



Traces de la Jpro2026

Atelier : Diriger sans tout porter

Animation : Bruno Wynands, ACC

Public : Directrices et directeurs en Centres culturels

Descriptif de l'atelier

Cet atelier proposait un temps de réflexion collective entre directions, dans un cadre sécurisé et bienveillant. À partir des témoignages des participant-es, nous avons identifié les différentes sources de charge mentale liées à la fonction de direction.

Nous avons nommé ce que les directions portent seules et interrogé ce qui se cache derrière la notion de délégation : au sein de l'équipe, avec le Conseil d'administration, les partenaires ou le politique. Le poids de la gestion est-il équitablement réparti dans les Centres culturels ?

Par le partage de pratiques et la recherche collective de pistes de solutions, cet atelier visait à soulager la fonction de direction et à contribuer à la prévention de l'épuisement professionnel. Quel périmètre d'action pour la direction ?

Atelier JPro : Diriger sans porter tout sur ses épaules ?

5 mars 2026

Vous trouverez ci-dessous le processus découpé en 3 étapes : Nous avons identifié la charge qui pèsent sur les épaules des directions, pris une baguette magique pour rêver une fonction allégée et nous sommes passés de l'analyse à l'action afin d'identifier différents niveaux d'action.

1. Identifier la charge :

Quand on pose la question aux directions sur ce qui pèse le plus aujourd'hui dans leur fonction, ce qui prend trop d'énergie, ce que ça génère en eux ?

1.1 Ressentis et émotions exprimés par les directions

- Solitude
- Incertitude
- Exigence
- Stress
- Bêtise / absurdité ressentie dans certaines situations
- Lassitude / être blasé
- Journées trop courtes
- Légitimité mise en cause
- Crainte
- Perte de sens
- Souffrance
- Devoir se défendre
- Se défendre sur qui l'on est
- Justification permanente
- Justification par la justification
- Beaucoup de retours négatifs
- Peu de valorisation positive
- Empathie forte envers les autres
- Tendance à s'oublier soi-même
- Manque de considération
- Bricolage permanent
- Démotivation
- Invisibilité du travail réalisé
- Frustration

Les émotions exprimées par les directions révèlent plusieurs tensions structurelles dans l'exercice de la fonction.

1.2 Ce qui relève des relations dans le poids porté par les directions :

Relations internes

- Conflits entre ancien·nes et nouveaux travailleurs / travailleuses
- Gestion des tensions au sein de l'équipe
- Point de vue et attentes de l'équipe
- Gestion de conflits à différents niveaux

Relations avec la gouvernance

- Contact avec la présidence
- Temps trop court pour les échanges avec la présidence
- Attentes et exigences envers la direction
- Direction sollicitée comme interlocuteur unique

Relations avec la commune et le politique

- Contact avec la commune
- Difficulté du contexte politique
- Justification auprès du politique
- Arbitrage entre intérêts politiques et projet culturel
- « Guerre culturelle »

Relations avec l'administration

- Justification auprès de l'administration
- Obligation de rendre compte

Relations avec l'extérieur

- Justification auprès du public
- Justification auprès des partenaires
- Relations partenariales (associations, structures locales)
- Multiplicité des demandes : partenariats, locations, aides, services

Positionnement du secteur

- Défense de l'intérêt du secteur culturel
- Défense du secteur non marchand
- Concurrence avec le secteur privé

Sens et autonomie

- Sens du travail
- Autonomie relative / autonomie questionnée

Les éléments exprimés montrent que ce qui pèse dans la fonction de direction est fortement lié à la gestion des relations et des attentes multiples.

1.3 Ce qui relève des tâches et de la fonction de direction :

Bien-être au travail

- Bien-être au travail : comment le mettre en place ?
- Manque de temps pour travailler cette question
- Nécessité de formations et d'outils
- Charge supplémentaire pour les directions
- Difficulté particulière dans les petites équipes

Organisation du travail et cadre RH

- Descriptions de fonction
- R.O.I. (Règlement d'ordre intérieur) source de tensions
- Gestion des ressources humaines complexe
- Variabilité des horaires difficile à gérer
- Secrétariats sociaux peu spécialisés dans le secteur

Situation financière

- Perspectives financières peu rassurantes

Sens et évolution de la fonction

- Question du sens du métier
- Changement d'époque / évolution de la fonction
- Avant : animateur-directeur
- Aujourd'hui : fonction de direction plus administrative et gestionnaire
- Évolution perçue comme négative par certains
- Écart entre la projection de la fonction et la réalité du terrain
- Valeurs parfois mises à mal

Charge administrative

- Tâches administratives répétitives
- Tâches perçues comme inutiles
- Tâches énergivores
- Numérisation qui augmente certaines charges

