



KULTURFABRIK

PLAN DE DÉVELOPPEMENT
2021-2025



INTRODUCTION
> 05

PARTIE 1.
LA KULTURFABRIK, UN CENTRE CULTUREL SOLIDEMENT IMPLANTÉ,
AVEC DES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT
> 06

1 — ÉTAT DES LIEUX	> 07
1.1 Du squat au centre culturel : la société civile se mobilise	> 07
1.2 Jusqu'en 2018 : une programmation riche et diversifiée mais peu lisible	> 08
1.3 Partenariat et réseaux : la Kulturfabrik et son action sur le territoire	> 09
1.4 Publics et politiques des publics	> 10
1.5 Un contexte en lien avec la ville et le territoire	> 11
1.5.1 Une ville en transition	> 11
1.5.2 Esch et la culture	> 11
1.5.3 Accessibilité	> 11
1.6 Site et bâtiments	> 12
1.7 Un engagement écologique fort	> 13
1.8 Statut et gestion	> 14
1.8.1 Une forme juridique spécifique : l'asbl	> 14
1.8.2 Le Conseil d'administration	> 14
1.8.3 Le bureau exécutif	> 14
1.8.4 La gestion journalière	> 14
1.9 Organigramme et personnel	> 14
1.10 Une situation financière stable	> 16
2 — SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES	> 17

PARTIE 2
TROIS ANNÉES POUR SE REDEFINIR (2018-2020)
MESURES MISES EN PLACE EN PRÉFIGURATION DE LA STRATÉGIE
ET DE SON PLAN DE DÉVELOPPEMENT
> 18

1 — LA REMISE EN QUESTION AVEC OLIVEARTE – CONSEILS ET SUIVIS	> 19
2 — ACTIONS MISES EN PLACE À COURT ET MOYEN TERMES	> 20
2.1 Réorganisations et embauches	> 20
2.2 Un choix difficile vis-à-vis d'Esch 2022	> 20
2.3 Changement au sein de la direction et du CA	> 21
2.4 Une réflexion en profondeur sur la ligne artistique	> 21
2.5 Un besoin d'en savoir plus sur les publics	> 22
3 — UN CONTEXTE PARTICULIER	> 23
3.1 Un contexte en mutation : la politique culturelle de la Ville	> 23
3.2 La crise sanitaire et le retour aux sources	> 23

PARTIE 3
PLAN DE DÉVELOPPEMENT
> 26

1 — À L'HORIZON : UNE VISION, UNE MISSION ET DES VALEURS	> 27
2 — TROIS INTENTIONS GÉNÉRALES, DIX OBJECTIFS	> 28
INTENTION 1. REPENSER ET DÉFINIR LE PROJET ARTISTIQUE ET CULTUREL	> 29
Objectif 1 Mise en place d'une programmation pluridisciplinaire et cohérente	> 30
Objectif 2 La création au centre du projet artistique de la Kulturfabrik	> 32
Objectif 3 La Kulturfabrik comme lieu de vie	> 36
INTENTION 2. REPENSER LA PLACE DES PUBLICS DE LA KUFA	> 38
Objectif 4 Identification des publics	> 38
Objectif 5 Une institution visible	> 40
Objectif 6 Développement du sentiment d'appartenance	> 42
Objectif 7 Épanouissement des publics et décloisonnement de leurs pratiques	> 44
INTENTION 3. RENFORCER L'INSTITUTION À LONG TERME	> 46
Objectif 8 Vers plus de solidité et d'efficacité	> 46
Objectif 9 Optimisation des espaces de vie, d'accueil et de travail	> 52
Objectif 10 Développement des liens avec les partenaires et les réseaux locaux, régionaux, transfrontaliers et européens	> 54

CONCLUSION
> 57

ANNEXES
> 59

INTRO

Avec plus de 300 manifestations chaque année menées par une équipe de 30 personnes, la Kulturfabrik est un vaste lieu atypique qui vit, qui crée, qui accueille et qui défend la culture contemporaine sous de multiples formes. En 2023, elle fêtera un double-anniversaire : celui des 40 ans de la création de l'asbl et les 25 ans de la réouverture de son site rénové. Mais si la Kulturfabrik est aujourd'hui un centre culturel plus que reconnu au sein du pays et au-delà de ses frontières, stable financièrement et en perpétuelle évolution, la volonté sous-jacente de se redéfinir et de se réorienter s'est concrétisée ces dernières années et sera détaillée au cours de ce dossier.

Il s'agira ainsi, dans un premier temps, de présenter l'état des lieux de la Kulturfabrik dressé en 2018, de revenir sur son histoire pleine de rebondissements et riche en expériences et en rencontres, d'analyser son implantation géographique et les enjeux qui en découlent, de manière à appréhender au mieux sa situation et son fonctionnement actuels, ses forces et ses faiblesses. Puis, nous nous attarderons sur la période dite « de restructuration », entre 2018 et 2020, durant laquelle nous avons approfondi nos questionnements, mis en place nos premières actions et réagi face au contexte particulier de la crise sanitaire. Enfin, la troisième partie décrira précisément nos intentions pour les cinq prochaines années à travers la mise en œuvre d'une stratégie globale accompagnée de son plan de développement.

Passionnés et persévérants, nous sommes néanmoins parfaitement conscients que nous n'avons aucune garantie de disposer de toutes les conditions nécessaires à la réalisation des actions et des objectifs tels que nous les concevons aujourd'hui pour transposer ce plan de développement ambitieux. L'année 2020 nous a en effet malheureusement montrés que nous ne sommes jamais à l'abri de diverses crises ou contretemps indépendants de notre volonté. Ce plan de développement a donc été pensé comme un outil dynamique qui pourra s'adapter aux réalités du terrain.

LA KULTURFABRIK, UN CENTRE CULTUREL SOLIDEMENT IMPLANTÉ, AVEC DES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT

1.ÉTAT DES LIEUX

1.1 DU SQUAT AU CENTRE CULTUREL : LA SOCIÉTÉ CIVILE SE MOBILISE

Au début des années 1980, le sud du Luxembourg est touché par la crise sidérurgique. À Esch-sur-Alzette, le budget culturel, déjà restreint, est investi exclusivement dans les institutions culturelles « traditionnelles ». Pourtant, une partie de la jeunesse eschoise ressent le besoin de s'exprimer librement et en dehors du cadre officiel.

Parallèlement, en 1979, l'ancien abattoir public, datant de 1885-86, ferme ses portes. En 1980, Ed Maroldt, enseignant au Lycée de Garçons d'Esch-sur-Alzette, y monte avec sa troupe du lycée, la « Theater GmbH », la première pièce d'une longue série, *Das Konzert zum heiligen Ovid*. Le site inoccupé trouve rapidement de nouveaux hôtes, notamment les jeunes acteurs-trices de l'asbl « Theater GmbH » qui « squattent » l'entrepôt frigorifique et le transforment en salle de répétitions et de spectacles.

En 1983, l'association sans but lucratif Kulturfabrik voit le jour. Bientôt, l'abattoir devient pour de nombreux collectifs et artistes, une terre d'accueil : la « Galerie Terre Rouge » décide en 1984, de rejoindre le mouvement et s'installe à la Kulturfabrik ; de nombreux groupes de musique et de théâtre la rejoignent ; la même année, un financement de l'État permet au cinéma Kinosch d'ouvrir ses portes...

Cette seconde vie de l'abattoir est illustrée par la revue *Bordangs Louis* dont sa maison d'édition *Verlag am Schluechthaus* crée également plusieurs *Theaterhefter* et publie quelques livres de poésie et de prose. Ce vivier d'artistes et de collectifs donne naissance à de nombreuses collaborations. Pourtant, la situation de la Kulturfabrik reste précaire et la commune projette de vendre l'ancien abattoir en vue d'y construire une surface commerciale ou une station-service. Les artistes se mobilisent et organisent alors plusieurs manifestations. Efficaces, ces actions parviennent à alerter l'opinion publique et politique. Après de nombreux débats politiques, la Kulturfabrik reste aux mains des artistes.



Fin 1996, une nouvelle étape est franchie et deux conventions sont signées afin de garantir la pérennité du projet artistique sur le site de l'ancien abattoir. La Kulturfabrik devient officiellement un centre culturel grâce au soutien financier public, accordé fin 1996. Le 2 octobre 1998, le site rénové de la Kulturfabrik ouvre officiellement ses portes. Cependant, et malgré de nombreux efforts, l'association est rapidement au bord du gouffre et ne peut, avec le budget qui lui est alloué, rivaliser avec les nouvelles structures culturelles d'ampleur qui voient le jour depuis l'année culturelle, ECoC Luxembourg 1995. Au regard de cette situation, et malgré de nombreux efforts, la présidente administrative de la Kulturfabrik et la gestionnaire journalière démissionnent au début de l'année 2000. Un directeur entre brièvement en fonction mais quittera ce poste peu de temps après.

En novembre 2002, Serge Basso de March reprend la direction de l'association et relève le défi de faire revivre cette structure endettée et en difficulté. En 2006, la Kulturfabrik franchit un nouveau pas dans sa démarche de professionnalisation et crée un service communication au sein de l'association. L'année culturelle ECoC 2007, Luxembourg et Grande Région, permet le financement de plusieurs projets ambitieux dont la création de la pièce *Mansarde à Paris/Les détours Cioran* de Matei Visniec. Cette pièce reçoit en 2008, au festival d'Avignon, le prix « Coup de cœur » du Club de la Presse Avignon et Grand Avignon. En 2010, René Penning, après avoir occupé la fonction de programmateur musicales actuelles jusqu'en 2006 et de responsable administratif de 2006 à 2010, est désigné pour occuper le nouveau poste de directeur financier et administratif de l'association. La Kulturfabrik fonctionne alors avec une direction bicéphale.

En 2014, consciente des nouveaux défis en matière de conscience citoyenne et de formation des publics, la Kulturfabrik asbl décide de créer un pôle pédagogique et de faire de la formation des publics, l'un des axes majeurs de son futur développement. Le centre culturel définit alors son activité par le biais de trois piliers : artistique, pédagogique et transfrontalier (voir annexe 1 : charte pédagogique, pages 60-61).



1.2 JUSQU'EN 2018 : UNE PROGRAMMATION RICHE ET DIVERSIFIÉE MAIS PEU LISIBLE

La programmation de la Kulturfabrik est le fruit d'une longue évolution de la structure, du squat à une institution culturelle reconnue à l'échelle locale, nationale et internationale, mais qui a su garder son âme alternative, passionnée et engagée.

En 2018, c'est-à-dire au moment où la Kulturfabrik s'engage dans une restructuration allant déboucher sur cette stratégie, le centre culturel continue à soutenir et promouvoir la singularité et la diversité et ce, à travers une très large palette de manifestations qui touchent des disciplines artistiques variées. Sa programmation est pluridisciplinaire : musiques actuelles, musiques du monde, littérature, spectacle vivant et arts de la scène, art du clown, cinéma, rencontres et conférences, workshops, art urbain...

Ses 4500m² et multiples espaces permettent de programmer plusieurs manifestations simultanément dans plusieurs lieux différents ou d'utiliser l'ensemble du site dans le cadre de festivals, que nous comptons au nombre de 18 en 2008 : flamenco, clown, musique, film, urban art... Ces festivals proposent aussi bien des spectacles, des concerts ou des conférences que des actions pédagogiques, des rencontres avec les artistes ou encore des ateliers.

Par ailleurs, en 2016, la Kufa reprend la gestion de la salle de cinéma Kinosch. En septembre 2018, elle lance son projet de ciné-club hebdomadaire qui propose des projections de films du patrimoine luxembourgeois, des « lost classics » ou des films culte des années 1960 à 1990.

Depuis 2016, le public est également invité à fréquenter le Ratelach, bistrot qui propose de petites soirées musicales et littéraires ou des événements thématiques.

En 2018, la Kulturfabrik accueille des résidences de création allant d'une à plusieurs semaines. En outre,

depuis 2002, 12 groupes de musiques actuelles se partagent 6 studios de répétition (contrat de location à coût modéré, durée indéterminée, contrat reconductible par année). Par ailleurs, un programme de résidence d'artistes-associés pour trois ans a été créé en 2018.

Enfin, la Kulturfabrik se démarque par ses actions artistiques hors les murs car elle se veut ouverte sur la ville et ses quartiers (actuels et futurs, tel que le quartier Alzette qui trouvera racine sur les anciennes friches Esch-Schiffange) ainsi que dans l'espace public. Depuis plusieurs années, elle amplifie son implication sur le territoire de la ville d'Esch-sur-Alzette, notamment à travers le projet « Kufa's Urban Art Esch ».

En 2018, l'équipe de programmation est composée de : son directeur artistique, un programmeur musiques actuelles, un programmeur pour les arts urbains, un programmeur pour la littérature, le spectacle vivant et les arts de la scène et qui vient de reprendre la programmation du cinéma ainsi qu'une chargée de projets Esch 2022, entrée en fonction en janvier 2017. Le directeur artistique développe et met en place des projets en lien avec le spectacle vivant, les arts de la scène et la littérature. Les autres pans de la programmation sont menés par les programmeurs de manière presque indépendante. Chacun est libre de proposer des actions pédagogiques en lien avec sa programmation. Ils travaillent sans calendrier déterminé (la programmation n'étant pas définie en fonction d'une saison), sans qu'un budget par programmeur soit alloué au préalable et sans thématique ou

ligne artistique définie. Cette façon de fonctionner vient, entre autres, d'une réalité financière que la Kulturfabrik a connue jusqu'en 2016. Pendant longtemps, le budget artistique n'était généré que par ses revenus propres (locations de salles, recettes des concerts et des bars...) et par des subventions ponctuelles liées à des projets artistiques, ce qui ne permettait pas de programmer en amont sur la globalité d'une programmation artistique trimestrielle ou annuelle.

Ce fonctionnement permet d'une part, une grande flexibilité et des propositions artistiques très diversifiées mais engendre d'autre part, certaines difficultés :

⚡ l'ensemble de la programmation est rarement prise en compte

⚡ peu de vue d'ensemble sur l'occupation des espaces

⚡ peu de coordination en amont entre les départements

⚡ peu de vue d'ensemble sur la charge de travail des autres départements (communication, logistique, technique, comptabilité, administration). Les départements communication et administration sont notamment en sous-effectif, ce qui s'explique par une large offre de la programmation et le développement de la structure.



EN 2018, LA KULTURFABRIK A ORGANISÉ
PRÈS DE 300 ÉVÉNEMENTS.
ON NOTERA LA TENUE - ENTRE AUTRES DE :

64

CONCERTS

60

PROJECTIONS/MANIFESTATIONS
AU KINOSCH

50

MANIFESTATIONS
LITTÉRAIRES

30

MANIFESTATIONS
DE SPECTACLE VIVANT

1.3 PARTENARIAT ET RÉSEAUX : LA KULTURFABRIK ET SON ACTION SUR LE TERRITOIRE

Depuis ses débuts, la Kulturfabrik considère qu'elle a une action à mener sur le territoire : pas uniquement dans la ville d'Esch-sur-Alzette mais aussi dans tout le Sud du Luxembourg et la Grande Région. Une partie non négligeable de ses actions ont lieu hors les murs, sur le territoire de la ville d'Esch-sur-Alzette et sur les territoires transfrontaliers (Allemagne, Belgique et France).

En 2018, elle mène 4 projets transfrontaliers :

- ⚡ Festival du Film Italien de Villerupt (cinéma)
- ⚡ Printemps Poétique Transfrontalier (poésie)
- ⚡ Textes sans Frontières (écritures dramatiques contemporaines)
- ⚡ Poema (poésie)

La Kulturfabrik s'engage depuis de nombreuses années à adopter une dynamique de réseau et à multiplier les partenaires dans l'intérêt du territoire, de la population et des artistes. Elle implique dans ses projets des partenaires territoriaux, nationaux et internationaux ainsi que des acteurs économiques, politiques et associatifs de la ville d'Esch-sur-Alzette et du pays.

En 2018, elle compte 113 financeurs, sponsors et partenaires et 28 partenaires médias.

Depuis 1995, la Kulturfabrik est membre de Trans Europe Halles (TEH), réseau européen de structures culturelles indépendantes et multidisciplinaires installées dans des friches industrielles, marchandes et militaires. Les rencontres régulières du réseau donnent lieu à des échanges de compétences et d'expertise ou encore à de nouvelles coopérations. Des membres de l'équipe participent régulièrement aux réunions et rencontres du réseau.

1.4 PUBLICS ET POLITIQUES DES PUBLICS

La politique des publics est au cœur du projet de la Kulturfabrik.

Elle s'articule autour des axes suivants :

⚡ **La formation des publics** (workshops, conférences...) par le biais du pôle pédagogique

⚡ **Une politique tarifaire démocratique** : de nombreuses manifestations sont gratuites et les spectacles payants atteignent rarement 30 €. Le Ratelach propose également des tarifs très abordables. La Kulturfabrik est un point de retrait du « Kulturpass » qui permet aux personnes à revenu modeste de participer à la vie culturelle et d'accéder gratuitement aux musées partenaires et d'acheter des billets d'entrées à des spectacles au prix de 1,50 €.

La Kulturfabrik cultive la pluridisciplinarité de sa programmation, la diversité de ses actions et de ses formations et accueille ses publics dans son bar, le Ratelach, ou encore à la Brasserie K116. Les publics de la Kulturfabrik sont ainsi très variés. Pour exemple, des ateliers/workshops sont proposés pour des scolaires, des publics intergénérationnels, des publics en situation de handicap, des adultes ou encore des professionnels. La programmation propose de nombreux concerts et attirent des habitués aussi bien que de nouveaux publics. Malgré ces quelques observations, force est de constater que la Kulturfabrik ne dispose que peu d'informations sur ses publics et ses pratiques, à l'exception de quelques proches de la structure. La Kulturfabrik ignore donc si les publics sont satisfaits de l'offre, par quels canaux de communication ils ont été touchés, quelle image ils ont de la Kufa, etc. Il est donc difficile d'identifier les besoins des publics et d'y répondre par des outils de médiation et de communication adaptés.

1.5 UN CONTEXTE EN LIEN AVEC LA VILLE ET LE TERRITOIRE

+ 1.5.1 UNE VILLE EN TRANSITION

Deuxième ville du pays, Esch-sur-Alzette a été longtemps stigmatisée et reste victime de préjugés. Avec ses friches industrielles, ses logements et surfaces commerciales vacants, son passé industriel et les inégalités sociales au sein de la population, Esch est une ville prometteuse qui réunit de nombreuses qualités pour être une ville attrayante, mais ne peut malheureusement pas encore rivaliser avec Luxembourg-Ville.

Cependant, grâce à cet héritage industriel, à l'immigration, au multiculturalisme et au multilinguisme ainsi qu'aux volontés des décideurs locaux et nationaux, Esch est en pleine transition économique et sociale.

