

Les directions de centres culturels au bord de la crise de nerfs

Près de la moitié des directions de centres culturels jugent excessive leur charge de travail. Un quart parle d'intimidations, de harcèlement moral, d'humiliations. Une évaluation du décret commence ce vendredi.

■ Article réservé aux abonnés



Le public a une mauvaise connaissance des coulisses des centres culturels, des enjeux et de l'investissement humain qui y est concentré. - Alice Wiliquet.



Journaliste au pôle Culture

Par **Alain Lallemand** ([/43733/dpi-authors/alain-lallemand](#))

Publié le 17/09/2026 à 20:05 | Temps de lecture: 4 min ↻

Jusqu'en 2020 et à *turnover* constant, 20 % des départs de directeurs ou directrices de centres culturels (CC) étaient dus à des conflits ou à un épuisement. Depuis 2020, cette proportion est montée à 40 %. » C'est ce constat qui a poussé la fédération professionnelle ACC (association des centres culturels) à commander une étude sur le vécu et les réalités de la fonction de direction en CC.

Dévoilés ce jeudi, les résultats de cette étude menée par Emilie Garcia Guillen (ULB) sont d'autant plus inquiétants que plusieurs directions, qui ont été sondées il y a un an, disent que la situation s'est depuis lors aggravée.

Sur 122 directions, 91 ont répondu et 18 se sont livrées à des entretiens qualitatifs. Il en ressort que 22 % des répondants sont insatisfaits par leur travail, de plus en plus phagocyté par des obligations administratives qui, pour 40 % des répondants, n'ont pas toujours une utilité évidente. Plus de 60 % estiment consacrer trop de temps à la rédaction de rapports.

« Fort » épuisement pour 66 % des directions

La moitié exprime un fort sentiment de solitude, et plus de la moitié estime que son travail a un impact négatif sur sa santé. 66 % évoquent un fort niveau d'épuisement, 64 % un fort niveau d'inquiétude et 65 % un fort niveau de stress, pour un salaire qui n'est pas jugé à la hauteur des fonctions et responsabilités assumées. Bien sûr, la direction de CC est un métier de vocation, mais 40 % sont insatisfaits de l'équilibre entre vie professionnelle et privée, une situation que 15 % vivent mal.

Ces directions subissent par ailleurs une forte exposition aux risques psychosociaux. Un quart des directions dit avoir subi des intimidations ou du harcèlement moral, et presque autant évoque des comportements humiliants. Une analyse statistique intéressante : « On observe une forte corrélation entre l'expérience des intimidations et du harcèlement moral, et la configuration des relations au niveau local : les personnes qui témoignent d'une bonne relation avec le pouvoir politique local et qui se disent alignées avec la culture territoriale y sont moins exposées. »

Si les pouvoirs locaux sont l'une des tutelles des CC, l'autre tutelle est l'administration générale de la culture en FWB et, singulièrement, son service d'inspection. Si 83 % des répondants estiment que l'administration a confiance en leur travail, 48 % disent ne pas savoir ce que la FWB pense de la qualité de leur travail. Ce manque de retour peut être rapproché d'un autre constat, formulé verbalement lors de la présentation de l'étude : plusieurs directeurs se plaignent de l'absence de *benchmark* qui leur permettrait de savoir s'ils en font trop ou pas assez, ce qui provoque, semble-t-il, une suractivité en regard des moyens humains dont bénéficient les CC. « Moi, je demande à mes équipes de se calmer », dit une direction, pendant qu'une autre souhaite, « en réponse à la

violence des cadres qui nous sont imposés, fait respecter scrupuleusement aux équipes les exigences de travail horaire pour le bien-être et la santé mentale des équipes ».

Il est à noter que les constats assez inquiétants posés par une série de directions ne sont pas liés à la taille des CC et de leurs équipes, précise l'autrice de l'étude.

Un rapport d'une utilité immédiate

Maintenant que ce rapport est sur la table, qu'est-ce qu'on en fait ? De manière prospective, l'étude a dégagé 36 pistes de travail pour améliorer la situation. Elles vont du renforcement des équipes à la mutualisation des outils, d'une meilleure formation/information des organes d'administration et des pouvoirs communaux à un rééquilibrage de la relation entre FWB, pouvoirs locaux et société civile dans la gouvernance des CC, etc.

Le secteur a été à nouveau interrogé ce jeudi sur la validité de ces pistes, et cette liste revisitée de suggestions va être d'une utilité immédiate : ce vendredi – coïncidence... – débute l'évaluation du décret relatif aux centres culturels (https://centresculturels.cfwb.be/fileadmin/sites/cecu/uploads/Documents/Legislation/39745_DecretCCmodifie_011.pdf). Selon le propre dispositif du décret, ce texte doit être réévalué « au plus tard au cours de l'année 2027 » et ensuite tous les cinq ans. Ce vendredi se tient le premier rendez-vous de la première évaluation.

« Ce vendredi », nous explique la directrice de l'ACC, Patricia Santoro, « nous aurons le calendrier des différents chantiers qui vont être menés dans le cadre de l'évaluation du décret et nous avons prévenu assez rapidement le cabinet de la ministre de la Culture de l'existence de cette étude pour qu'on puisse y consacrer un chantier spécifique. Notre espoir est qu'on nous confirme ce vendredi qu'il y aura un chantier spécifique consacré aux résultats de cette recherche. Si ce n'était pas défini de cette manière (parce que notre étude est assez transversale, en fait, et touche à plusieurs points du décret et de son arrêté d'exécution), notre idée est d'intervenir en divers points du chantier d'évaluation pour pointer des problèmes spécifiques. Par exemple, si on nous dit qu'on ne va pas parler de la fonction de direction mais de la gouvernance, nous savons que nous avons des pistes pour tenter de modifier un article du décret et améliorer les choses pour les directions. »

En tout état de cause, le contenu du rapport a déjà retenu l'attention de l'administration générale de la culture : « La simplification administrative est vraiment un élément fondamental de ce que le gouvernement voudrait voir modifié dans les années à venir », rappelle l'administratrice générale de la Culture Jeanne Brunfaut. En pratique ? « On travaille avec le cabinet de la ministre, à l'échelle de tous les décrets qui concernent la culture (pas uniquement les centres culturels) sur une réduction et un recentrage de rapports annuels : de quoi l'administration a-t-elle exactement besoin pour exercer son contrôle et pour accompagner ? Il y a probablement des choses qu'on peut laisser tomber. On travaille aussi sur la simplification d'une série de microréglementations auxquelles, au fil des années, se sont rajoutés des petits trucs et des petits brols mais qui vous empoisonnent la vie et qu'on peut probablement laisser tomber. »