Complexité de la fonction

- Poids des responsabilités
- Compétences de management à apprendre « sur le tas »
- Fonctions très diversifiées
- Complexité importante de la fonction
- Obligation d'être expert dans de nombreux domaines

Contraintes institutionnelles

- Trop de contraintes
- Trop d'obligations
- Multiplication des risques et responsabilités

Position de la direction

- Directions vues comme des « joyeux jongleurs »
- Impression de devoir bricoler des solutions
- Nécessité de protéger les équipes
- Solitude de la direction
- Manque d'accompagnement
- Manque de coaching

Charge de travail

- Horaires très élevés
- Environ 50 heures par semaine
- Non reconnu dans le contrat cadre

Reconnaissance du travail

- Invisibilité du travail réalisé

La fonction est caractérisée par :

- des horaires importants,
- une forte responsabilité,
- une visibilité limitée du travail réalisé,
- un manque d'accompagnement ou de coaching.

Cela peut renforcer un sentiment de solitude dans l'exercice du rôle de direction.

2. Rêves réalistes

Nous avons demandé aux directions présentes de rêver : « Si vous aviez une baguette magique, qu'est-ce que vous changeriez ? Qu'est-ce qui rendrait votre fonction plus légère ? »

Conditions de travail et charge

- Avoir des vacances.
- Avoir davantage de moyens et ne pas devoir regarder chaque dépense au moindre sou.
- Pouvoir soutenir davantage les artistes sans devoir constamment arbitrer les budgets.
- Avoir le don d'ubiquité, ou « un deuxième cerveau ».
- Avoir plus de temps pour réaliser le travail.
- Rallumer la passion dans la fonction.
- Une prise en compte réelle des besoins liés aux fonctions assumées dans les Centres culturels.

Soutien et accompagnement

- Recréer des groupes de supervision entre directions, en fonction des réalités des Centres culturels.
- Mettre en place un accompagnement des nouvelles directions par des directions expérimentées.
- Avoir une inspection plus présente et plus soutenante.
- Disposer d'un service d'inspection qui accompagne sur la durée.
- Avoir du personnel de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui vient sur le terrain, observe, écoute, interroge et accompagne au long cours plutôt que de travailler uniquement à partir des dossiers.
- Mettre en place des ressources de soutien direct : accompagnement psychologique, ressources RH, dispositifs de secours.

Formation et compétences

- Être mieux formé en management.
- Proposer des modules de formation concrets sur les tâches RH.
- Permettre davantage de temps de formation pour les directions.

Organisation collective entre directions

- Collaborer davantage entre directions.
- Créer des groupes permanents de directions ou des espaces d'échanges réguliers.
- Travailler davantage de manière collective entre directions.

- Organiser des moments d'écriture collective entre directions pour les rapports.
- Mettre en place des rencontres inter-équipes.
- Permettre des collaborations entre directions pour certaines tâches (par exemple les entretiens d'embauche).

Mutualisation et organisation des ressources

- Mutualiser certains postes entre plusieurs Centres culturels (RH, comptabilité, bien-être au travail).
- Mutualiser certaines tâches (assurances, secrétariat social, chiffres, rapports d'activité, évaluations).
- Uniformiser certains outils administratifs.
- Créer une seule plateforme numérique avec un login unique pour tous les justificatifs et documents.

Simplification administrative

- Simplifier les procédures administratives.
- Simplifier et unifier les systèmes de contrôle.
- Alléger les rapports d'activité et diminuer le reporting.
- Réduire les obligations de justification et de contrôle.
- Avoir plus de personnel administratif à la Fédération pour collecter certaines données.

Gouvernance et cadre institutionnel

- Mieux préparer la transition entre deux directions.
- Repenser le statut du directeur (par exemple être engagé par la Fédération Wallonie-Bruxelles).
- Avoir davantage d'indépendance par rapport au politique.
- Partir davantage de la confiance envers les directions et les équipes.
- Réaffirmer la confiance dans le secteur non-marchand.
- Recadrer certains dispositifs institutionnels jugés trop formels ou narratifs (sentiment de « storytelling » dans certains rapports).

Ressources humaines et organisation interne

- Augmenter la taille des équipes.
- Disposer de plus de moyens humains.
- Avoir deux temps pleins distincts pour la direction et la gestion administrative du Centre culturel.
- Mettre en place systématiquement une codirection ou une direction adjointe dans les Centres culturels.

Reconnaissance politique et sectorielle

- Que la culture et les Centres culturels soient considérés comme une priorité dans les choix politiques communaux.
- Encourager davantage les investissements dans les infrastructures culturelles.
- Rendre la culture incontournable dans les politiques communales.

Connaissance du métier

- Organiser des dispositifs de type “vie ma vie” pour mieux faire connaître la réalité du travail des directions.