De nombreux enjeux et défis urbains se profilent notamment à travers les projets de réhabilitation des friches Esch-Schiffange qui se situent directement à l'arrière des bâtiments de la Kulturfabrik, mais aussi ceux des friches « Lentille Terres-Rouges ». De nouveaux quartiers verront le jour et constitueront de nouvelles opportunités et des défis de structuration du territoire de la Ville d'Esch-sur-Alzette, du sud du pays et de sa région transfrontalière. Il paraît opportun de mentionner également le projet de réhabilitation des friches Esch-Belval qui accueille depuis lors de nombreuses institutions et centres de recherche dont l'Université du Luxembourg depuis fin 2015. Se pose néanmoins aujourd'hui la question essentielle de savoir comment relier tous ces différents quartiers de la ville d'Esch-sur-Alzette et éviter l'isolement de certains.

La Kulturfabrik est très liée à l'implantation de son lieu et est convaincue d'avoir un rôle à jouer sur le territoire qui l'entoure (quartier, Ville d'Esch et au-delà). Par ses actions intra-muros et hors les murs, elle repense les rapports entre les habitants·tes, les associations, les artistes et les acteurs publics et reste persuadée que la création et les projets artistiques sont des éléments de cohésion sociale et de développement du territoire. Il est primordial d'examiner l'environnement direct de la Kulturfabrik afin de comprendre sa situation.

+ 1.5.2 ESCH ET LA CULTURE

La culture est un élément clair et identifié du développement de la ville d'Esch-sur-Alzette. Le plan culturel (*Connexions*) de la Ville et l'adoption de l'Agenda21 de la Culture en 2016 par le Conseil communal en témoignent. En outre, de nombreuses institutions culturelles reconnues se situent sur le territoire : Escher Theater, Musée de la Résistance, Rockhal... Fin 2017, Esch obtient le titre de Capitale Européenne de la Culture 2022 et depuis, de nombreuses initiatives ont été initiées, développées et soutenues par la ville : Kanschthal, Bridderhaus, Nuit de la Culture...

+ 1.5.3 ACCESSIBILITÉ

La Kulturfabrik se situe dans une zone excentrée du centre-ville, entre un quartier résidentiel plutôt cossu et un quartier plus populaire. Les publics peuvent y accéder en optant pour la mobilité douce, en voiture ou par les transports publics. Néanmoins, il est utile de mentionner que la Kulturfabrik ne se trouve pas à proximité directe de la gare (15 minutes à pied) et que l'axe routier sur lequel elle se situe ne permet pas aux adeptes de mobilité douce d'y accéder en empruntant un chemin préservé du trafic. En ce qui concerne la voiture, le stationnement en journée est difficile aux abords du centre culturel. Un supermarché est situé à une centaine de mètres de la Kulturfabrik et les publics peuvent utiliser le parking gratuitement en soirée, résultat d'un accord formulé entre la Kulturfabrik et la direction du supermarché. Cependant, un déménagement du supermarché est prévu dans les prochaines années et la question du stationnement se reposera.

FRÉQUENTATION EN 2018

★
79 972
PERSONNES

DONT

★
16 759
CLIENT-ES DU RATELACH

★
34 392
VISITEUR-SES À LA KULTURFABRIK

★
28 641
CLIENT-ES DE LA BRASSERIE K116

★
180
CLIENT-ES DE LA KERAMIKFABRIK



1.6 SITE ET BÂTIMENTS

Un site et des bâtiments riches en possibilités mais à bout de souffle

Le centre culturel dispose d'une salle de spectacles, d'une galerie, d'un cinéma, de studios de répétitions, de plusieurs salles destinées à des workshops ou à des réunions, d'espaces extérieurs et d'un bar. Le tout est géré par l'équipe de la Kulturfabrik. Propriété de la Ville d'Esch-sur-Alzette, la totalité du bâtiment est mise à disposition gratuitement et pour une durée indéterminée à la Kulturfabrik asbl qui est habilitée à louer certains espaces à des associations ou à des artistes pour des événements ponctuels (manifestations publiques, répétitions, tournages, réunions, workshops...). L'un des bâtiments est loué de manière permanente en tant que restaurant (Brasserie K116).

Seulement, les espaces accessibles aux artistes et aux publics ne sont plus adaptés ni aux réalités techniques ni aux besoins actuels. Certains ne répondent plus aux enjeux des résidences, à l'accueil des artistes en création et aux propositions d'actions du projet *[Connexions]* de la Ville d'Esch et nuisent aux conditions de travail de l'équipe.*

La Kulturfabrik doit ainsi régulièrement renoncer à l'utilisation de certaines salles :

- ⚡ fermeture 6 mois dans l'année de la galerie
- ⚡ une salle de répétition inexploitable depuis 2012 (salle lino rouge)
- ⚡ disparition de tous les logements d'artistes depuis 2017
- ⚡ des salles de répétition difficilement accessibles pour des personnes à mobilité réduite ou les équipes en charge d'acheminer l'équipement/installations techniques



©Patrick Brandenburger

Depuis 2017, tous les logements d'artistes ont été supprimés. Ne pouvant plus proposer de logements intégrés à sa structure, la Kulturfabrik se voit obligée d'avoir recours à des locations et/ou à des chambres d'hôtel, ce qui a non seulement un impact sur la coordination des projets mais surtout sur le budget.

D'autres espaces, faute de correspondre aux normes en vigueur, demeurent inexploités sur le site et ne peuvent accueillir ni public ni artistes. C'est notamment le cas d'une salle de répétition qui n'est plus exploitée depuis 2012.

Par ailleurs, malgré les efforts de l'équipe pour mener une politique conséquente au niveau environnemental, l'empreinte écologique, énergétique et sonore est encore loin d'être idéale. L'isolation insuffisante entraîne des factures de gaz très élevées en hiver et une surchauffe des salles en été. La galerie, par exemple, est fermée 6 mois dans l'année. De plus, le sous-sol du bâtiment administratif est souvent inondé lors d'intempéries. Enfin, pour pallier au manque de climatisation, il arrive que les portes de secours soient mises à profit pour aérer et rafraîchir les lieux lors de certains événements et prévenir d'éventuels malaises. La pollution sonore risque de poser problème pour le nouveau quartier d'Esch-Schifflange.

Le travail quotidien des équipes se heurte à l'absence de monte-charge pour les espaces de travail situés au premier étage, à l'absence de black box, à l'impossibilité d'accueillir des personnes à mobilité réduite dans les espaces de création et de répétition à l'étage, à l'absence de lieux de stockage adaptés...

En conclusion, il est indéniable que l'insuffisance des infrastructures ne permet plus à la Kufa de mener à bien ses projets.

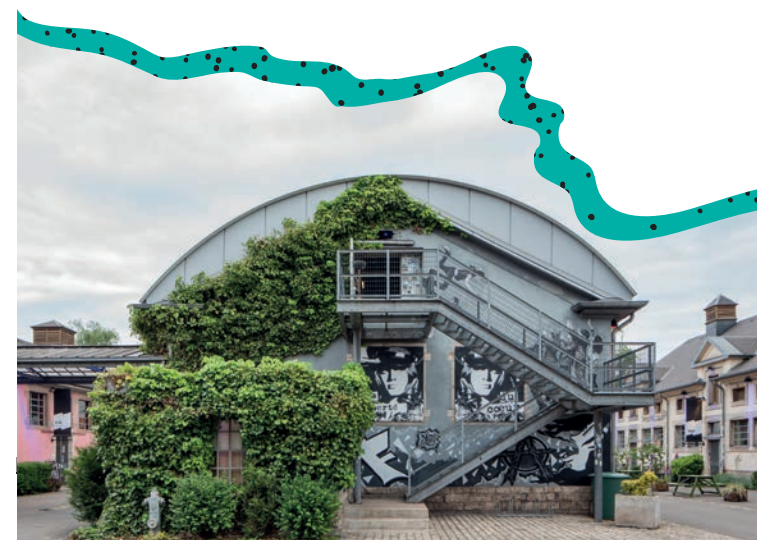
* Un projet datant de 2012 « Planification des espaces » de l'architecte Jim Clemes, architecte à l'origine du projet de rénovation du centre culturel de 1995-1998, avait déjà fait l'objet d'une première étude de réhabilitation des lieux.

1.7 UN ENGAGEMENT ÉCOLOGIQUE FORT

Depuis de nombreuses années, la Kulturfabrik mène une politique environnementale forte et sensibilise les publics, artistes, collaborateurs-trices et son équipe aux enjeux écologiques, au développement durable et à la conscience citoyenne. En 2014, elle officialise cette démarche et publie sa propre charte environnementale (voir annexe 2 : charte environnementale, pages 62-63) dans laquelle elle décrit ses différents engagements (réduction, réutilisation et recyclage des déchets ; maîtrise des consommations d'eau et d'énergie ; alimentation issue de l'agriculture biologique et des circuits courts ; sensibilisation). Toutes ces actions sont menées au quotidien et se retrouvent à tous les niveaux de son activité (bar, catering, Ratelach, bureaux, stratégie de communication, etc.)

En outre, la Kulturfabrik est labellisée par :

- ⚡ La SuperDrecksKëscht® – une marque qui a été mise au point dans le cadre des tâches qu'assume l'État luxembourgeois en matière de gestion des déchets. Elle se fonde sur la stratégie prescrite par l'UE. Celle-ci place la prévention en premier lieu, suivie de la préparation aux fins de réutilisation, du recyclage et de toute autre valorisation (par ex. valorisation énergétique) et enfin de l'élimination des déchets.
- ⚡ Le Green Club Index – remis aux salles de spectacle et clubs pour leur engagement dans la protection de l'environnement et pour leur volonté de réduire la consommation énergétique.



1.8 STATUT ET GESTION

+ 1.8.1. UNE FORME JURIDIQUE SPÉCIFIQUE : L'ASBL

Le centre culturel Kulturfabrik fonctionne selon le statut d'association luxembourgeoise sans but lucratif (asbl) créée le 11 septembre 1983. La refonte des statuts du 28 avril 2015 a été publiée au Mémorial C-No2411, du 7 septembre 2015. Les instances de décision sont officiellement : le Conseil d'administration et son Bureau composé de 4 membres (président, vice-président, secrétaire et trésorier).

Selon l'arrêté grand-ducal du 23 juillet 2016, la Kulturfabrik est reconnue d'utilité publique.

+ 1.8.2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sont décrits aux articles 9, 11 et 12 des statuts de l'asbl : le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration (CA). L'article 9, prévoit, au sein du CA de la Kulturfabrik, la nomination d'un représentant du Ministère de la Culture et un représentant de la Ville d'Esch-sur-Alzette. L'article 13 prévoit les mandats pour la gestion journalière de l'asbl. Le CA est composé de 15 membres maximum qui se réunissent 3 à 5 fois par an. La composition et le mode de fonctionnement de l'assemblée générale de l'association sont décrits aux articles 3, 4 et 5. Par ailleurs, l'association Kulturfabrik est composée, comme toute asbl, de membres qui cotisent chaque année en achetant une carte d'adhésion et qui ont, par ce biais, la possibilité de prendre part et de voter à l'assemblée générale, ainsi que de se présenter au CA de l'association. En 2018, nous comptons non loin de 170 membres dont 15 font partie du CA.

+ 1.8.3. LE BUREAU EXÉCUTIF

Selon la législation en vigueur, le Conseil d'administration est composé d'administrateurs-trices (bureau exécutif) à qui est confiée la responsabilité collective de mettre en œuvre les décisions de l'assemblée générale en gérant d'une part l'association (rôle interne) et en la représentant d'autre part vis-à-vis des tiers (rôle externe). Le bureau est composé en 2018 de : Michel Clees (président), Christian Kmiolek (vice-président), Yves Wagener (secrétaire) et Guy Assa (trésorier).

+ 1.8.4. LA GESTION JOURNALIÈRE

Les statuts prévoient à l'article 13 la possibilité de déléguer la gestion journalière de sa structure à un directeur. De 2010 au 30 avril 2020, la Kulturfabrik est pourvue d'une direction bicéphale : un directeur administratif et financier, René Penning et un directeur artistique, Serge Basso de March.

Force est de constater que tous les pouvoirs décisionnels, également ceux dédiés au CA, sont entre les mains de la direction de l'asbl, mandaté par le CA pour la gestion journalière. Ce mode de fonctionnement s'explique entre autres par l'histoire de la Kulturfabrik, sa situation difficile lors de l'arrivée du directeur Serge Basso de March et le climat de confiance entre la direction et les membres du CA depuis lors. La direction a depuis de nombreuses années une marge de manœuvre totale et a su mener à bien le projet et redresser la situation financière de l'association. La direction présente régulièrement au CA la situation financière de l'association ainsi que les projets en cours. Le CA, quant à lui, valide les décisions prises par la direction et son équipe.



Serge Basso de March, Donald Trump, René Penning
Œuvre de Marc Pierrard

1.9 ORGANIGRAMME ET PERSONNEL

La Kulturfabrik dispose d'un organigramme et d'un tableau de description des postes.

★
EN 2018, L'ÉQUIPE EST CONSTITUÉE DE :



KULTURFABRIK | PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2021-2025



★
EN 2018, LA KULTURFABRIK EST COMPOSÉE DE 5 DÉPARTEMENTS

- Administration
- Communication
- Programmation
- Logistique & Ratelach
- Technique

★
2 DE CES DÉPARTEMENTS SONT SUPERVISÉS PAR DES RESPONSABLES

- Logistique & Ratelach
- Technique

Les autres départements ont privilégié des modes de fonctionnement basés sur la répartition des responsabilités de manière collégiale et solidaire. À noter également que le recrutement de candidats à un poste à la Kulturfabrik se fait de manière collective, en incluant la participation et l'avis des départements concernés, et sans la participation du CA qui délègue depuis plus de vingt ans la démarche et la méthode de recrutement à la direction et aux équipes de la Kulturfabrik.

En 2018, René Penning et Serge Basso de March, en tant que directeurs de la Kulturfabrik, sont en charge des décisions stratégiques, organisationnelles, des ressources humaines et financières du centre culturel. Les programmeurs et responsables des différentes équipes, quant à eux, sont à même de mener leurs projets en grande autonomie. En effet, l'autonomie et la confiance sont des clefs de la réussite de la Kulturfabrik. Les membres de l'équipe peuvent exprimer leurs idées et leurs demandes librement. La direction et les autres membres des équipes se font un devoir de les écouter, qu'il s'agisse de sujets quotidiens ou de nouveaux projets. Chacun peut donner son avis et initier un débat. Soulignons toutefois que le principe d'autonomie n'exclut en rien celui de responsabilité puisque toute décision a nécessairement un impact sur la gestion globale et sur le travail des autres membres de l'équipe

ou des différents départements. Il est donc impératif de trouver un juste équilibre entre autonomie, bien-être de tous et responsabilités individuelles. C'est ainsi que la gestion collégiale et solidaire prend tout son sens. Par ailleurs, les programmeurs et responsables des différentes équipes sont encouragés à mener leur projet tout en gérant et transposant la partie budgétaire, stratégique et opérationnelle. Contrairement au département communication, les programmeurs, eux, ne disposent pas d'un budget alloué par disciplines et projets artistiques. Rappelons qu'une programmation dense, fruit du travail de plusieurs programmeurs entraîne une surcharge indéniable pour les équipes.

Jusqu'à fin 2018, le service communication est composé de deux chargées de communication. Un-e stagiaire vient ponctuellement renforcer le service. La communication externe de la Kulturfabrik met l'accent particulièrement sur l'usage des réseaux sociaux, la presse et les supports imprimés et privilégie très nettement la promotion de sa programmation artistique auprès des différents publics au détriment de l'ensemble de son projet artistique, de ses projets de résidence ou encore de la Kulturfabrik comme lieu de vie. Cette orientation s'explique par une surcharge de travail d'une équipe en sous-effectif.

★
COUVERTURE MÉDIATIQUE DE LA KULTURFABRIK EN 2018

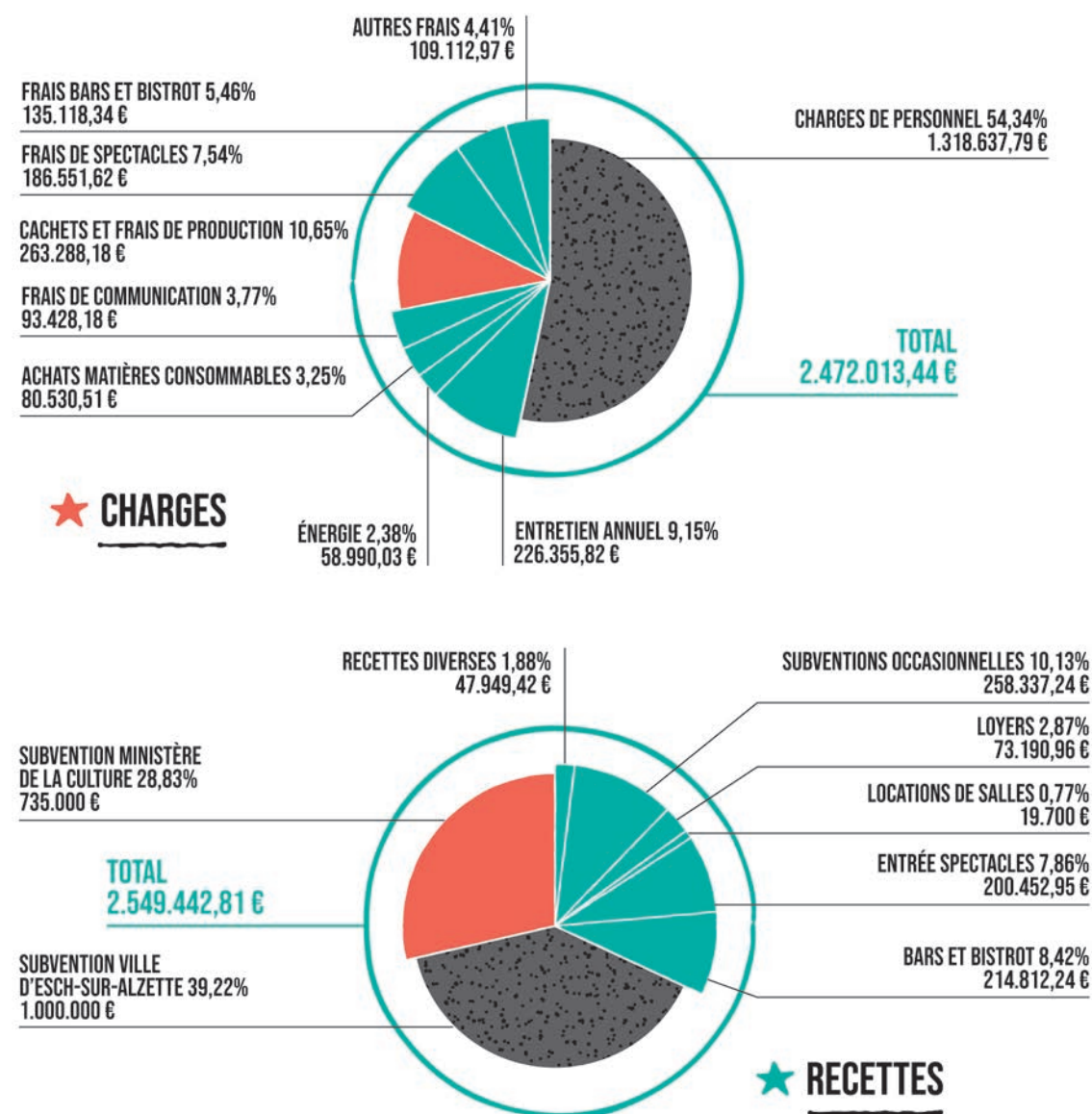
22 reportages radio
29 reportages tv
220 articles dans la presse
134 articles online
28 partenaires médias

★
PRÉSENCE DE LA KULTURFABRIK SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX EN 2018

42 000 abonnés sur Facebook
2500 abonnés sur Instagram
4800 abonnés sur Twitter
6500 abonnés à la newsletter

PARTIE 1 | 1.1 ÉTAT DES LIEUX

1.10 UNE SITUATION FINANCIÈRE STABLE



Loin des difficultés financières de ses débuts, la Kulturfabrik jouit aujourd'hui d'une situation financière stable, qui pourrait même être considérée comme confortable si la Kulturfabrik n'était qu'un simple lieu d'accueil. Cependant, il est important de rappeler que la Kulturfabrik souffre encore de contraintes financières telles que son budget artistique restreint et l'absence d'un treizième mois pour son personnel. Par ailleurs, certains de ses projets transfrontaliers ou hors les murs, comme le « Kufa's Urban Art Esch » co-organisé avec la Ville d'Esch-sur-Alzette, existent uniquement grâce à des subventions exceptionnelles et renégociables chaque année.