Lorsqu'on demande aux directions de regrouper leurs rêves, 6 axes d'amélioration prioritaires apparaissent :

1. Renforcer les ressources humaines et le partage des responsabilités

Les propositions insistent sur :

- la codirection ou la présence d'une deuxième direction,
- la mutualisation de certains postes entre Centres culturels,
- la reconnaissance de la multiplicité des tâches assumées par les directions.

2. Développer des outils communs pour le secteur

Plusieurs propositions concernent la création d'outils partagés :

- plateformes communes pour les données,
- outils RH sectoriels,
- canevas pour la gouvernance,
- centrale d'achat.

3. Renforcer les dynamiques collectives entre directions

Les directions souhaitent développer :

- des réseaux d'échange,
- des espaces de supervision,
- des partages d'outils et d'expériences.

4. Faire évoluer la relation avec les institutions

Plusieurs propositions portent sur le cadre institutionnel :

- réaffirmer la confiance de la Fédération Wallonie-Bruxelles,
- redéfinir le rôle de l'inspection vers l'accompagnement,
- réfléchir au statut des directions ou à leur lien avec la Fédération.

5. Mieux accompagner l'évolution du métier

Les directions évoquent :

- des besoins de formation liés aux nouvelles tâches,
- une meilleure information des équipes et des conseils d'administration sur le rôle de la direction,
- une anticipation des transitions entre directions.

6. Renforcer la reconnaissance politique et territoriale de la culture

Enfin, certaines propositions concernent la place de la culture dans les politiques publiques :

- valoriser les Centres culturels au niveau local,
- investir dans les infrastructures,
- renforcer le cadre politique et économique du secteur.

3. Passer de l'analyse à l'action, Identifier qui peut agir sur quoi, Sortir de la logique "je porte tout"

Des tables avec différents niveaux étaient proposées aux directions afin d'affiner les propositions développées ci avant.

1. Pistes de solutions organisationnelles

- Avoir des moments d'échange plus d'une fois par an.
- Pour décompresser et prendre de la hauteur : aller travailler régulièrement dans un petit bureau situé sur un autre site que celui où se trouve mon bureau principal.
- Organiser une formation en management culturel concrète et ciblée.
- Organiser du team building entre directeurs et directrices.(Point validé 2 fois.) avec l'ASTRAC/ACC
- Avoir un outil cohérent et facilement applicable pour le calcul des horaires, en tenant compte de la variabilité du secteur.
- Organiser des mises au vert thématiques, avec accompagnement des équipes, en parallèle de l'organisation et du projet culturel du Centre.
- Développer des réseaux entre directeurs locaux, plus ou moins au niveau d'une même région.

2. Pistes de solutions au niveau individuel

- M'imposer en tant que direction face à la présidence.
- Dire non et m'y tenir.
- Relativiser et prendre conscience que je ne suis pas le problème.

- Partir en vacances.
- Déculpabiliser. Relativiser : on n'est pas responsable de tout.
(Arriver à le faire comprendre.)
- Arriver à penser à ma vie privée et la retrouver.
- Avoir la satisfaction des réussites quotidiennes.
- Me dire que beaucoup de choses au Centre culturel pourraient se faire sans moi, et très bien.
- Marcher : 10 000 pas par jour, de jour, quand il fait jour, en journée.
- Se rappeler que personne n'est indispensable.

3. Pistes de solutions au niveau institutionnel

- Que la Fédération Wallonie-Bruxelles vienne davantage sur le terrain : assister à des activités, rencontrer les équipes. Cela permettrait de mieux se rendre compte des difficultés rencontrées et donc de mieux soutenir et accompagner les directions. Communiquer également au CA et aux équipes les réalités de la fonction de direction.
- Un législateur qui arrête d'aller dans tous les sens, et qui donne une direction claire, visible et faisable.
- Si l'on ne sait pas tout de suite réduire le nombre de plateformes, faire en sorte qu'elles fonctionnent correctement.
- La confiance plutôt que le contrôle.
- Réciprocité de compréhension entre équipe, direction et organes de la structure.
- Relativiser les exigences en fonction des réalités organisationnelles des Centres culturels.
- Détacher des responsables SIPPT qui prendraient en charge ces aspects pour plusieurs Centres culturels.
- (Re)définir un rôle et des missions d'encadrement et d'accompagnement pour les inspections de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

4. Pistes de solutions au niveau groupal

- Organiser des temps de rencontres formelles et informelles.
- Organiser une structure de travail collaboratif et de partage d'expérience sur un territoire. Exemple : Centritude : Les directions travaillent ensemble sur les obligations en matière de bien-être au travail.
- Pour se motiver : rédiger ensemble, avec des collègues d'autres structures, des parties de contrats, de programmes ou d'autres dossiers.

5. Pistes de solutions au niveau interpersonnel

- Se former, par exemple à la communication non violente.
- Mettre en place une charte de valeurs partagées.