En 2018, la Kulturfabrik perçoit « 1.600.000 € » de subvention de ses partenaires institutionnels pour un budget global de fonctionnement de 2.449.492,79 € et un chiffre d'affaires de 562.391,81 €, soit un taux d'autofinancement de 23%. À priori conséquente, cette subvention est toutefois loin d'être intégralement allouée à la programmation artistique puisqu'elle couvre les frais de personnel, de fonctionnement et d'entretien de la structure.

Ce soutien financier permet d'éviter de dépendre d'un système de marchandisation de la culture (sponsoring et mécénat) et de participer à la démocratisation de l'accès à la culture notamment grâce à une politique tarifaire démocratique. Toutefois, il pose également des questions sur le risque de perte d'autonomie.

2.SYNTHESE DES FORCES ET FAIBLESSES

En 2018, la Kulturfabrik se trouve, au vu de son état financier et de ses effectifs, dans une situation positive et à une période charnière de son développement. Cet état des lieux nous permet d'analyser la situation de la Kulturfabrik selon des facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces), synthétisés dans le tableau suivant :

FORCES

- + Une identité fédératrice pour les équipes et une histoire
- + Une transmission réussie garantissant un héritage (passage d'une direction bicéphale à une direction unique)
- + Une équipe dynamique et forte de propositions
- + Ses réseaux nationaux et européens (TEH)
- + Sa multidisciplinarité (diversité de l'offre)
- + Sa bonne réputation sur la scène artistique
- + Son bistrot Ratelach et sa cour/lieu de vie
- + Son organisation interne, la déhiérarchisation (management collégial et solidaire)
- + La bonne relation entre l'équipe, le directeur et le CA
- + Des prises de décisions simples et rapides
- + Le soutien de la Ville
- + Ses conventions et subventionnements

FAIBLESSES

- Peu de connaissance sur ses publics et non-publics
- Un manque de cohérence dans sa programmation / ligne artistique / formation des publics
- Sa multidisciplinarité (difficulté de maintenir une ligne artistique claire)
- Des bâtiments qui ne sont plus adaptés et des espaces disponibles inutilisables (sécurité, mobilité réduire). Espaces inexploités
- Son manque d'espaces de stockage
- Peu de création
- Peu de visibilité sur ses projets de création, de résidence et projets pédagogiques
- Circulation des œuvres et des artistes
- Un budget insuffisant pour la création et la programmation

OPPORTUNITÉS

- + Nouveau quartier Esch-Schiffange
- + Stratégie [Connexions]
- + KEP, Kulturentwécklungsplang
- + Sa programmation et ligne artistique
- + Sa capacité de se réinventer tout en affirmant ses valeurs et son histoire
- + Sa volonté d'être un lieu écologiquement responsable
- + Son plan de développement
- + Ses projets territoriaux/transfrontaliers
- + Son programme de résidences / artistes associés en résidence
- + Le nouveau département de production
- + Le rajeunissement et féminisation du CA
- + La rénovation
- + Le développement du cinéma
- + Capacité de résilience de l'équipe en moments de crise

MENACES

- Intensification de la concurrence et de l'offre culturelle
- Dépendance vis-à-vis des subventions de l'État et de la Ville
- Fermeture à venir du parking Cactus
- Crises (écologiques, économiques, sociales...) à venir (réduction des subventions, résiliation des conventions, perte d'autonomie, censure...)
- Capacité d'autofinancement qui finance essentiellement les créations
- Surcharge de travail des équipes
- Forme juridique de l'asbl/responsabilités, gestion...
- Danger de s'institutionnaliser et de perdre son identité
- Risque de perte d'indépendance à l'égard des financeurs



TROIS ANNÉES POUR SE REDÉFINIR (2018-2020) — MESURES RÉALISÉES EN PRÉFIGURATION DE LA STRATÉGIE ET DE SON PLAN DE DÉVELOPPEMENT

En 2018, l'équipe de la Kulturfabrik a ressenti le besoin de redéfinir son identité, ses missions et ses enjeux. Cette réflexion est le fruit de nombreux temps de travail collectifs desquels émanaient à la fois certaines inquiétudes et opportunités liées dans la partie précédente.

1. LA REMISE EN QUESTION AVEC OLIVEARTE - CONSEILS ET SUIVIS



En 2018, la Kulturfabrik engage l'agence de développement culturel Olivearte comme consultant externe pour aider l'équipe à gérer un large éventail de défis auxquels la structure est confrontée dans un avenir immédiat et à long terme.

La collaboration avec Olivearte est ponctuée de nombreux temps de travail afin de dresser un état des lieux et d'amorcer le développement de la stratégie.

- 7 au 9 mars 2018
Stocktake / Audit à la Kulturfabrik (Birgitta Persson, Paul Bogen, Sue Kay et Sandy Fitzgerald, Olivearte)
- 18 au 20 septembre 2018
Strategic planning workshop (Sue Kay et Sandy Fitzgerald, Olivearte)
- 15 au 18 octobre 2018
Audience development & finance workshops (Paul Bogen, Olivearte)
- 22 au 24 novembre 2018
Governance & Leadership (Birgitta Persson et Sue Kay, Olivearte)
- 21 au 23 janvier 2019
Retraite à Bastogne (Sandy Fitzgerald et Sue Kay, Olivearte)
- 17 septembre 2019
Journée de réflexion (équipe Kufa)
- 20 au 22 janvier 2020
Retraite à Bastogne (Sandy Fitzgerald et Sue Kay, Olivearte)



2. ACTIONS MISES EN PLACE À COURT ET MOYEN TERMES

2.1 RÉORGANISATION ET EMBAUCHES

Depuis 2019, l'organigramme interne est en pleine mutation afin de garantir le changement de modèle d'organisation, de privilégier un management collégial et solidaire et de préparer une gouvernance et une gestion en adéquation avec la mise en place de la stratégie et de son plan de développement.

En janvier 2019, un chargé des relations publiques rejoint le service communication de la Kulturfabrik. Ses principales tâches relèvent de la conception et la mise en œuvre d'actions de médiation et de fidélisation des publics, du développement de la politique d'adhésion, de la mise en place de partenariats et particulièrement de l'analyse des publics.

Par ailleurs, la même année, un département de production a été créé : il s'est imposé naturellement à la Kulturfabrik dans le cadre des réflexions autour de la stratégie. Le département est constitué de 4 chargées de

production actuellement en poste. Les missions dédiées à ce nouveau département sont d'organiser, de mettre en œuvre et de coordonner les moyens techniques, financiers, humains des projets de la Kulturfabrik et ce, dans un cadre budgétaire, temporel et artistique défini par les programmeurs. Les chargées de production travaillent en étroite collaboration avec les différents départements dès la phase de conception des projets.

Dès le printemps 2020, les programmeurs de la Kulturfabrik, au nombre de trois, se solidarisent et se réunissent régulièrement afin d'assurer

la cohésion d'une programmation pluridisciplinaire. L'autonomie est ainsi garantie et repose sur le principe de concertation et de collégialité tout en s'appuyant sur la stratégie de la Kulturfabrik. Lors de réunions de programmation hebdomadaires, les programmeurs proposent leurs projets à l'ensemble des équipes pour les soumettre à l'analyse des différents départements et du calendrier.

★ Fin 2020, l'équipe se constituait de 31 personnes en CDI/CDD dont 4 personnes en réinsertion professionnelle.



2.4 UNE RÉFLEXION EN PROFONDEUR SUR LA LIGNE ARTISTIQUE

Fin 2019, et sur base des travaux réalisés dans le cadre de la stratégie, l'équipe de la Kulturfabrik entame une réflexion collective en vue de clarifier et d'affiner sa ligne artistique pour une programmation plus cohérente et collaborative.

En juin 2020, l'équipe des programmeurs et le directeur, présentent une nouvelle ligne artistique qui replace au centre des activités le caractère alternatif et engagé de la Kulturfabrik ; le soutien à la création, l'accompagnement des artistes professionnels et/ou en voie de professionnalisation ; la formation des publics (médiation, sensibilisation) ; la structuration du territoire ; et le développement d'un lieu de vie (rencontres, échanges, décloisonnement, démocratisation).

2.2 UN CHOIX DIFFICILE VIS-À-VIS D'ESCH 2022 :

En juin 2017, la Kulturfabrik a introduit 8 projets au bureau de coordination de l'association Esch 2022. Sur ces 8 projets d'envergure internationale et qui nécessitaient un développement sur plusieurs années, la Kulturfabrik a finalement décidé – en concertation avec l'équipe Esch 2022 – d'en introduire deux à l'appel à projets de juillet 2019 : « Les Échelles » et « Les Chemins de l'Imaginaire ». Après une analyse approfondie des recommandations d'Esch 2022 et du planning de ces deux projets, la Kulturfabrik est arrivée au constat en février 2020 que les calendriers n'étaient plus tenables et ne garantissaient donc plus une planification suffisante et adaptée à la bonne réalisation

desdits projets. La réduction des plannings ne permettait plus de respecter le sens, la cohérence et la pertinence d'origine des deux projets introduits en juillet 2019. Ainsi, la Kulturfabrik a décidé d'y renoncer et de se consacrer au plus vite à d'autres projets. Un troisième projet, un festival musical indoor dans des lieux insolites a alors été introduit fin 2019 au bureau de coordination de l'association Esch 2022. De plus, d'autres projets portés par des partenaires ont été retenus pour la programmation de l'année 2022 et un accent particulier a été mis sur la rédaction et la finalisation de la stratégie en vue de sa mise en place dès 2021.

2.3 CHANGEMENT AU SEIN DE LA DIRECTION ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 15 avril 2020, le Conseil d'administration annonce la nomination de René Penning comme directeur du centre culturel Kulturfabrik avec effet à partir du 1^{er} mai 2020 et le départ en retraite de Serge Basso de March en date du 31 décembre de la même année (voir annexe 4 : communiqué de presse « Changement de direction à la Kulturfabrik », pages 66-67).

La direction passe donc d'une direction bicéphale à une direction unique. En vue de permettre au directeur de se consacrer de manière optimale à ce nouveau défi que présente la direction unique, les postes suivants seront créés et pourvus en interne à partir de 2021 : Chargé-e stratégie & développement, Chargé-e de ressources humaines.

À la même date, le Conseil d'administration a annoncé le départ de cinq de ses membres. La volonté d'un renouvellement, d'un rajeunissement et d'une féminisation du Conseil d'administration de la Kulturfabrik est alors revendiquée par les membres sortants. Lors de l'assemblée générale de juin 2020, trois femmes aux compétences et parcours professionnels divers intègrent alors le CA (voir annexe 5 : communiqué de presse « Renouvellement du Conseil d'administration de la Kulturfabrik : un nouveau président, un nouveau bureau et trois nouveaux membres », pages 68-69). Le bureau exécutif se compose désormais de : Yves Wagener (président), Sandrine Hoeltgen (vice-présidente), Ines Biwer (secrétaire), Guy Assa (trésorier). Les membres du bureau exécutif se réunissent 5 à 7 fois par an.

2.5 UN BESOIN D'EN SAVOIR PLUS SUR LES PUBLICS

L'accueil, la médiation et le suivi des publics font partie des préoccupations quotidiennes de la Kulturfabrik. Ainsi, dans une optique de développement et de fidélisation des publics, la Kulturfabrik décide en 2020 de mener plusieurs études sur ses publics. En effet, jusqu'à présent, aucune étude concrète ne permettait à l'équipe de connaître réellement ses différents publics. Il était alors essentiel de procéder à une analyse scientifique pour atteindre cet objectif. Suite à un appel d'offres, la Kulturfabrik entame alors une collaboration avec le Laboratoire Culture & Communication de l'Université d'Avignon pour réaliser plusieurs études sur ses publics et non-publics.



©Shariel Baptista

L'objectif de ces études est d'acquérir des connaissances sur :

- les publics (caractéristiques, pratiques...)
- l'image et la perception de l'institution, de la programmation et des projets auprès des publics et non-publics, ainsi que dans les médias
- les non-publics (les personnes qui ne fréquentent pas la Kulturfabrik)

Ces études utilisent à la fois des méthodes qualitatives, quantitatives et des formes mixtes telles que des entretiens dirigés.

La finalité de ces études est de :

- communiquer de manière plus efficace et pertinente
- mettre en place des actions de médiation pour les publics existants ou les nouveaux publics lors de nos actions hors les murs
- être conscients des attentes et des envies des publics et non-publics (non pas pour combler toutes les attentes mais pour tenter de provoquer de nouvelles envies et susciter la curiosité)



©Lugdivine Unter

3. UN CONTEXTE PARTICULIER

3.1 UN CONTEXTE EN MUTATION : LA POLITIQUE CULTURELLE DE LA VILLE

En 2015, le Ministère de la Culture résilie toutes les conventions tripartites accordées aux associations et infrastructures culturelles et co-signées avec les communes. La Kulturfabrik obtient une nouvelle convention, conclue uniquement entre l'association et le Ministère de la Culture. La subvention de la Ville d'Esch-sur-Alzette augmente alors et passe à 554.000 €. En 2017 et en 2019, la Ville revoit la subvention à la hausse et accorde en 2019 un soutien financier de 1.000.000 €.

3.2 LA CRISE SANITAIRE ET LE RETOUR AUX SOURCES

En mars 2020, la crise sanitaire a été un choc violent. Elle a mis le monde en suspend et les secteurs de la culture à l'arrêt, et a amené son lot d'incertitudes. Forte de son expérience et de sa flexibilité, la Kulturfabrik n'a cessé, ces 40 dernières années, de se réinventer. Malgré cette période difficile, elle poursuit ses réflexions en lien avec sa stratégie en prenant en compte les contraintes, les besoins et opportunités dans une volonté de s'affirmer et de penser à de nouvelles formes culturelles.

C'est ainsi que la Kulturfabrik a décidé en juin 2020, de lancer le projet « La Fabrik de demain », avec notamment le « Kufa Summer Bar », un espace extérieur aménagé dédié à la détente, à l'échange et aux rencontres, et dont la programmation artistique est dévoilée au fil des jours et de l'actualité sanitaire. La cour de la Kulturfabrik devient le point névralgique du projet en incitant les publics et les artistes à se rencontrer en extérieur et à découvrir des performances artistiques de différentes disciplines. La gratuité des manifestations est alors choisie en vue de favoriser et encourager des pratiques culturelles associées à : des moments de détente et/ou des rencontres entre publics et artistes, la diversité culturelle, et l'accès à tous. En outre, des espaces temporairement inoccupés du bâtiment sont investis pendant tout l'été pour des résidences d'artistes intitulées « Squatfabrik ». Durant trois mois, la Kulturfabrik donne carte blanche à plus d'une vingtaine d'artistes qui investissent les anciens locaux de la Keramikfabrik, vacants depuis décembre 2019.

Malgré cette situation internationale incertaine, une chose reste sûre : la Kufa est un lieu d'accueil, de création, de vie, d'échanges et de rencontres.





©Patrick Brandenburger



PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2021-2025

3

Il a fallu trois ans pour élaborer cette stratégie qui a été conçue et rédigée de manière solidaire et collégiale. Il nous tenait à cœur de formuler le futur projet de la Kulturfabrik en concertation avec toutes les équipes. Il paraît opportun de préciser que sur une période aussi importante, nos réflexions et le processus global se sont heurtés à de nombreux changements, au sein de la Kulturfabrik mais également liés à des facteurs extérieurs et imprévisibles, tels que la crise sanitaire, dont les effets à long terme sont difficilement prévisibles. Toutes les propositions du chapitre à venir répondent manifestement à l'état des lieux présenté en première partie.

L'élaboration d'un plan de développement est un exercice fastidieux mais qui a su démontrer, une nouvelle fois encore, la passion et l'inventivité des équipes de la Kulturfabrik.

Nous avons résumé notre projet par le tryptique : vision – mission – valeurs. Notre institution se redéfinit, se réoriente mais sans renier son passé. Il ne s'agit pas de faire table rase, mais de s'appuyer sur ce qui a été construit ces dernières 30 années.

Notre plan d'action sur 5 ans s'articule autour de 3 intentions, déclinées en 10 objectifs et en une centaine d'outils pratiques.

1. À L'HORIZON : UNE VISION, UNE MISSION ET DES VALEURS

1.1 VISION

La Kulturfabrik est un centre culturel qui se consacre à la recherche et l'expérimentation artistique et au développement culturel de la ville d'Esch-sur-Alzette, du Luxembourg et de la Grande Région. Ceci en vue de favoriser et de promouvoir la création artistique, la rencontre, l'innovation et la liberté d'expression pour l'émancipation, l'épanouissement et le progrès de tous en vue d'une société ouverte et imaginative.

1.2 MISSION

Située à Esch-sur-Alzette, la Kulturfabrik est un lieu de vie engagé qui, par le biais d'une programmation artistique diversifiée, propose de la musique actuelle, des performances pluridisciplinaires, du cinéma, de la littérature, de l'art engagé, art visuel et art urbain, sensibilise et forme des publics variés. En étroite collaboration avec les publics, ses partenaires et les artistes, la Kulturfabrik favorise l'audace créative, l'émancipation des publics et de la création, la liberté d'expression et accompagne et soutient les artistes avec des projets intra- et extra-muros à Esch-sur-Alzette, au Luxembourg, dans la Grande Région et au niveau international.

1.3 VALEURS

Nous sommes très attachés à l'histoire et à la spécificité de notre structure et tenons à participer à la construction d'un futur conforme à nos valeurs. La passion, la collaboration, l'engagement, l'humour et la créativité constituent nos fondations. Nous revendiquons notre indépendance et militons avec audace et créativité en faveur d'une société ouverte. À la Kulturfabrik, nous vous accueillons dans un climat de confiance et de partage.

2. TROIS INTENTIONS GÉNÉRALES, DIX OBJECTIFS

Pour atteindre sa vision, la Kulturfabrik a choisi de s'appuyer sur ses nombreux acquis et son histoire, tout en clarifiant ou en affirmant certaines de ses orientations. Durant les 5 prochaines années, le projet artistique et culturel sera repensé (intention 1), puis il s'agira d'affirmer la place des publics (intention 2) et enfin, l'institution sera renforcée à long terme (intention 3).

INTENTION 1 REPENSER ET DÉFINIR LE PROJET ARTISTIQUE ET CULTUREL

- Objectif 1** Dès septembre 2021, une programmation est établie : elle est pluridisciplinaire mais cohérente et est perçue comme telle, dès 2023, par une majorité des publics, des artistes et des partenaires.
- Objectif 2** Fin 2025, la création est au centre du projet artistique de la Kulturfabrik et est reconnue comme telle par les publics, les artistes et les partenaires.
- Objectif 3** Fin 2021, à côté de la programmation, la Kulturfabrik développe son lieu de vie qui est, avant 2025, reconnu comme tel par une majorité des publics, des artistes et des partenaires.

INTENTION 2 REPENSER LA PLACE DES PUBLICS DE LA KUF

- Objectif 4** Fin 2021, les publics actuels et potentiels de la Kulturfabrik sont identifiés et mieux compris par les équipes.
- Objectif 5** En 2023, la Kulturfabrik est une institution visible et lisible pour une majorité des publics, artistes et des partenaires.
- Objectif 6** En 2022, le sentiment d'appartenance au lieu est favorisé et d'ici 2025, il est perçu et ressenti par une majorité des publics.
- Objectif 7** D'ici 2025, la Kulturfabrik favorise l'épanouissement des publics et le décroisement de leurs pratiques.

INTENTION 3 RENFORCER L'INSTITUTION À LONG TERME

- Objectif 8** D'ici 2025, la Kulturfabrik renforce sa structure pour plus de solidité et d'efficacité.
- Objectif 9** D'ici 2025, les espaces de vie, d'accueil et de travail sont optimisés sur le site de la Kulturfabrik.
- Objectif 10** À partir de 2021, la Kulturfabrik continue à entretenir les liens avec les partenaires/réseaux - locaux, régionaux, transfrontaliers et européens - et les développe.

INTENTION 1. REPENSER ET DÉFINIR LE PROJET ARTISTIQUE ET CULTUREL

Le projet artistique de la Kulturfabrik se définit par deux éléments : la programmation artistique (création et accueil) et, au-delà de cette programmation, le fait que la Kufa soit un « lieu de vie ». Notre première intention est de repenser et définir le projet de la Kulturfabrik pour garantir à la fois le décroisement et la lisibilité de la programmation (objectif 1), pour remettre la création au centre de la programmation (objectif 2) et pour développer notre projet de « lieu de vie » (objectif 3).

Le projet artistique et culturel de la Kulturfabrik vise à faire de notre structure un « lieu de vie », reconnu comme tel par les partenaires, les artistes et les publics. Être un « lieu de vie » répond à une philosophie globale qui englobe différents points :

- Un lieu où l'on peut assister à de nombreuses activités culturelles issues de plusieurs disciplines et via de nombreuses formes d'expression : découvrir un spectacle, un concert, un film, une lecture... C'est un lieu qui pousse au décroisement et à la multiplication des pratiques.
- Un lieu où l'on peut pratiquer d'autres activités, pas strictement artistiques ou culturelles : flâner, boire un verre, se restaurer etc...

- Un lieu ouvert à toutes et tous, sans limite d'âges, de genres, de langues, de cultures...
- Un lieu où les équipes, les partenaires, les artistes et les publics se sentent « chez eux » (sentiment d'appartenance) et peuvent se rencontrer, échanger, interagir.
- Un lieu de transmission qui encourage l'échange des savoirs et où il est possible d'assister à des spectacles, de prendre part à des workshops, ou même de participer à des actions collaboratives.



OBJECTIF 1

DÈS SEPTEMBRE 2021, UNE PROGRAMMATION EST ÉTABLIE : ELLE EST PLURIDISCIPLINAIRE MAIS COHÉRENTE ET EST PERÇUE COMME TELLE, DÈS 2023, PAR UNE MAJORITÉ DES PUBLICS, DES ARTISTES ET DES PARTENAIRES.

La Kulturfabrik est un lieu de diffusion et de création. Le projet artistique de la Kulturfabrik passe donc d'abord par sa programmation qui couvre des actions intra-muros et hors les murs. Notre premier objectif est de conserver la pluridisciplinarité de la programmation, tout en circonscrivant précisément son périmètre pour lui apporter la cohérence dont elle manquait jusqu'à présent.

ACTIONS

+ DÉFINIR LES DISCIPLINES ARTISTIQUES DE LA PROGRAMMATION :

- Les musiques actuelles : l'offre de musiques actuelles tendra vers une programmation contemporaine, saisissante, éclectique et critique. Elle s'articulera autour de nouveaux projets : cycles de concerts, soirées thématiques autour de genres musicaux spécifiques.
- L'art engagé, les arts visuels et les arts urbains : une programmation qui met en lien des activités artistiques avec entre autres des sujets d'actualité, l'environnement, la biodiversité... Un programme qui encourage la recherche, l'expérimentation et le dialogue et qui interroge sur les relations existantes entre la nature et l'homme en explorant les sciences, la technologie et les arts.
- Le cinéma : le Kinosch se veut un cinéma renaissant et indépendant, un cinéma d'art et essai à échelle humaine, loin des omniprésentes machines d'évasion hollywoodiennes. Dès 2023, nous voulons faire du Kinosch un cinéma de quartier avec une programmation régulière qui s'adresse aux populations d'Esch-sur-Alzette et des alentours. C'est d'ailleurs dans cette optique que la Kulturfabrik a introduit, fin 2020, à la Ville d'Esch-sur-Alzette, un dossier pour obtenir un soutien financier pouvant assurer au Kinosch les moyens nécessaires à l'accueil des publics et de son fonctionnement.
- La littérature : une programmation qui met à l'honneur la littérature contemporaine et la création littéraire. Cette programmation inclura tous les genres (poésie, théâtre, prose...) et mettra en avant des formes contemporaines classiques et/ou performatives.
- Les performances pluridisciplinaires : une programmation qui soutient des formes performatives et éclectiques. Mettant un accent particulier sur les formes hybrides, ou scéniques, et croisant plusieurs disciplines et/ou des disciplines peu représentées sur nos territoires tel que l'art clownesque (clown contemporain).

+ MAINTENIR LA DIVERSITÉ DES FORMES D'EXPRESSION CULTURELLE DE LA PROGRAMMATION

La diversité des formes d'expression de la programmation de la Kufa sera maintenue. Notre programmation sera composée aussi bien de concerts, de performances, de films, de lectures, que de conférences, d'ateliers ou de workshops qui sensibilisent et « forment » les publics.

+ METTRE EN PLACE UNE MÉTHODE DE TRAVAIL ET UN FONCTIONNEMENT COLLÉGIAL DES PROGRAMMATEURS

Pour assurer la cohérence de cette programmation pluridisciplinaire et « protéiforme » et mettre en place un « fil rouge », la Kufa prendra appui sur une méthode de travail entre les programmeurs et les équipes. Les principes suivants sont retenus et adoptés par les équipes :

- Une ligne artistique est conceptualisée par les programmeurs et le directeur et approuvée par l'ensemble des départements. Elle doit être en cohésion et adéquation avec la vision, la mission et les valeurs de la stratégie (voire action suivante).
- Les programmeurs – déchargés d'une partie de leur travail grâce à la création du département de production – dédient du temps à la réflexion et à la conception de la programmation artistique, de manière collaborative, solidaire et collégiale.
- Les programmeurs, en collaboration avec l'ensemble des départements, sont chargés d'en réaliser le contenu artistique.
- Le département de production est en charge du suivi de production et de la mise en place des projets.

En 2023, de nouveaux outils de fonctionnement et de gestion seront mis en place :

- Les programmeurs se verront attribuer un budget annuel et devront introduire des budgets prévisionnels en amont et selon un modèle prédéfini.
- Des modèles-types de contrats et de conventions artistiques et/ou de partenariats seront mis à disposition de tous les programmeurs.
- Des évaluations sur cette méthode de travail (procédure, effets, impacts) pourront être menées afin d'analyser et de mieux comprendre les éventuels problèmes dans la conception et dans la mise en place des projets et d'adapter et/ou développer les projets en adéquation avec les besoins et les situations.

+ EXPLIQUER ET FAIRE COMPRENDRE LA VARIÉTÉ ET LA COHÉRENCE DE LA PROGRAMMATION AUX PARTENAIRES ET AUX PUBLICS

Ce fil rouge n'a de sens uniquement s'il est explicité aux publics et aux partenaires et si ces derniers comprennent et adhèrent à la démarche. Un travail en ce sens est prévu dans le plan de communication, notamment par le biais de campagnes de promotion « institutionnelles », c'est-à-dire qui ne font pas la promotion d'éléments spécifiques de la programmation mais bien de l'institution en elle-même. L'intention sera d'informer et de convaincre.

+ ASSURER LA COHÉRENCE DE LA PROGRAMMATION PAR LES VALEURS ET DES THÉMATIQUES

Pour assurer la cohérence et la lisibilité de la programmation, et ainsi structurer une saison, des thèmes (sujet d'actualité, environnement, humour...) seront proposés par les programmeurs. Ces thèmes pourront les orienter dans leurs choix artistiques.

La Kufa entend également renforcer son identité par une programmation « engagée » qu'elle définit de la manière suivante :

La Kulturfabrik s'engage à interroger le monde, à susciter le dialogue, à encourager le débat, à éveiller la curiosité, à promouvoir des valeurs humanistes et à défendre la création artistique. Et ce, dans une société mondialisée, dans un monde où les inégalités sociales se creusent et où les mouvements anti-démocratiques et l'intolérance se font de plus en plus ressentir.

Par le biais de sa programmation artistique diversifiée, la Kulturfabrik s'engage à proposer des projets et des créations artistiques, suscitant la réflexion, la curiosité et le questionnement et œuvrant dans une démarche imaginative, ouverte et contemporaine.

Par « engagé », elle entend non seulement un engagement au service d'une cause (sociale, environnementale, etc), d'idéaux ou de la défense de valeurs mais aussi un engagement pour la création artistique et pour l'art. L'engagement de l'artiste peut en effet également s'exprimer par sa démarche artistique et ses choix plastiques et esthétiques.

Concrètement, cet engagement constituera un critère important de sélection pour constituer la programmation et tissera donc ce « fil rouge » qu'il manquait à la Kufa jusqu'à présent.

Plus globalement, ce plan de communication comprend des actions de relations publiques (conférences, interventions auprès des partenaires et des publics), de relations presse (conférences de presse, déjeuner presse, interviews ciblées) et une campagne de diffusion pour expliquer le projet de la Kufa. Des actions de médiation sont aussi prévues pour sensibiliser les publics à ce nouveau projet. De plus, le merchandising sera développé.

Enfin, des études et évaluations auprès des publics seront mises en place fin 2021 pour évaluer l'efficacité des actions de communication et de médiation auprès des publics.

OBJECTIF 2

FIN 2025, LA CRÉATION EST AU CENTRE DU PROJET ARTISTIQUE DE LA KULTURFABRIK ET EST RECONNUE COMME TELLE PAR LES PUBLICS, LES ARTISTES ET LES PARTENAIRES.

Nous souhaitons faire de la Kufa un lieu de création, qui bouge et qui bouillonne ! Pour ce faire, nous développerons un programme fondé sur l'accompagnement et la valorisation de la création. Nous ne voulons toutefois pas quantifier ou définir un nombre de résidences artistiques, de créations à programmer par disciplines et/ou par saison. Il ne s'agit pas d'atteindre un équilibre accueil-crédation ou encore de diminuer le nombre de spectacles en accueil, mais davantage de proposer des accompagnements, des conditions et des résidences sur mesure.

ACTIONS

+ ENCOURAGER LES PROGRAMMATEURS À LA DÉCOUVERTE ET À L'ACHAT DE CRÉATIONS

La Kulturfabrik encouragera ses programmeurs à programmer/commander des créations et veillera à en inclure dans sa programmation. Ces créations auront des dispositifs variés (temps de créations et formats).

Depuis la structuration du département production, les programmeurs sont épaulés dans les démarches en lien avec la mise en place et la coordination de leurs projets. Désormais, ils peuvent se dégager davantage de temps en vue de participer à des salons, des manifestations, des festivals, et organiser des visites aux artistes sur leurs lieux de travail... Et cela afin de nouer de nouveaux liens et multiplier les opportunités de nouveaux projets à développer et/ou à soutenir.



+ DÉVELOPPER DES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES ARTISTES

D'ici 2022, la Kulturfabrik proposera un programme d'accompagnement pour les artistes professionnels émergents, en voie de professionnalisation ou professionnels. Ce programme sera offert aux artistes du territoire national et transfrontalier (sans exclure des synergies avec des artistes européens) et seront prioritairement issus des disciplines phares de la programmation.

Il s'agit donc de développer les types d'accompagnement existants et d'en créer d'autres. La vocation de ce programme est de tisser des liens plus durables, plus intenses et personnalisés entre l'institution et les artistes et le territoire, en vue de soutenir la création et de lui offrir plus de visibilité.

- Le premier type d'action sera la mise à disposition d'expertises internes et externes pour accompagner un artiste dans sa démarche artistique ou dans la réalisation d'un projet. Chaque accompagnement sera adapté au projet et disposera d'une enveloppe budgétaire. Les besoins et objectifs seront variables et identifiés en amont du projet et régulièrement réévalués dans le cas de projets pluriannuels.
- Le second type d'action est la résidence, c'est-à-dire l'accompagnement, voire l'accueil d'un artiste ou d'un groupe d'artistes lui permettant de préparer, penser, créer ou diffuser un travail original et éventuellement y associer le public dans le cadre d'une présentation. Suivant la maturité du projet, les résidences peuvent être des résidences de création ou d'expérimentation, de recherche, de diffusion ou encore des résidences administratives¹. La durée de ces résidences variera en fonction du projet :
 - **Création de résidences courtes** : 1 à 3 semaines, résidences de création/administrative/d'expérimentation/de recherche, avec sortie de résidence.
 - **Création de résidences mi-longues et longues** : de 3 semaines à plusieurs mois, résidences de création/d'expérimentation/de recherche, avec sortie de résidence.
 - **Pérennisation des résidences artistes-associés sur trois ans** (créées en 2018) : accompagnement, structuration, développement de carrière. Cette résidence d'artistes-associés s'adressera aux artistes émergents, aux artistes en voie de professionnalisation ou encore aux artistes confirmés nécessitant un accompagnement et dont le langage artistique et la discipline correspondent à la philosophie de programmation de la Kulturfabrik. Début 2021, un artiste ou collectif d'artistes sera choisi par la Kulturfabrik et la résidence artistes-associés sera ainsi reconduite mi-2021 pour 3 ans avec un/des artiste(s) entrant(s). La résidence artiste(s)-associé(s) sur trois ans alterne entre les disciplines de la programmation artistique du centre culturel.

La Kufa souhaite également favoriser les résidences d'expérimentation et/ou de recherche. Ces résidences rémunérées, qui n'ont pas d'obligation de résultat ou de rendu, permettent aux artistes de développer ou de perfectionner leur réflexion ou pratique artistique, d'investir du temps dans la recherche artistique, sans avoir pour but immédiat la création et/ou la production. La Kulturfabrik s'engage, dès 2021, à soutenir au minimum deux résidences/projets de recherche et d'expérimentation par an, de courte et/ou moyenne durée.

Qu'il s'agisse de résidences ou de mise à disposition d'expertises, les objectifs sont déterminés en amont de l'accompagnement et conjointement entre la Kufa et les artistes. Les moyens (rémunération, espace de travail, espace de vie, accompagnement...) mis à disposition de l'artiste sont variables et font l'objet d'une convention.

Une évaluation annuelle du programme d'accompagnement sera mise en place et contribuera à le redéfinir, si nécessaire.

¹ « Une résidence de création ou d'expérimentation contribue à donner à un artiste ou à un groupe d'artistes les conditions techniques et financières pour concevoir, écrire, achever, produire une œuvre nouvelle ou pour préparer et conduire un travail original et y associer le public dans le cadre d'une présentation. (...) La résidence de diffusion territoriale a pour objectif de sensibiliser un territoire au domaine esthétique auquel se rattache l'activité des artistes accueillis, sans exclure toutefois les projets pluridisciplinaires. (...) La résidence association répond au souhait d'installation d'un ou plusieurs artistes, d'une compagnie ou d'un ensemble constitué, et à la nécessité d'une présence artistique de longue durée dans un établissement culturel. » (Définitions tirées de *Résidences d'artistes, éléments de définition*, Musée des Confluences).

+ MENER UNE RÉFLEXION SUR LA DIFFUSION, LA CIRCULATION DES ARTISTES ET/OU DES ŒUVRES ET L'ACCOMPAGNEMENT DES ARTISTES

Fin 2021, la Kulturfabrik entamera une réflexion sur la diffusion et la circulation des artistes et/ou des œuvres ainsi que sur l'accompagnement des artistes. Cette réflexion, au cours de laquelle des réseaux existants et des partenaires futurs seront identifiés, permettra de mettre sur pied un projet adéquat pour soutenir la diffusion, la circulation des artistes et/ou des œuvres et l'accompagnement des artistes.

+ OPTIMISER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES ARTISTES (ESPACES DE TRAVAIL, TEMPS, HONORAIRES/CACHETS) VIA DES ACTIONS IMMÉDIATES ET UNE RÉFLEXION SUR LE LONG TERME

Les conditions de travail des artistes sont à considérer, et cela tant au niveau des espaces de travail, des espaces de vie (résidence) que concernant le(s) temps de création et de rémunération (honoraires/cachets/droits). Il sera alors d'abord nécessaire d'identifier les besoins éventuels basés sur :

- Les recommandations du secteur (KEP*, syndicats, fédérations...), qui seront étudiées et prises en compte.
- L'analyse et la réflexion de la Kufa. Pour compléter ces recommandations, les équipes de la Kulturfabrik mèneront dès janvier 2021, une analyse et une réflexion sur les espaces de travail, les espaces de vie et les pratiques de rémunération des artistes (cachets, honoraires, droits...), en relation avec les artistes accompagnés. Cette analyse devra prendre en compte tous les espaces du site et analyser et étudier : les besoins des équipes, la cohabitation des espaces (équipes-artistes-publics), leurs finalités et le développement futur des équipes et départements.

Dès lors, nous prévoyons de mettre en place les actions suivantes :

- Dès 2021, la Galerie Terres Rouges sera rattachée à l'ancien local Keramikfabrik et prendra la fonction d'atelier.
- En 2021, les salles de spectacle continueront à être optimisées afin de pouvoir programmer et répéter, en alternance, dans la grande et la petite salle. Ceci a été rendu partiellement possible par des investissements en vue d'équiper la petite salle d'un dispositif technique (lumière et son) et par la commande et la construction d'un bar mobile (été 2020) pouvant s'intégrer aussi bien dans la petite ou dans la grande salle.
- En 2023, le Kinosch sera rénové.
- Une réflexion sera menée sur l'organisation et l'aménagement des espaces de travail et de bureaux.
- Une réflexion sera menée en vue d'une future rénovation et afin d'optimiser les espaces de vie, d'accueil et de travail sur le site de la Kulturfabrik (voir objectif 9).

+ AUGMENTER LES BUDGETS DÉDIÉS À LA CRÉATION ARTISTIQUE

En vue de pouvoir réaliser le plan de développement et d'intensifier les projets de création, il est nécessaire d'augmenter les budgets pour la création artistique. Une analyse sera ainsi menée afin d'établir un état des lieux des cinq dernières années et une budgétisation prévisionnelle des trois années à venir.



+ SENSIBILISER LES PUBLICS À LA CRÉATION

En lien avec le programme de création, la Kulturfabrik proposera des rencontres publiques et des sorties de résidence afin de sensibiliser les publics aux enjeux de la création, de susciter la curiosité, d'éveiller les envies et l'inspiration. Les résidences et la diffusion de créations auront donc aussi comme vocation l'échange et la rencontre – en amont, pendant ou après la création/résidence artistique – avec les publics et/ou professionnels du secteur. Plusieurs actions seront renforcées ou mises en place :

- Le département communication et relations publiques proposera des outils de communication adéquats pour donner davantage de visibilité aux artistes en accueil, en création et/ou en résidence (relations presse, relations publiques, campagnes de communication).
- La médiation et les rencontres « publics – artistes » seront au cœur du projet artistique de la Kufa. Les sorties de résidence, « Get-Out », portes ouvertes d'ateliers d'artistes, Urban Talks, expositions permettront aux publics de questionner et d'échanger avec les artistes.
- D'autres rendez-vous verront le jour (conférences, introduction à une exposition/spectacle, cycle de rencontres avec des artistes programmés à la Kulturfabrik...) et inviteront les publics à s'interroger sur la création.

OBJECTIF 3

FIN 2021, EN PARALLÈLE DE LA PROGRAMMATION, LA KULTURFABRIK DÉVELOPPE SON LIEU DE VIE QUI EST, AVANT 2025, RECONNU COMME TEL PAR UNE MAJORITÉ DES PUBLICS, DES ARTISTES ET DES PARTENAIRES.

Depuis sa création, mais plus encore depuis la crise sanitaire, la Kulturfabrik veut être « un lieu de vie ». C'est-à-dire qu'au-delà d'un lieu de programmation culturelle, la Kulturfabrik souhaite être un lieu décroïonné et ouvert à tous. Un lieu de découverte, de dialogue, d'échange, d'accueil, de formation et d'interactions où les publics peuvent venir flâner dans la cour, boire un verre au bistrot le Ratelach, découvrir un spectacle, un film, un concert, une lecture et interagir avec d'autres publics, les artistes, les partenaires ou encore l'équipe de la Kulturfabrik.

Nous souhaitons faire de la Kulturfabrik un lieu en perpétuel mouvement qui invite ceux qui passent le portail à en faire partie.

Pour renforcer notre « lieu de vie », et en parallèle de la programmation, plusieurs actions seront développées.

ACTIONS

+ PROPOSER UN LIEU OUVERT TOUT LE TEMPS

La majorité des spectacles de la Kulturfabrik sont présentés en soirée. Cependant, de nombreux ateliers, des projections et/ou rencontres, ou encore des expositions ont lieu dans la journée dans nos différents espaces (Linos, Kinosch, Galerie).

Les espaces de résidence et les salles de répétitions sont occupés aussi bien en journée qu'en soirée et la cuisine commune propose un espace de rencontre pour les artistes sur le site et les équipes de la Kulturfabrik, du matin au soir.

Dès février 2022, et en vue de contribuer à la vie du site, du quartier et de la ville, la Kulturfabrik souhaite revoir les horaires du bar Ratelach et dès 2025 ouvrir ses portes également en journée.

+ FAVORISER, QUAND CELA EST POSSIBLE, LA GRATUITÉ DES MANIFESTATIONS

De nombreuses manifestations resteront gratuites à la Kulturfabrik. La petite scène du Ratelach ainsi que la scène mobile de sa terrasse, proposent gratuitement tout au long de l'année des concerts, lectures, scènes ouvertes ou soirées à thème (café des langues, pub quiz...). À noter que les sorties de résidences, « Get-Out », portes ouvertes et expositions fonctionnent également sur le principe de la gratuité.



+ CRÉER UN POINT INFO/ACCUEIL ET BILLETTERIE

Un espace éphémère ou pop up « point info/accueil et billetterie » verra le jour dès 2022 et aura comme vocation d'être un projet pilote/test en vue d'un futur lieu permanent (après 2025). Prévu à l'entrée de la Kulturfabrik, cet espace sera doté d'un petit shop de créateurs-trices et d'un point information et billetterie. Le shop proposera des œuvres/objets/livres des artistes programmés à la Kulturfabrik et/ou d'artistes du territoire et des goodies de la Kulturfabrik. Cet espace sera également un point de rendez-vous pour le départ des visites guidées.

Ce point info s'inscrit dans la volonté de pouvoir accueillir et informer les publics (actuels et potentiels) sur les activités de la Kulturfabrik, contribuer à une meilleure visibilité de sa programmation et de ses activités, renforcer le dialogue avec les publics et les encourager à passer la porte de la Kulturfabrik, accompagner et fidéliser les publics, contribuer au lieu de vie et favoriser la rencontre et l'échange.

+ PENSER UN LIEU AVEC PLUSIEURS TYPES D'ACTIVITÉS ET L'EMBEILLIR

Avec ses 4500m² et multiples espaces, notre site permet de programmer plusieurs manifestations simultanément dans plusieurs lieux différents ou d'utiliser l'ensemble du site pour une programmation transversale. Il arrive ainsi fréquemment que les publics d'un concert dans la grande salle croisent ceux du cinéma et se retrouvent au Ratelach avec quelques habitués du bar.

Outre ses salles de spectacles, son cinéma, ses salles de répétitions et autres espaces de travail, la Kufa en tant que lieu de vie propose :

- une cour végétalisée, aménagée, accueillante - avec des fresques murales
- une galerie ouverte au public /Galerie Terres Rouges)
- un bar convivial (le « Ratelach »)
- un restaurant (la Brasserie K116)

Au-delà de la possibilité pour les publics existants de se retrouver dans nos différents lieux pour échanger et décroïonner leurs pratiques, le Ratelach, la cour et le restaurant permettent d'attirer des publics potentiels car ils favorisent l'accès au site et à notre offre culturelle.

Dans les cinq prochaines années, la Kulturfabrik a la volonté de poursuivre son travail d'embellissement et de végétalisation de ses espaces extérieurs. Dès 2021, elle prévoit de développer un projet d'aménagement avec des œuvres/installations, éphémères et/ou permanentes, créées par des artistes. Une réflexion sera également menée en vue d'une meilleure gestion de la circulation des véhicules roulants dans la cour. L'accès à la cour devra rester possible pour la réception de marchandises et l'accueil des artistes et de leur matériel tout en préservant et en sécurisant les lieux pour les publics.

INTENTION 2. REPENSER LA PLACE DES PUBLICS DE LA KUFA

Notre deuxième intention est de repenser la place des publics. Nous voudrions les prendre davantage en considération, mieux les connaître (objectif 4) pour nous donner les moyens d'être plus visible auprès d'eux (objectif 5), développer un sentiment d'appartenance (objectif 6) et enfin, amener à décroiser leurs pratiques (objectif 7).

OBJECTIF 4

FIN 2022, LES PUBLICS ACTUELS ET POTENTIELS DE LA KULTURFABRIK SONT IDENTIFIÉS ET MIEUX COMPRIS PAR LES ÉQUIPES.

Par « publics », nous entendons autant :

- les publics actuels, acquis, c'est-à-dire les personnes qui franchissent le seuil de la Kufa de manière occasionnelle ou régulière :
 - > pour assister à la programmation
 - > pour se restaurer ou boire un verre.
- les publics qui suivent de loin les activités de la Kufa sans la fréquenter.
- les publics potentiels qui ne fréquentent pas la Kufa mais qui seraient susceptibles de le faire (s'ils connaissaient le projet, s'ils pouvaient y accéder, etc).

Plus qu'un objectif en soi, la connaissance de ces publics est un outil préalable qui nous semble indispensable à la réalisation des objectifs 5 et 6. Connaître nos publics est un moteur de l'évolution et du développement de la Kufa. La fréquentation n'est pas une simple donnée d'étalonnage : elle est pour nous un instrument de pilotage pour analyser, prévoir et élaborer des scénarios prospectifs. Cette connaissance recèle également un enjeu d'optimisation de la stratégie de médiation, de programmation ou de communication. Par exemple, savoir qui sont les publics qui ne viennent pas à la Kufa (les publics potentiels) et pourquoi ils ne viennent pas, c'est nous donner les moyens d'agir sur eux, en mettant en place des actions spécifiques (communication plus ciblée...). C'est également l'occasion d'identifier les points à améliorer et d'établir des priorités. Nous pourrions alors centrer des actions sur les publics fréquentant la Kufa ou au contraire, diversifier les actions pour attirer de nouveaux publics.

ACTIONS

+ EN 2022, LA KUFA FINALISERA L'ÉTUDE DES PUBLICS AVEC L'UNIVERSITÉ D'AVIGNON

En 2020, la Kulturfabrik a lancé plusieurs études sur ses publics auprès du Laboratoire *Culture & Communication* de l'Université d'Avignon. En 2021, nous envisageons de finaliser ces études avec l'équipe, d'en publier les résultats puis d'en discuter.

L'objectif de ces études est d'acquérir des connaissances concernant :

- les publics (caractéristiques, pratiques...)
- l'image et la perception de la Kulturfabrik, de sa programmation et de ses projets chez ses publics et dans les médias.

Ces études utilisent à la fois des méthodes qualitatives, quantitatives et des formes mixtes telles que des entretiens dirigés.

Nous pourrions ensuite - si le besoin se fait ressentir et à la fin de la crise sanitaire - lancer d'autres études pour identifier les publics. Notamment, pour percevoir les besoins de certains publics cibles, comme les jeunes ou les personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, toujours dans l'optique de mieux cerner nos publics, les données du système de billetterie ainsi que les données du site web (nombres de visites...) seront aussi analysées de manière approfondie.

+ ENTRE 2021 ET 2025, NOUS SENSIBILISERONS LES PERSONNELS AUX ÉTUDES

Nous tiendrons les équipes informées tout au long du processus en vue de les sensibiliser et de les impliquer. Nous veillerons également à :

- nous informer des études d'autres institutions au Luxembourg et à l'étranger
- prendre connaissance des nouvelles méthodologies développées en la matière
- encourager les équipes à participer à des formations.

+ DÈS 2022, NOUS LANÇERONS UNE ÉTUDE SUR LES NON-PUBLICS (PUBLICS POTENTIELS) AVEC L'UNIVERSITÉ D'AVIGNON

Dès 2022, une étude sur les non-publics de la Kufa sera mise en place avec le Laboratoire *Culture & Communication* de l'Université d'Avignon.

L'objectif de ces études est d'acquérir des connaissances concernant :

- les non-publics (quels profils sont absents ou moins attirés par la Kufa)
- les freins à leur venue (manque de temps, d'information, représentations erronées de la Kufa, manque d'intérêt...).
- l'image et la perception de la Kulturfabrik, de sa programmation et de ses projets chez ses non-publics

Ces études utilisent à la fois des méthodes qualitatives, quantitatives et des formes mixtes telles que des entretiens dirigés.

+ À PARTIR DE 2022, NOUS EXPLOITERONS LES RÉSULTATS DES ÉTUDES

Fin 2021, la Kufa disposera ainsi de données sur ses publics et ses non-publics. Il s'agira alors d'interroger la façon dont nous pourrions utiliser concrètement les résultats dans la communication, dans la médiation (communiquer plus efficacement ou sur différents thèmes, attirer ceux qui ne viennent pas...), dans la programmation (non pas dans le but de combler toutes les attentes mais pour tenter de provoquer de nouvelles envies et susciter la curiosité), dans le développement d'activités annexes, etc.

OBJECTIF 5

EN 2023, LA KULTURFABRIK EST UNE INSTITUTION VISIBLE ET LISIBLE POUR UNE MAJORITÉ DES PUBLICS, ARTISTES ET DES PARTENAIRES.

À partir de ce plan de développement et des données issues des études, nous pourrions mettre en place des actions pour être plus visible dans l'espace public, pour informer les publics actuels et potentiels et les convaincre du nouveau projet. Plusieurs actions sont néanmoins déjà envisageables.



ACTIONS

+ PRÉSENCE D'UN STAND D'INFORMATION À DES FOIRES ET MANIFESTATIONS

Par la présence avec un stand d'information à plusieurs foires et manifestations, nous tenterons de toucher des non-publics et de promouvoir notre institution au Luxembourg et au-delà des frontières. Pour une meilleure visibilité, un concept de stand sera développé en 2021.

+ DÉVELOPPER LA SIGNALÉTIQUE ET UN POINT D'ACCUEIL DANS L'ESPACE PUBLIC

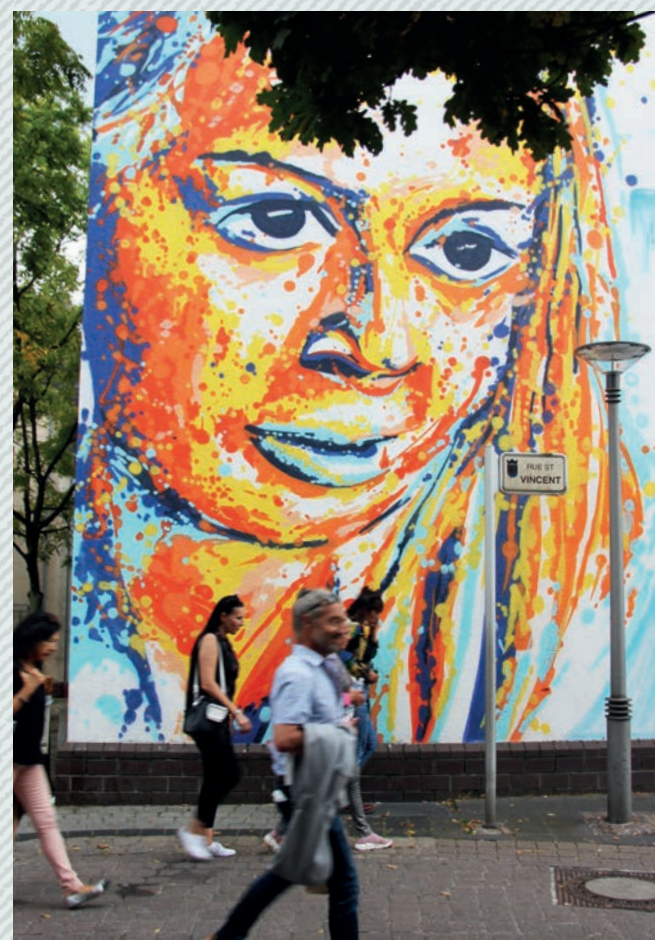
Nous souhaitons rendre la Kufa plus visible dans l'espace public, afin de rendre plus visible l'institution, et éventuellement, éveiller l'intérêt de publics potentiels. Trois actions sont envisagées en ce sens :

- L'un des gros chantiers des prochaines années sera donc la création d'un point d'information, d'accueil et de vente, afin d'orienter au mieux les visiteurs-euses, les conseiller et les accompagner. Au-delà d'un point d'information « traditionnel », ce lieu sera une véritable plateforme de rencontre et d'information : point de rendez-vous pour le départ des visites guidées, espace « lounge », merchandising Kulturfabrik, boutique de créateurs-trices... Un espace éphémère ou pop up « point info/accueil et billetterie » verra le jour dès 2022 et aura comme vocation d'être un projet pilote/test.
- L'installation de panneaux d'affichage et d'information à proximité et/ou sur le site de la Kufa.
- Une signalétique sera mise en place (dans la cour de la Kufa) afin de mettre en valeur les fresques murales réalisées dans le cadre du Kufa's Urban Art Esch.

+ DÉVELOPPER L'OFFRE DE VISITES GUIDÉES INTRA ET EXTRA MUROS

Afin de faire connaître aux publics toute l'offre de la Kufa, les visites guidées seront développées. Les visiteurs-euses auront ainsi un contact direct avec l'un des « visages » de la Kufa :

- Organisées à intervalle régulier et centrées sur l'idée d'un lieu décloisonné et ouvert, ces visites seront ouvertes aux établissements scolaires du territoire, aux personnes individuelles, aux touristes et à toutes les personnes intéressées. Dès 2022, les visites seront plus interactives et complétées par des contenus numériques tels que des vidéos historiques, des photos et des enregistrements audios. Ces visites pourront aussi être déclinées en fonction des publics (adultes / parents/enfants...)
- Les visites Kufa's Urban Art Esch (qui existent depuis 2014 et proposent trois parcours) seront maintenues et une brochure sera imprimée en 2022 et mise à disposition des écoles, des associations et des touristes (Escher Infofabrik, ancien City Tourist Office). Ces visites seront aussi déclinées en plusieurs circuits : long / court / pour enfants / en vélo...
- Dès 2023, nous organiserons une « porte ouverte musicale/sonore » : visites des salles de répétition des artistes, moments de rencontres et d'échanges avec les artistes, petits concerts dans la cour et dans la petite et la grande salle.



+ CONTINUER LA PROMOTION DE LA PROGRAMMATION MAIS ACCENTUER LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

La Kulturfabrik continuera à communiquer sur sa programmation dans la presse, auprès de ses partenaires et via des campagnes de promotion. De nouveaux supports seront développés (programmes mensuels, visuels axés sur la Kulturfabrik dans sa globalité...) en collaboration avec des artistes (illustrateurs-trices, graphistes...). Les dimensions artistiques et alternatives des supports seront systématiquement privilégiées. Des contenus de différents types seront créés et diffusés (articles, vidéos, coup de cœur du programmeur...) via les différents canaux de communication. Par ailleurs, afin d'alimenter les récits qui participent à l'image de la Kulturfabrik, la parole de son équipe, de ses publics et les archives du lieu seront valorisées.

Étant donné que la Kulturfabrik envisage une évolution assez radicale de son projet, elle ne doit pas pour autant perdre de vue ses publics actuels et doit donc leur permettre de comprendre le nouveau projet artistique et culturel. Dans cette optique, la Kufa communiquera davantage sur la globalité de son projet culturel et artistique, sur ses valeurs et sur l'image globale de sa structure. Cette communication devra aussi permettre de développer un sentiment d'appartenance au sein des publics actuels et d'augmenter la visibilité de l'institution auprès des publics potentiels. Pour ce faire :

- une large campagne de promotion de la Kufa sera mise en place tous les 5 ans (presse, affichage, relations publiques...),
- le nouveau site internet sera mis en ligne au premier trimestre 2021. Il permettra notamment de mieux véhiculer l'image de la Kulturfabrik dans sa globalité et de valoriser les projets peu visibles du grand public jusqu'à présent (projets pédagogiques, résidences, créations...).

Par ailleurs, comme déjà signalé, nous élaborerons un concept de merchandising. Cette gamme de merchandising éco- et socio- responsable (vêtements, goodies, sérigraphies, cartes postales...) sera mis en vente dès 2022 sur notre online-shop et au « point info/billetterie ».

Enfin, des actions de médiation dans ses murs et hors les murs sont prévues et viseront à convaincre, de façon plus « personnelle », les publics actuels et futurs de la Kufa (voir ci-après).

+ NOMMER EN INTERNE UN/E RESPONSABLE À L'INCLUSION À PARTIR DE 2022

Ce responsable vérifiera dans tous les projets de Kufa les éventuels obstacles à l'accès des personnes en situation de handicap.

En collaboration avec une organisation locale de personnes en situation de handicap, nous identifierons les points faibles de l'accueil et du site et proposeront des améliorations dès 2023.

OBJECTIF 6

EN 2022, LE SENTIMENT D'APPARTENANCE AU LIEU EST FAVORISÉ ET D'ICI 2025, IL EST PERÇU ET RESSENTI PAR UNE MAJORITÉ DES PUBLICS.

Toujours dans la philosophie du « lieu de vie », nous souhaitons développer un sentiment d'appartenance au lieu, auprès des artistes, partenaires et publics afin de les fidéliser.



ACTIONS

+ DÈS 2022, CRÉER UN LIEN ET FIDÉLISER LES JEUNES GÉNÉRATIONS

Comme le public jeune est important pour la Kufa, une réflexion sera menée pour créer un réseau avec des lycéens et des étudiants du territoire et pour les intégrer de manière participative et/ou artistique. Après avoir identifié les besoins spécifiques aux jeunes du territoire, un réseau de jeunes (lycéens et étudiants) sera créé dès 2022 et combinera plusieurs approches. Ce réseau donnera aux jeunes la possibilité de découvrir l'organisation d'un centre culturel, de participer à des projets ou de prendre part à des activités bénévoles (caisse du soir, enquêtes des publics, distribution...). Les membres bénéficieront d'avantages (spectacles gratuits, merchandising exclusif, remise au Ratelach...).

L'encadrement de ce réseau sera partagé entre le chargé des relations publiques et la/le stagiaire du bureau de la communication. Son lancement sera accompagné d'un festival pour « jeunes » organisé en coopération avec les représentations d'élèves et d'étudiants, les associations de jeunes et les maisons de jeunes de la région.

+ CRÉER UN LIEN PARTICULIER AVEC LE VOISINAGE

La Kufa souhaite toucher davantage les populations et habitants-tes/publics et non publics/ du quartier. Ils seront informés et invités à des événements exclusifs : sorties de résidences, forum visiteurs-euses, fête des voisins, « table d'habitué-es », etc). À noter que le concept de la « Fête des voisins » sera revu pour être développé et réalisé en 2022. La Fête des voisins sera ensuite reconduite chaque année.

+ RENFORCER LES LIENS AVEC LES HABITUÉS

Plusieurs actions seront menées afin de renforcer les liens avec les habitués et entre les habitués :

- Une « Table des habitués-ées Kufa » sera organisée dès 2022. Elle se tiendra au Ratelach deux à trois fois par an et toujours en présence d'au moins 2 membres du personnel. Les discussions porteront sur la programmation actuelle, la politique culturelle ou sur des sujets de société.
- Un « meet-and-greet » sera organisé tous les ans à partir de 2022 et sera l'occasion de présenter le rapport d'activités de l'année écoulée aux partenaires et financeurs.
- À partir de 2023, la Kufa accueillera un forum annuel auquel seront invités les visiteurs-euses et les voisins afin de discuter des développements de l'institution. Le forum se déroulera dans un cadre convivial et sera combiné avec un événement (petit concert, dîner, projection, conférence, débat, fête des voisins, etc).

+ RENFORCER LES OCCASIONS ET POSSIBILITÉS D'ÉCHANGES

Au regard de nos valeurs et de nos engagements, il nous semble important de faciliter et d'encourager les rencontres entre artistes-publics-partenaires. Comme nous l'avons dit, les lieux de convivialité de la Kufa (Ratelach, Kufa Summer Bar, cuisine...) seront développés (objectif 3). Nous développerons également les occasions de dialogue avec et entre les publics :

En 2021, en lien avec notre programmation, nous proposerons :

- Des rencontres et des sorties de résidence pour sensibiliser aux enjeux de la création, susciter la curiosité, éveiller les envies et l'inspiration. Les résidences et les créations auront donc aussi comme vocation l'échange et la rencontre, en amont, pendant ou après la création/résidence artistique, avec les publics et/ou autres professionnels du secteur.
- Des « Urban Talks », dans le cadre du projet Kufa's Urban Art Esch. Lors de ces rencontres, les habitants-tes des quartiers où une installation est envisagée sont invités à rencontrer l'artiste de l'intervention dans un cadre convivial (cafés, bus, etc). Cela permet de sensibiliser les publics à un futur projet et d'identifier leurs envies et leurs besoins (concernant, par exemple, des installations fonctionnelles dans l'espace public). Leurs opinions et idées sont ensuite collectées et synthétisées. Cette démarche permet d'inclure les voisins et les publics dans le développement du projet, de les sensibiliser mais aussi de les intégrer à la vie du quartier.

Dès 2023, nous proposerons davantage de rencontres entre élèves/étudiants/publics et artistes, avant ou après les représentations, extra muros ou à la Kulturfabrik (rencontres après spectacle, visites guidées, occasions festives, etc). Il ne s'agit pas seulement de développer le lien avec les équipes de la Kufa ou les artistes, mais aussi de créer des opportunités de rencontres entre les publics eux-mêmes (mise en place de débats, de lieux de rencontres...). Les équipes d'accueil de la Kufa devront pouvoir être identifiées pour assurer un lien « humain » entre le public et la structure.

OBJECTIF 7

D'ICI 2025, LA KULTURFABRIK FAVORISE L'ÉPANOUISSEMENT DES PUBLICS ET LE DÉCLOISONNEMENT DE LEURS PRATIQUES.

ACTIONS

Comme déjà mentionné, un lieu de vie répond à une philosophie globale qui agit sur les publics. En les encourageant à s'essayer à plusieurs formes culturelles et/ou plusieurs disciplines artistiques, nous souhaitons promouvoir des pratiques plus décloisonnées et une plus grande ouverture au monde en général. Pour cela, des abonnements ainsi que des actions de médiation et de formation sont à mettre en place (en complément des actions déjà décrites, objectif 3, 4 et 5).

+ PROPOSER DES ABONNEMENTS QUI INCITENT À LA DÉCOUVERTE : KUFANS ET PACKAGES

À partir de 2022, nous proposerons une carte KUFANS (titre provisoire) : pour un prix fixe, les publics pourront assister à trois spectacles de leur choix et deux spectacles « surprise ». De plus les « Kufans » bénéficieront d'avantages : ils recevront un cadeau de bienvenue, seront régulièrement informés de la programmation (communication mensuelle) et invités aux vernissages, aux rencontres avec les artistes, aux visites guidées, et auront accès à du merchandising exclusif.

À partir de 2022, nous développerons aussi des « packages » pour des festivals (FlamencoFestival Esch, Clowns in Progress, Out of the Crowd, etc) comprenant des tickets de spectacles, des menus (K116 et Ratelach), des goodies et autres surprises. Là encore, l'idée est de donner envie aux publics de prolonger leur visite sur le site pour, éventuellement, y pratiquer d'autres activités culturelles et de s'essayer à d'autres pratiques et ainsi sortir de leur « zone de confort ».

+ FAVORISER LA MÉDIATION AUTOUR DE LA PROGRAMMATION

Donner envie aux publics de s'essayer à d'autres pratiques ou d'autres disciplines (assister à une lecture pour quelqu'un qui n'assiste habituellement qu'aux concerts par exemple) passera notamment par les actions de communication décrites précédemment (objectifs 5 et 6) : informer de tous « les possibles » offerts par la Kufa est un premier pas, pour ensuite, donner envie de s'y essayer.

Nous prévoyons aussi de développer des actions de « médiation » qui favoriseront à la fois le décloisonnement et la sensibilisation des publics à certains sujets comme l'environnement, la liberté d'expression, les valeurs démocratiques, le rôle de la création et de l'artiste dans nos sociétés, etc.

La culture est en effet un levier d'émancipation, d'épanouissement et de progrès de tous en vue d'une société ouverte et imaginative, indispensable pour notre bien-être et notre développement. L'esprit critique, la curiosité, le dialogue sont des éléments prédominants pour favoriser l'innovation et la liberté d'expression pour l'émancipation et l'épanouissement.

Ce n'est pas seulement la visite guidée ou la présence d'une personne qui « explique » ou « passe des informations » qui va donner envie, éveiller l'intérêt et créer du lien (avec l'autre, avec l'œuvre...), mais tous les dispositifs de communication réunis.



© Paulo Lobo

+ PROPOSER DES FORMATIONS AUX PUBLICS EN VUE DE PROVOQUER DE NOUVELLES ENVIES : S'ESSAYER À DE NOUVELLES FORMES D'EXPRESSION OU RENFORCER SES CAPACITÉS

En lien avec sa programmation artistique, la Kulturfabrik continuera à proposer des formations d'initiation, de partage d'expérience ou encore de perfectionnement. Ces ateliers/stages peuvent être adressés à des publics aux expériences et aux âges variés, de manière ponctuelle ou en proposant des rendez-vous hebdomadaires, sur plusieurs semaines ou plusieurs mois.

Ce programme de formation des publics s'articule autour de :

- Projets pédagogiques (jeunes publics : enfants et adolescents*)
- Workshops (jeunes publics* et adultes)
- Masterclass pour des professionnels (adolescents et adultes)
- Ateliers/rencontres intergénérationnelles
- Projets participatifs/inclusifs...

Pour développer le programme de ces formations en 2023, il est prévu dès 2021 :

- De constituer un groupe de réflexion et mener une réflexion générale sur la médiation, la sensibilisation, les projets pédagogiques, les projets participatifs, les projets inclusifs...
- D'identifier les besoins et de faire un inventaire des formations existantes à la Kulturfabrik et sur le territoire.



© Paulo Lobo

INTENTION 3. RENFORCER L'INSTITUTION À LONG TERME

Afin de réaliser les deux premières intentions de ce plan, il nous semble indispensable de solidifier, à court terme, les bases de notre institution, pour un développement durable. Ce renforcement passera par une restructuration de la gestion de l'institution (objectif 8), une rénovation des bâtiments (objectif 9) et le développement de ses réseaux (objectif 10).

OBJECTIF 8

**D'ICI 2025,
LA KULTURFABRIK
RENFORCE SA
STRUCTURE POUR
PLUS DE SOLIDITÉ ET
D'EFFICACITÉ.**

Il est impératif de donner à la structure et à sa gestion, les moyens administratifs, les moyens financiers et le cadre juridique nécessaires et adaptés afin de pérenniser sa bonne gestion journalière, de garantir son évolution et son autonomie. En effet, la situation actuelle ne permet pas encore à la Kulturfabrik d'être économiquement solide, notamment sur le long terme ni même de développer des projets inédits, comme ceux envisagés par ce plan.

Pour assurer les ressources et une sécurité financière à la Kufa, nous prévoyons plusieurs actions.

ACTIONS

**+ AUGMENTER
LES RESSOURCES
FINANCIÈRES
POUR GARANTIR
L'AUGMENTATION D'UN
BUDGET ARTISTIQUE ET
DE CRÉATION AINSI QUE
LES AUTRES PROJETS DE
NOTRE PLAN D'ACTION**

Pouvoir mettre en place les actions décrites précédemment nécessite en premier lieu un budget plus conséquent et des outils de gestion plus élaborés.

Afin d'assurer la sécurité financière de la structure et de pouvoir mener une politique d'investissement cohérente, la Kufa décide d'assurer un fonds de roulement équivalent à 6 mois. La structure bénéficiera ainsi d'une marge de sécurité pour faire face aux aléas et renforcer son autonomie.

Ensuite, la Kulturfabrik analysera, pour mi-2021, ses sources de financements actuelles et non liées aux conventions. Dès à présent, nous pouvons néanmoins envisager plusieurs pistes pour augmenter les ressources et réduire les dépenses :

1.

Premièrement, concernant l'augmentation des ressources, il est important de rappeler que nous pratiquons une politique tarifaire démocratique permettant l'accès à un maximum d'individus et de groupes, avec plusieurs manifestations gratuites, et ce en accord avec les recommandations du plan culturel de la ville [Connexions]. Comme nous souhaitons maintenir cette politique, il est inconcevable d'augmenter de manière substantielle les prix d'entrée pour augmenter nos ressources. Toutefois, si la visibilité et la lisibilité du projet sont améliorées (intentions 1 et 2), nous pouvons espérer une fréquentation plus importante et donc, une augmentation des ressources propres.

L'augmentation du budget grâce à de nouvelles sources de financement, favorisant notre autonomie, est également prévue. Les sources envisagées sont :

- › Le Ratelach ;
- › Le Kufa Summer Bar (ouverture annuelle, dès 2021, d'une grande terrasse de mai à fin septembre) ;
- › Les bars (salle de concerts) ;
- › La billetterie et plus particulièrement celle de la programmation musiques actuelles ;
- › Le merchandising.

Par ailleurs, des locations de nos espaces sont aussi prévues à des fins non culturelles (pour des entreprises, des administrations...) pour nourrir notamment le budget réservé à la création artistique. Ces locataires ponctuels seront sensibilisés à la création artistique et pourront également, dans le cadre de la location, prévoir un don d'un montant équivalent ou supérieur dédié au budget création. Néanmoins, nous limiterons les locations d'espaces à 10 jours/an (montage et démontage compris) dans la droite ligne des valeurs définies par ce plan.

D'autres sources de financement (en dehors des conventions ou en lien avec les conventions) sont également à l'étude, comme des programmes d'aide nationaux et/ou européens, notamment pour le projet de rénovation.





2.

Concernant la réduction de certaines dépenses, elles doivent être faites sans pour autant avoir des répercussions sur notre fonctionnement ou les valeurs et projets définis par ce plan. Là encore, une réflexion en profondeur est à mettre en place, mais dès à présent, nous pouvons compter sur les actions suivantes :

- › Mettre fin aux abonnements et licences inexploitées ;
- › Assurer des achats durables pour les équipements, petits matériels, véhicules roulants ;
- › Rénover les bâtiments pour éviter les déperditions énergétiques (voir objectif 9).

Par ailleurs, et toujours dans l'optique d'assurer des finances plus saines, nous mettrons en place les outils de gestion et de contrôle financier suivants :

- La comptabilité de la structure restera en partie internalisée et externalisée (expert-comptable) ;
- La collecte, le traitement et l'analyse des informations se feront de manière régulière afin d'apporter une bonne visibilité de la situation économique de l'association et d'éclairer les décisions financières. Un état des lieux mensuel/trimestriel et une codification par projet et par volet de programmation (création, accueil, résidence...) se fera dès 2021, ce qui permettra à moyen terme, de mettre en place une comptabilité analytique. Elle permettra également de calculer le cash-flow et de déterminer si les projets/l'activité de la structure génère à travers son exploitation des disponibilités ;
- Des solutions informatiques seront mises en place afin de faciliter l'analyse des informations.

Enfin, dans les trois prochaines années, et après analyse des budgets de la programmation artistique des cinq dernières années, des enveloppes budgétaires annuelles seront proposées par discipline artistique et des recommandations seront émises concernant les proportions à destiner à chaque domaine. Chaque département bénéficiera également d'une enveloppe budgétaire annuelle et de recommandations. Les enveloppes budgétaires feront l'objet de budgets prévisionnels.

+ FAVORISER UNE GOUVERNANCE REPRÉSENTATIVE DE LA SOCIÉTÉ ET PRIVILÉGIER UNE GESTION COLLÉGIALE ET SOLIDAIRE ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES ÉQUIPES DE LA KUFA

Depuis 2018, la nouvelle organisation interne, en pleine mutation, privilégie un management collégial et solidaire et prépare une gouvernance et une gestion en lien et synergie avec sa stratégie et son plan de développement. Plusieurs actions sont prévues en ce sens.

Tout d'abord, nous souhaitons favoriser une collaboration active entre le CA et les équipes de la Kufa. Le présent plan doit être validé et discuté avec le CA, afin de favoriser une réelle collaboration. Le CA est, quant à lui, en charge de le valider et de mandater le directeur en vue d'adopter d'éventuelles nouvelles mesures. Le directeur et son équipe sont en charge de sa mise en œuvre.

En vue d'une collaboration active entre le CA et les équipes de la Kulturfabrik pour la transposition de son plan de développement, un groupe d'observation et d'évaluation sera créé. Il sera composé de membres de l'équipe, de membres du Conseil d'administration et de la direction. Les résultats et recommandations formulés par ce groupe seront partagés avec les équipes et tous les membres du CA. Cette collaboration active a comme dessein de rapprocher les équipes et les membres du CA pour une meilleure compréhension des réalités attenantes aux rôles, enjeux et responsabilités du Conseil d'administration et des équipes.

Dès 2021, ce groupe d'observation mènera une réflexion sur les outils à mettre en place en vue de suivre le projet et de communiquer judicieusement, en interne, sur le suivi des travaux.

Le dispositif de suivi et d'évaluation continue sera participatif et se verra compréhensible et partageable. Un des objectifs à moyen terme sera de suivre de manière objective les progressions et les impacts des actions proposés par le plan d'action et mis en place par les équipes.

Dès 2021, une rencontre annuelle réunissant toutes les équipes de la Kufa et les membres du CA aura comme objectif d'échanger sur les projets en lien avec la stratégie et les partenariats à développer en vue d'une assistance technique, juridique et/ou des soutiens financiers nécessaires en vue de matérialiser les objectifs et engagements de la stratégie.

Diversifier et renouveler le CA pour qu'il soit représentatif de la société

Ensuite, la Kulturfabrik s'est fixée comme mission de diversifier, renouveler et dynamiser son CA en vue d'une gouvernance plus représentative de la société. D'ici 2021, sa composition reflétera une mixité des parcours, des compétences, des genres et des âges.

Par ailleurs, à partir de juin 2021, nous clarifierons ensemble (équipe et CA), le rôle, la mission et la fonction de la gouvernance, du CA et de ses membres. D'ici 2021, un règlement d'ordre interne (ROI) sera notamment rédigé en vue de préciser le rôle et la mission du Conseil d'administration, du bureau exécutif et de ses membres. Afin de spécifier les tâches incombant au Conseil d'administration, ces dernières feront l'objet d'une planification annuelle qui sera présentée fin 2021 aux membres du CA et qui sera adaptée annuellement.

Enfin, nous procéderons à l'étude des mesures administratives et juridiques à mettre en conformité avant fin 2021 (contrats, RCSL, ROI, statuts de l'asbl...).

Dès janvier 2021, un groupe de travail mènera une réflexion sur l'histoire et le développement de l'association. Des collaborateurs-trices externes seront associés à ce groupe de travail. Il sera également envisagé de collecter les informations ainsi que des témoignages d'anciens membres de l'asbl ou de membres actuels et/ou de visiteurs-euses et artistes. Les archives existantes pourront ainsi être complétées et un résultat scientifique, littéraire et/ou artistique pourrait en émerger. En outre, des démarches seront entreprises en vue de confier la conservation de certaines archives à un organisme compétent en la matière.

+ RESTRUCTURER ET OPTIMISER L'ORGANISATION, LES DÉPARTEMENTS ET LA GESTION INTERNE

Au sein des équipes de la Kufa, plusieurs actions sont aussi à mettre en place pour solidifier la structure :

Renforcer les équipes dans le sens d'une gestion solidaire

En vue de l'implémentation du projet Kulturfabrik, les équipes devront être renforcées, les contrats consolidés (voir annexe 3 : organigramme 2021, pages 64-65) et de nouveaux postes créés. Nous renforcerons également notre volonté de former de nouvelles générations en vue de rajeunir nos équipes et d'assurer une transmission de nos méthodologies, de notre savoir-faire et de notre passion.

1. Dès 2021, et en vue de consolider l'administration :

- Un-e aide-comptable à plein temps.

En 2023, pour les besoins du projet Kinosch, les postes suivants sont prévus:

- Un-e programmateur-trice / coordinateur (40h/sem.)
- Un-e assistant-e à la programmation / caisse du soir / coordinateur-trice des équipes extras (40h/sem.)
- Une personne pour la communication travaillant en étroite collaboration avec le service existant de la Kulturfabrik (40h/sem.)
- Un-e projectionniste/opérateur-trice (40h/sem.)

En outre, en vue de développer les actions de communication, il sera indispensable de renforcer les rangs du département communication via les postes suivants :

- Un-e graphiste à mi-temps

De plus, la réorganisation du Ratelach nécessitera :

- Deux emplois à plein temps

Nous envisageons également les postes suivants :

- Des sondeurs-ses ponctuels pour les études afin d'épauler le chargé de relations publics

2. Dès 2021, les postes suivants seront pourvus en interne :

- Chargé-e en ressources humaines & comptabilité
- Chargé-e stratégie & développement
- Responsable d'inclusion

Par ailleurs, la Kulturfabrik se voulant respectueuse d'une économie sociale et solidaire, la création des emplois privilégie la pérennité (31 contrats dont 26 CDI) et favorise l'insertion professionnelle. Il est également utile de rappeler que de nombreuses personnes au sein de l'équipe ont été formées lors d'un stage, CDD et que nous concevons cette mission de formation comme essentielle pour renforcer notre structure à long terme. Au regard de son développement, il est évident que la structure devra s'adapter aux nombreux enjeux futurs et continuer à réfléchir à l'évolution de son personnel en interne et à son mode de fonctionnement décisionnel. La Kufa devra aussi améliorer et optimiser sa gestion financière en vue d'assurer sa sécurité financière.

Assurer un 13^{ème} mois pour nos équipes

Depuis de nombreuses années, en vue d'améliorer les conditions de travail de nos équipes et en marque de reconnaissance, nous souhaiterions garantir avant 2025 un 13^{ème} mois pour les employé-es de la Kulturfabrik.

Favoriser l'autonomie des équipes

Il nous paraît important de favoriser l'autonomie et l'épanouissement professionnel.

Dans les trois prochaines années, et après analyse des budgets de la programmation artistique des cinq dernières années, des enveloppes budgétaires annuelles seront proposées par discipline artistique et des recommandations seront émises sur les proportions à destiner à la création et à l'expérimentation. Chaque département bénéficiera également d'une enveloppe budgétaire annuelle et de recommandations. Les enveloppes budgétaires feront en amont l'objet de budgets prévisionnels.

En vue de renforcer et de développer les compétences/expertises des collaborateurs-trices internes, un plan de formation sera mis en place dès la saison 2021-2022. Dès 2020, des entretiens individuels seront menés annuellement par le directeur avec chaque membre de l'équipe et incluront un volet définissant des objectifs de formation continue. Chaque collaborateur-trice est libre de proposer des formations pouvant répondre aux besoins analysés lors de ces entretiens. De plus, il disposera d'un crédit annuel de jours de formation/budget alloué à la formation.

Assurer une gestion collégiale

En vue de simplifier la coopération entre les départements et de communiquer sur les besoins et impératifs de chaque département, un guide pratique et collaboratif sera mis en place dès 2021. Ce guide reprendra par département et/ou projets, des recommandations, des modélisations de processus et outils de workflow. Ce guide sera actualisé tous les ans. En outre, des réunions de programmation hebdomadaires réunissent l'ensemble des différents services de la Kufa afin de décider et valider collectivement les actions à mettre en place. Les enjeux, les réalités et les contraintes artistiques des actions sont notamment discutés lors de cette réunion. En ce qui concerne le fonctionnement global de la Kulturfabrik, les équipes se rencontrent de manière hebdomadaire et prennent des décisions collégiales et collectives.

Dès 2021, les outils collaboratifs existants de communication, de coordination, de production seront répertoriés en vue d'être analysés et optimisés, pour une gestion plus collégiale et responsable.

Évaluer régulièrement la mise en place du plan de développement et ses effets

Le directeur et les équipes sont en charge de la mise en œuvre du plan d'action. En vue de garantir la coordination et le suivi du projet, un-e chargé-e de stratégie et de développement aura pour mission d'animer des groupes de travail, de suivre la mise en place du projet, d'animer le groupe d'observation et de réflexion, de rédiger l'évaluation et la réactualisation annuelle du plan d'action réorientée en fonction des résultats analysés chaque année.

Dans le cadre de la mise en place du plan de développement et en vue d'assurer une bonne gestion et mise en œuvre de la stratégie, il est prévu de mettre en place un suivi et un processus d'évaluation. Le plan d'action étant dynamique, et sur trois ans, il sera évalué à la fin de chaque année civile en vue de l'adapter et prévoir des réorientations si nécessaire. Cette évaluation sera réalisée avec des personnes de la structure et un organisme/structure compétente en la matière.

Des outils d'évaluations et indicateurs adaptés et fiables seront retenus pour mener ces évaluations.

Le suivi permanent du projet et en continu sera réalisé en interne.

OBJECTIF 9

D'ICI 2025, LES ESPACES DE VIE, D'ACCUEIL ET DE TRAVAIL SONT OPTIMISÉS SUR LE SITE DE LA KULTURFABRIK.

Optimiser les espaces de vie de la Kufa signifie tirer parti des bâtiments existants, tout en améliorant l'accueil des équipes, des partenaires et des publics (pour permettre au projet artistique de se développer) et en assurant la durabilité du site (pour assurer autant la pérennité des actions que des finances saines).

ACTIONS

+ AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET DIMINUER LA POLLUTION SONORE EN PROCÉDANT À UNE RÉNOVATION SONORE ET THERMIQUE DES BÂTIMENTS

En vue de renforcer le rendement des espaces et de leur fonctionnement, nous souhaiterions faire, dans un souci évident d'efficacité technique, humaine, économique et écologique, une rénovation, sonore et thermique complète des lieux. Bien entendu, cette rénovation ne se fera qu'après consultation de spécialistes et après avoir mené une réflexion pertinente sur les techniques d'énergies renouvelables/alternatives et les équipements et technologies permettant d'aller vers une optimisation des consommations et des dépenses. Une demande a été introduite à ses fins au Collège des bourgmestre et échevins en juin 2020 pour engager l'étude dès début 2021.

Cette rénovation thermique et sonore répondra aux exigences de performance du lieu mais devra aussi veiller à conserver l'authenticité du bâtiment et mettre en valeur son histoire.

+ DÈS 2021, MENER UNE RÉFLEXION SUR UNE NOUVELLE RÉPARTITION DES LIEUX (STOCKAGE / CRÉATION / ACCUEIL DES PUBLICS / ETC.)

L'équipe identifiera les espaces à libérer et à réhabiliter pour le stockage, la construction, la création, l'accueil des artistes et l'accueil des publics. Il s'agit tout autant d'assurer de bonnes conditions de travail aux équipes de la Kulturfabrik que d'accueillir au mieux les partenaires, les artistes et les publics.

En outre, il sera nécessaire d'identifier des lieux de stockage (technique, accessoires, décors) et de construction (logistique) facilement accessibles (à proximité du site de la Kulturfabrik) en vue de faciliter le travail des équipes de la Kulturfabrik et des artistes.

La Kulturfabrik mènera également une réflexion sur les possibilités de favoriser l'accès entre le centre-ville, la Kufa et les friches Esch-Schiffange.

Enfin, l'aménagement de la cour doit être repensé. Et cela d'autant plus qu'elle est au centre de la Kufa et de son concept car elle permet d'accueillir une programmation artistique pendant les saisons clémentes et qu'elle est un espace de transition entre les différents lieux et différentes activités du centre culturel.

+ PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU SITE... ET AU-DELÀ DU SITE

Nous percevons le développement durable du site de la Kulturfabrik comme une nécessité budgétaire et organisationnelle, mais aussi comme un engagement en soi, qui doit être visible et promu dans la société. Nous mettrons donc en place plusieurs outils.

La Kufa rédigera, pour fin 2021, un livre vert destiné à sensibiliser les collaborateurs-trices, les artistes, les publics et les partenaires. Il reprendra les thèmes de la charte de 2014 et mettra de nouveaux thèmes à l'honneur comme la mobilité douce, la pollution numérique...

En ce sens, la Kulturfabrik mènera en 2021 une réflexion sur la mobilité douce (marche à pied, vélos, pédibus...) et les adaptations urbaines envisageables : cheminements piétons, pistes cyclables, parkings à vélos... Cette réflexion se fera en lien avec le service urbanisme, les associations, la Vélorution... Puis, avant 2022, elle communiquera plus largement sur les modes de transports alternatifs et sensibilisera ses publics, artistes, partenaires et équipes à la mobilité douce.

La Kulturfabrik intégrera également, dans son règlement intérieur et dans sa communication, une sensibilisation aux enjeux environnementaux, en écho à sa charte environnementale. Elle valorisera ainsi le recyclage ou encore les achats éco-responsables (équipements, petit matériel, véhicules roulants...).

Par ailleurs, la future ligne de produits de merchandising sera durable et écologique, équitable et éthique tout en mettant à l'honneur la création artistique.



OBJECTIF 10

À PARTIR DE 2021, LA KULTURFABRIK CONTINUE À ENTREtenir LES LIENS AVEC LES PARTENAIRES/ RÉSEAUX - LOCAUX, RÉGIONAUX, TRANSFRONTALIERS ET EUROPÉENS - ET LES DÉVELOPPE D'AVANTAGE À PARTIR DE 2023.

L'art et la culture sont pour nous des facteurs essentiels à la structuration et au développement des territoires. La Kulturfabrik entend donc continuer, comme depuis ses débuts, à participer à la structuration du territoire, c'est-à-dire à être un acteur culturel important du développement du territoire (dans la ville et au-delà). Ainsi, la Kufa prend part à la valorisation culturelle et touristique de sa ville et de sa région, participe activement au devenir de « Esch-sur-Alzette, centre culturel créatif » tout en affirmant ses caractéristiques et ses visions, et en répondant à l'esprit et à la philosophie des stratégies culturelles [Connexions] et du KEP. Kulturentwécklungsplang.

ACTIONS

+ À L'ÉCHELLE DE LA VILLE, CONTINUER À SOUTENIR LA MISE EN PLACE ET L'ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE [CONNEXIONS]

Depuis le début de la mise en place de la stratégie [Connexions] de la Ville d'Esch-sur-Alzette, la Kulturfabrik s'engage de manière active aux réflexions, projets, travaux et réunions (petits déjeuners de la Culture, Gouvernance de la Culture, Nuit de la Culture, Agenda 21 de la Culture, Assises culturelles ...). La Kulturfabrik continuera assurément à soutenir et à participer à la mise en place de la stratégie [Connexions] en prenant part à la réflexion, aux groupes de travail et réunions de la Ville d'Esch-sur-Alzette.

+ CONTINUER À METTRE EN PLACE DES ACTIONS ARTISTIQUES CONTRIBUANT À LA STRUCTURATION DU TERRITOIRE LOCAL, RÉGIONAL ET TRANSFRONTALIER

Au-delà de sa participation active à l'implémentation de la stratégie de la Ville, la Kulturfabrik se démarque également par ses actions artistiques hors les murs. Depuis plusieurs années, notamment avec le projet *Kufa's Urban Art Esch*, nous amplifions notre implication dans la ville d'Esch-sur-Alzette et souhaitons poursuivre, dans le futur, des actions artistiques dans la ville et sur le territoire transfrontalier. En ce sens, la Kufa se veut ouverte sur la ville et ses quartiers (actuels et futur comme par exemple, le quartier Alzette qui trouvera racine sur les anciennes friches Esch-Schifflange) ainsi que dans l'espace public. La Kulturfabrik a à cœur d'accueillir et d'aller à la rencontre des artistes, des publics, des partenaires et des habitants-tes de son territoire national et transfrontalier.



©Frank Meyers

+ CONTINUER À CONTRIBUER À LA MISE EN RÉSEAU

La Kulturfabrik s'engage depuis de nombreuses années à adopter une dynamique de réseau et multiplier les partenaires dans l'intérêt du territoire, de la population et des artistes.

La Kufa implique dans ses projets des partenaires territoriaux, nationaux et internationaux ainsi que des acteurs économiques, politiques et associatifs de la ville d'Esch-sur-Alzette et du pays. Ainsi, elle continuera à développer cette philosophie collaborative et contribuera à la mise en réseau et synergies sur le territoire d'Esch-sur-Alzette, transfrontalier et européen en :

- étant membre du réseau Trans Europe Halles (TEH) et en faisant partie du Conseil d'administration par le biais de son programmeur musiques actuelles, Marc Scheer
- en incitant les équipes à recevoir ou à participer à des délégations de réseaux, à co-construire des projets avec des partenaires, à participer ou accueillir des colloques, séminaires...



©Frank Meyers

CONCLUSION

Dotée d'un lieu atypique qui regorge de possibilités, la Kulturfabrik est le « fruit du terrain » et la somme de nombreuses expériences et rencontres. Reconnue comme un acteur incontournable de la scène artistique grand-ducale et au-delà des frontières nationales, elle jouit d'une excellente réputation et bénéficie de nombreux avantages tels que l'engagement de son équipe passionnée, la stabilité de sa situation financière, la confiance qui règne entre le Conseil d'administration et l'équipe de la Kulturfabrik, ou encore le soutien des artistes et de son public. Par ailleurs, le développement de la friche d'Esch-Schifflange et les stratégies culturelles *[Connexions]* de la Ville d'Esch-sur-Alzette ainsi que le KEP, *Kulturentwécklungsplang, plan national de développement culturel*, constituent de réelles opportunités pour la Kulturfabrik. Face à ces évolutions et au développement exponentiel de ses projets, les besoins de réaffirmer son identité et de tracer les contours d'une réelle stratégie sur le long terme se sont fait ressentir, afin d'anticiper les risques d'altérer l'essence de ce qui fait la Kulturfabrik et de perdre en visibilité. Trois années de réflexion et de travail participatif ont permis d'aboutir à un plan de développement et à ses premières réalisations, résultats d'une approche solidaire et collégiale teintée d'humour et de passion propres à l'équipe de la Kulturfabrik.

À travers ce dossier, elle affirme ainsi ses missions et sa vision. Riche de son expérience, la Kulturfabrik est un centre culturel qui se consacre à la recherche, à l'expérimentation artistique et au développement de la Ville d'Esch-sur-Alzette, du Luxembourg et de la Grande Région. Elle œuvre pour une société ouverte et imaginative à travers une ligne directrice établie. Son projet artistique est redéfini par le biais d'une programmation pluridisciplinaire et cohérente, de l'importance accordée à la création et du développement de sa structure comme véritable lieu de vie. Par ailleurs, consciente qu'elle n'est rien sans ses publics, la Kulturfabrik les place au cœur de sa nouvelle orientation. Une meilleure connaissance de ses publics favorise en effet le sentiment d'appartenance, leur épanouissement, le décloisonnement de leurs pratiques et la visibilité de la structure et de son projet global. Enfin, toute la stratégie est tournée vers l'avenir et tend à renforcer l'institution sur le long terme, aussi bien au niveau de son projet culturel et de son rayonnement que de ses espaces et bâtiments. Bien évidemment, la transposition de ce plan de développement a un impact financier certain et nécessitera de trouver, de mobiliser et d'allouer des ressources financières adaptées et nécessaires à la réalisation de ses actions et de ses objectifs.

La Kulturfabrik, lieu de vie, de culture et de création, a de beaux jours devant elle et saura en faire profiter les publics et les artistes qui lui sont si chers.

ANNEXES

ANNEXE 1
CHARTRE PÉDAGOGIQUE

ANNEXE 2
CHARTRE ENVIRONNEMENTALE

ANNEXE 3
ORGANIGRAMME 2021

ANNEXE 4
COMMUNIQUÉ DE PRESSE
« CHANGEMENT DE DIRECTION À LA KULTURFABRIK »

ANNEXE 5
COMMUNIQUÉ DE PRESSE
« RENOUVELLEMENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION DE LA KULTURFABRIK :
UN NOUVEAU PRÉSIDENT,
UN NOUVEAU BUREAU
ET TROIS NOUVEAUX MEMBRES »

CHARTRE PÉDAGOGIQUE

DU CENTRE CULTUREL KULTURFABRIK ASBL

UN AXE MAJEUR DE LA PROGRAMMATION DU CENTRE CULTUREL KULTURFABRIK

L'éducation et la pratique culturelles sont des éléments essentiels et tangibles de la socialisation de l'individu. Toutefois, aujourd'hui encore de nombreuses personnes en sont quasiment exclues.

Consciente de cette réalité, l'équipe du Centre culturel Kulturfabrik ASBL a décidé de créer un pôle pédagogique et de faire de la formation des publics, notamment des jeunes en situation de décrochage scolaire, l'un des axes majeurs de son futur développement.



L'OBJECTIF DU PÔLE PÉDAGOGIQUE

Le Centre culturel Kulturfabrik ASBL compte jouer un rôle proactif dans la transmission des compétences et connaissances culturelles et devenir une passerelle entre le monde socio-éducatif et celui des professionnels du secteur de la culture.

LES TROIS PILIERS DU PÔLE PÉDAGOGIQUE

- ✦ la découverte
- ✦ l'expression
- ✦ la formation

LES PUBLICS CIBLES

- ✦ Enfants, adolescents, parents & enseignants
 - ✦ Elèves en difficultés scolaires
 - ✦ Populations défavorisées
 - ✦ Personnes en situation de handicap
- ✦ Stagiaires (Service Volontaire d'Orienteation & Service Volontaire Civique)
 - ✦ Étudiants

LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE DU LUXEMBOURG

En 2014, le Ministère et le Centre culturel Kulturfabrik ASBL ont signé une convention de collaboration dans le domaine des activités culturelles de lycéens du régime préparatoire.



LES RÔLES DU PÔLE PÉDAGOGIQUE

- ✦ Proposer une programmation de qualité et éclectique
- ✦ Orienter élèves et professeurs et monter des projets participatifs selon les besoins
- ✦ Favoriser l'accès à la culture et l'intégration de la culture à l'école
 - ✦ Participer à l'éducation citoyenne
- ✦ Lutter contre le décrochage scolaire & améliorer la réussite scolaire
 - ✦ Offrir une plate-forme d'expression et de liberté et aider à l'analyse critique
- ✦ Favoriser la confiance en soi et l'épanouissement personnel
 - ✦ Repérer et développer les potentiels et talents artistiques
- ✦ Créer des liens entre les établissements scolaires, associations et institutions à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale

LES ACTIONS DU PÔLE PÉDAGOGIQUE

- ✦ Organiser en étroite collaboration avec les établissements scolaires des projets d'initiation et de sensibilisation aux pratiques et aux métiers de la culture
- ✦ Proposer des projets et des actions pédagogiques dans tous les domaines artistiques (cinéma, littérature, théâtre, cultures urbaines, musiques, etc...)
- ✦ Accueillir, soutenir, accompagner et orienter les élèves dans le développement de leurs propres projets et initiatives
- ✦ Proposer des journées de découverte et visites guidées de différents lieux culturels
- ✦ Travailler à un encadrement artistique professionnel
- ✦ Évaluer qualitativement et suivre l'impact des actions auprès des participants
- ✦ Valoriser l'engagement des participants par la remise d'un certificat à l'issue du projet



LES PARTENAIRES DU PÔLE PÉDAGOGIQUE

- ✦ Établissements scolaires du Sud du Luxembourg
- ✦ Communautés de communes et autres partenaires de la Grande Région
- ✦ Centres culturels et partenaires du monde associatif
- ✦ Maisons de Jeunes, Service National de la Jeunesse, Services Jeunesse des communes
- ✦ Artistes professionnels et pédagogues
 - ✦ Collectifs d'artistes locaux

LES INTERLOCUTEURS DU PÔLE PÉDAGOGIQUE

- ✦ Jérôme Netgen – jerome@kulturfabrik.lu - +352 55 44 93 32
- ✦ Fred Entringer – fred@kulturfabrik.lu - +352 55 44 93 21

Centre culturel Kulturfabrik ASBL
116, rue de Luxembourg
L-4221 Esch-sur-Alzette
+352 55 44 93-1

mail@kulturfabrik.lu
www.kulturfabrik.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Culture

Le Centre culturel Kulturfabrik bénéficie du soutien financier du Ministère de la Culture & de la Ville d'Esch-sur-Alzette.



CHARTRE ENVIRONNEMENTALE

NOTRE ENGAGEMENT REPOSE SUR :

- RÉDUCTION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS • RÉUTILISATION DES DÉCHETS
- RECYCLAGE DES DÉCHETS

Nous nous associons ainsi à la « règle des 3 R » établie en matière de gestion des déchets. A ces trois objectifs s'ajoute la volonté manifeste d'informer et de sensibiliser à la fois notre public, notre équipe, les artistes et nos partenaires.

RÉDUIRE LA PRODUCTION DE DÉCHETS

Il est possible de réduire la quantité de déchets en étant attentifs à nos commandes et en favorisant l'utilisation d'éléments recyclables ou biodégradables.

La Kulturfabrik porte le label SuperDrecksKëscht® qui est une marque mise au point dans le cadre des tâches qu'assume l'Etat luxembourgeois en matière de gestion des déchets. Elle place la prévention en premier lieu, suivie de la préparation aux fins de réutilisation, du recyclage et de toute autre valorisation, et enfin de l'élimination des déchets.

BUREAUX

- Abandon des petits emballages : dosettes de lait, sucre, petites portions de café etc...
- Achat de lait en emballage en plastique avec recyclage assuré par Valorlux
- Choix d'un emballage en gros
- Utilisation de récipients réutilisables et lavables pour les boissons
- Réduction du dépôt de publicités provenant d'autres structures
- Réduction de la consommation de papier (e.a. le nombre de flyers)
- Diffusion électronique des informations
- Pas d'utilisation d'annuaires téléphoniques
- Utilisation économe du matériel de bureau et de cartouches d'encre rechargeables pour imprimantes

SALLES DE SPECTACLE

- Utilisation de récipients rechargeables de savon et de papiers 100% recyclé pour les sanitaires
- Abandon de la décoration dans les salles de concert
- Articles en vente (t-Shirts, sweat-shirts, sacs) 100% coton organique, certifié GOTS, label Fairwear Foundation

BARS & STANDS

- Bouteilles (eau, soft-drinks...) en verre consigné
- Bière en fûts
- Gobelets consignés
- Verres à vin en PC réutilisables
- Vaisselle réutilisable et lavable



ALIMENTATION ISSUS DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

CONSOMMATION QUOTIDIENNE EN INTERNE

- Café et thé fairtrade
- Lait issu de l'agriculture biologique
- Sucre fairtrade et issu de l'agriculture biologique

CATERING POUR ARTISTES

- 11 produits sur 25 au total sont issus de l'agriculture biologique
- 3 boissons issues du commerce équitable
- Plats végétariens et végétaliens

BARS & STANDS

- Produits régionaux : vin blanc, bière blanche, jus de pomme issus de l'agriculture biologique
- Vin rouge issu de l'agriculture biologique
- Jus d'orange fairtrade

MAÎTRISE DE LA CONSOMMATION D'EAU

- Utilisation d'urinoirs sans eau
- Installation de WC équipés de systèmes de limitation de la quantité d'eau débitée
- Utilisation de produits de nettoyage écologiques en vue de la protection des eaux

MAÎTRISE DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

- Utilisation de matériel électronique économe en énergie (imprimantes, appareils ménagers, lampes...)
- Mise hors-service des ordinateurs, imprimantes... le soir et le week-end
- Utilisation d'une technique d'éclairage à faible consommation d'énergie dans les toilettes
- Vérification régulière de la bonne régulation de la chaudière
- Installation de thermostats
- Consommation d'électricité verte

SENSIBILISATION

L'ÉQUIPE

- Formation du personnel de nettoyage par ECOVER
- Formation du personnel par SuperDrecksKëscht
- Affichage d'informations sur la consommation économe de l'énergie
- Affichage d'informations dans les sanitaires sur la consommation économe de l'eau

PUBLIC & ARTISTES

- Informations sur les produits alimentaires (bio, régionaux, végétariens...)
- Informations sur la réduction des déchets : gobelets consignés, service mobile de plonge...
- Informations sur la mobilité : horaires du réseau des transports en commun mis à la disposition des visiteurs sur le site internet



Le Centre culturel Kulturfabrik bénéficie du soutien du Ministère de la Culture et de la Ville d'Esch-sur-Alzette

27 PERSONNES EN CDI/CDD

DONT 3 PERSONNES EMPLOI AIDÉ 50+ ▲

+ 3 PERSONNES EN RÉINSERTION PROFESSIONNELLE ●

ORGANIGRAMME



CONSEIL AIEL ADMINISTRATION

RENE PENE PENNING
DIREC DIRECTEUR

ADMINISTRATION

Nathalie RONVAUX
Attachée à la direction

Costantina TENACE
Comptable-secrétaire

COMMUNICATION

Herrade FOUSSE
Chargée de communication

Fatima ROUGI
Chargée de communication

RELATIONS PUBLIQUES

Mateusz BURACZYK
Relations publiques

PROGRAMMATION

Fred ENTRINGER
Coordinateur jeune public

Jérôme NETGEN
Cinéma, Théâtre &
Littérature

Marc SCHEER
Musiques Actuelles &
Festivals

Nathalie RONVAUX
Littérature, Résidences &
ESCH 2022

PRODUCODUCTION

AURÉLIE LHQE LHOMME
Chargée progée production

Apolline JUVE JUVILLE
Chargée progée production

Maëlle LEPETLEPETIT
Chargée progée production

Inês ALVES VES
Chargée progée production

Véronique Glue GEORGE ●
Aide à la prêt la production

LOGISTIQUE

Maria LOPES
Responsable

Lita VIEIRA
Assistante logistique

Felicidade RIBEIRO ▲
Femme de ménage

Sonia CARVALHO ●
Femme de ménage

ENTRETIEN

Denis MEDEDOVIC
Entretien

Dawod SULTANI ▲
Entretien

Asaad FAHRAN ●
Entretien

RATELACH

Inès TITSAOUI
Barmaid Serveuse

Isac DE SE VALENTE
Barman Serveur

TECHNIQUE

Karim SAOUDI
Directeur technique

Yann VISCOGLIOSI
Technicien son

Gigi FELTEN
Technicien son

Boris SCHIERTZ
Technicien salle

Chris BÄDGE
Technicien salle

Marc STEICHEN
Technicien lumière

Joao BARROS ▲
Technicien lumière



CENTRE CULTUREL KULTURFABRIK ASBL 116 RUE DE LUXEMBOURG L-4221 ESCH-SUR-ALZETTE LUXEMBOURG

08/01/2021



Mercredi 15 avril 2020

CHANGEMENT DE DIRECTION À LA KULTURFABRIK

Le conseil d'administration a le plaisir de vous annoncer la nomination de René Penning, jusqu'alors directeur financier et administratif, comme directeur du Centre Culturel Kulturfabrik, avec effet à partir du 1^{er} mai 2020.

La passation de direction de la Kulturfabrik a été actée, à l'unanimité, lors du conseil d'administration du 10 avril 2020. Jusqu'à présent, Serge Basso de March et René Penning se partageaient la direction de la Kulturfabrik et dorénavant, celle-ci sera dotée d'une direction unique.

Serge Basso de March annonce ainsi son départ en retraite à compter du 31 décembre 2020, après une fructueuse et heureuse collaboration de 18 ans. Jusqu'à cette date, il exercera en qualité de conseiller dans les projets de restructuration et de stratégie et assurera le transfert de compétences et d'expertise.

En novembre 2002, Serge Basso de March a repris la direction de l'association et a relevé le défi de faire revivre cette structure alors en difficulté financière. En 2010, la Kulturfabrik franchissait un nouveau pas dans sa démarche de professionnalisation. Après avoir occupé la fonction de programmateur musiques actuelles jusqu'en 2006 et de responsable administratif de 2006 à 2010, René Penning a alors été nommé directeur financier et administratif.

Serge Basso de March a su, en temps voulu, identifier, accompagner et former René Penning au poste de directeur en vue d'une passation. Celle-ci a été réalisée progressivement tout au long de ces 13 années, et ce de manière exemplaire, afin d'assurer l'héritage, la continuité et le futur développement de la Kulturfabrik. C'est dans cette optique, qu'en 2018, ils proposèrent au conseil d'administration de lancer une réflexion avec les équipes de la Kulturfabrik en vue de la rédaction d'une stratégie générale dont le projet final sera présenté en 2021.

Aujourd'hui, la Kulturfabrik se trouve, au vu de son état financier et de ses effectifs, dans une situation positive et à une période charnière de son développement. Avec le concours du conseil d'administration, René Penning et Serge Basso de March entament donc la dernière phase d'une harmonieuse collaboration.

A l'aube de ce nouveau tournant dans l'organisation de la Kulturfabrik et dans ce climat propice aux changements, trois membres du conseil d'administration ne renouvelleront pas, pour des raisons personnelles, leur mandat lors de la prochaine assemblée générale et annoncent leur départ, dans une confiance totale, après avoir assuré avec brio leur rôle durant de nombreuses années. Ils auront été de tous les combats jusqu'à la dernière minute y compris en cette période difficile de l'actuelle crise sanitaire. Les trois membres souhaiteraient également mettre à profit leur

départ en vue d'un renouvellement, d'un rajeunissement et d'une féminisation du conseil d'administration de la Kulturfabrik.

- Michel Clees, président de l'asbl, qui, dans sa jeunesse a activement contribué à la création du lieu. Un président efficace, profondément humain, toujours présent et concerné. Il a œuvré sans relâche pour que la direction puisse travailler librement tout en se sentant épaulée dans les moments difficiles.
- Christian Kmiotek, vice-président, qui, lui aussi dans sa jeunesse, a fait partie des artistes qui ont activement contribué à la création du lieu. Un homme droit à l'écoute sans faille et doté d'une force de proposition efficace et responsable et qui n'a jamais eu peur d'exprimer ses accords et désaccords. Il a su conseiller et épauler la direction à chaque moment de son mandat.
- Guy Dockendorf, membre et directeur général du ministère de la Culture de 1989 à 2010 et Premier conseiller de gouvernement honoraire de 2010 à aujourd'hui. Un allié de longue date qui a toujours fait preuve d'une loyauté sans faille envers la Kulturfabrik. La Kulturfabrik doit beaucoup à l'engagement inépuisable de Guy Dockendorf, notamment lors des moments difficiles.

René Penning et Serge Basso de March tiennent à les remercier chaleureusement pour leur précieuse collaboration et leur soutien indéfectible ainsi que tout le conseil d'administration pour la confiance accordée.



Communiqué de presse - Mercredi 24 juin 2020

**RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA KULTURFABRIK :
UN NOUVEAU PRÉSIDENT, UN NOUVEAU BUREAU ET TROIS NOUVEAUX MEMBRES**

En date du jeudi 18 juin 2020, la Kulturfabrik a organisé son Assemblée Générale annuelle et en a profité pour élire un nouveau Conseil d'Administration et Bureau Exécutif. Cette AG fut emplie d'émotion car elle marque le départ de figures emblématiques de la Kulturfabrik :

- **Serge Basso de March**, directeur de la Kulturfabrik depuis 2002 et récemment remplacé par René Penning, prendra sa retraite le 31 décembre 2020.
- **Michel Clees**, président de l'asbl, qui, dans sa jeunesse a activement contribué à la création de la Kulturfabrik, quitte le CA après 20 ans de mandat.
- **Christian Kmiotek**, vice-président, qui, lui aussi dans sa jeunesse, a fait partie des artistes qui ont activement contribué à la création du lieu, quitte le CA après 20 ans de mandat.
- **Guy Dockendorf**, membre et directeur général du ministère de la Culture de 1989 à 2010 et Premier conseiller de gouvernement honoraire de 2010 à aujourd'hui.
- **Nico Helming**, membre
- **Jhemp Hoscheit**, membre

La Kulturfabrik tient à les remercier pour leur soutien et leur passion sans faille. Leur dernière assemblée générale fut l'occasion de se remémorer le passé de la Kulturfabrik et les nombreuses étapes que notre centre culturel a traversé pour devenir un acteur culturel incontournable. Cap désormais sur le futur. Les membres du CA démissionnaires souhaitaient mettre à profit leur départ en vue d'un renouvellement, d'un rajeunissement et d'une féminisation du Conseil d'Administration de la Kulturfabrik. Leur souhait a été respecté. C'est ainsi que trois jeunes nouveaux membres ont fait leur entrée dans le Conseil d'Administration:

- **Sandy Lorente**, chargée d'éducation sexuelle et affective auprès du Planning Familial, réalisatrice et ancienne journaliste.
- **Jeanne Glesener**, professeure associée en littérature luxembourgeoise à l'Université du Luxembourg et spécialiste de la littérature migrante contemporaine en Europe et les petites littératures européennes.
- **Ines Biwer**, avocate à la Cour et détentrice d'un Master 2 en «Propriété Intellectuelle et Nouvelles Technologies».

Le nouveau Conseil d'Administration de la Kufa pourra ainsi compter sur les membres suivants:

- Yves Wagener
- Sandrine Hoeltgen
- Ines Biwer
- Guy Assa
- Nick Clesen
- Jeanne Glesener
- Michèle Hemmer
- Danièle Kohn-Stoffels (Ministère de la Culture)
- Bernard Lahure
- Sandy Lorente
- Robert Schneider
- Daliah Scholl (Ville d'Esch-sur-Alzette)
- Roger Seimetz

Le premier Conseil d'Administration de la Kulturfabrik s'est tenu suite à l'Assemblée Générale et il a déterminé le nouveau Bureau Exécutif composé de :

- Président: Yves Wagener
- Vice-Présidente: Sandrine Hoeltgen
- Secrétaire: Ines Biwer
- Trésorier: Guy Assa

CONTACT PRESSE

Centre culturel Kulturfabrik
Fatima Rougi (fatima@kulturfabrik.lu)
116, rue de Luxembourg
L-4221 Esch-sur-Alzette
www.kulturfabrik.lu
Infos : mail@kulturfabrik.lu ou +352 55 44 93-1





KULTURFABRIK

**116, RUE DE LUXEMBOURG
L-4221 ESCH-SUR-ALZETTE**

www.kulturfabrik.lu
mail@kulturfabrik.lu