

La bonne gouvernance en pratique

Guide sommaire à l'usage des opérateur.rice.s en arts de la scène

Préambule

La décision de rédiger un manuel de bonne pratique de gouvernance adapté au secteur des arts de la scène a été prise, avec le soutien de la Ministre Alda Greoli, dans la foulée des premières rencontres POUVOIRS & DERIVES qui se sont tenues à la Bellone en juin 2018.

Face au constat de l'existence de profondes inégalités, de petits et grands abus de pouvoir et de faits parfois graves de violence et de harcèlement notamment racistes et sexistes, et d'une impuissance quasi généralisée à faire respecter les lois en ces matières, il est apparu urgent de susciter une prise de conscience parmi les acteurs de terrain et de leur fournir des outils concrets et adaptés en vue d'une auto-régulation du secteur des arts vivants.

Ce document s'adresse donc, en priorité, aux directions des lieux de création et de diffusion, des festivals et des centres scéniques des arts vivants subventionnés par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La présente version de ce document est destinée à servir de base à une concertation du secteur via les fédérations professionnelles agréées, éventuellement dans le cadre de la chambre sectorielle des arts vivants instituée par le Décret du 28 mars 2019 sur la Nouvelle Gouvernance culturelle. Elle a été rédigée sur base des rencontres POUVOIRS & DERIVES 2018 et 2019 et de la consultation de nombreux documents inspirants témoignant d'aspirations similaires dans d'autres régions, pays et/ou d'autres secteurs d'activité.

Pour autant, au vu de l'absence quasi-totale de données scientifiques permettant d'établir un état des lieux objectif, ce document doit être pris pour ce qu'il est, à savoir une première tentative des acteurs et actrices de terrain qui appelle le prochain Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles à s'emparer de ces questions de manière significative.

Introduction

La bonne gouvernance est un ensemble de pratiques qui visent à réguler l'exercice du pouvoir pour en limiter les dérives et favoriser la meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles au bénéfice de l'objet social.

C'est une démarche qui vise à s'assurer que les actions de l'association entrent en cohérence avec ses objectifs et que les intérêts du personnel permanent, du personnel intermittent, des partenaires et des publics soient préservés.

Penser et organiser la gouvernance de manière claire a pour effet de renforcer la confiance et la motivation des travailleur.se.s, des membres, des partenaires et d'assurer la pérennité de la structure et l'efficacité de son fonctionnement.

Les opérateurs qui déploient leur activité grâce à l'apport de subventions publiques sont éthiquement tenus de s'inscrire dans une démarche de bonne gouvernance.

Ce vade-mecum a pour ambition de guider la réflexion des opérateur.rice.s sur l'ensemble des garde-fous qui peuvent être mis en œuvre, en fonction des spécificités de chaque structure, pour éviter les dérives du pouvoir et favoriser le bien-être des travailleur.se.s, des artistes et des usager.e.s dans les institutions des arts de la scène subventionnées par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Pour autant, aucune règle ne remplacera jamais l'éthique personnelle. L'intégrité de la direction et du Conseil d'Administration constitue la base de la gouvernance et doit contribuer à la crédibilité de l'association.

La lutte contre les abus de pouvoir passe par une réduction de la personnalisation excessive des mandats, par une recherche continue de renouvellement des mandats, par le développement des pratiques collectives de prise de décision.

Elle ne se conçoit que dans une aspiration à la plus rigoureuse égalité de droits en général et dans l'accès aux droits culturels en particulier.

Cela doit se traduire, pour chaque opérateur.rice en fonction de ses spécificités, par une réflexion sur la structure de l'association, son fonctionnement (et en particulier la gestion des ressources humaines) et sur l'attention portée à l'égalité, notamment des hommes et des femmes, dans tous les aspects de son développement et de ses activités.

Chapitre 1 La structure de l'association

Les politiques culturelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles visent, en particulier dans le secteur des arts de la scène, à accompagner par la subvention des initiatives privées, constituées le plus souvent en associations sans but lucratif.

La plupart de ces associations ont été créées par un tout petit groupe de personnes qui ont rassemblé quelques proches pour constituer une Assemblée générale et un Conseil d'Administration au service des porteur.se.s de projet. Puis le projet a grandi sans forcément que la structure suive. Or l'informel favorise les conflits et les abus de pouvoir.

La gouvernance détermine le cadre qui délimite les fonctions et responsabilités de toutes les parties prenantes, en cohérence avec les valeurs de l'association. Elle est formalisée dans les statuts et le Règlement d'Ordre Intérieur (ROI).

L'articulation entre les instances (Assemblée générale, Conseil d'Administration, bureau) et les fonctions (présidence, trésorerie, direction) doit être claire, communiquée à tou.te.s, effective, évaluée régulièrement et repensée au besoin.

L'Assemblée générale rassemble les membres qui ont légitimité à participer à la prise de décision sur les grandes orientations de l'association. Le Conseil d'Administration est élu par l'Assemblée générale.

Recommandations

1. Composition de l'Assemblée générale

- Veiller à ce qu'elle soit plurielle et représentative de l'environnement dans lequel évolue l'association, dans une diversité de genres, d'origines culturelles, d'âges, de métiers, ...
- Intégrer des usagers (artistes, enseignant.e.s, public, partenaires associatifs, ...)
- Veiller à ce qu'elle ne soit pas perçue comme une pure formalité juridique, mais bien comme un acteur décisionnel de gouvernance

2. Fonctionnement de l'Assemblée générale

- Envoyer les convocations, l'ordre du jour et les documents préparatoires bien à l'avance
- Prévoir assez de temps de réunion pour permettre des décisions démocratiques

3. Composition du Conseil d'Administration

- Informer clairement l'Assemblée générale sur les tâches et compétences attendues d'un.e administrateur.ice
- Veiller à ce que le CA soit représentatif (parité des femmes et des hommes, inclusion des minorisé.e.s, variété des profils d'âge et de compétence,...)
- Définir la durée et le nombre des mandats (2 fois /5 ans maximum)
- Veiller à ce que la procédure d'élection soit pleinement démocratique (vote à bulletins secrets, élection sans candidat,...)

4. Fonctionnement du Conseil d'Administration

- Organiser le planning des réunions pour toute l'année
- Informer correctement le CA
- Construire une intelligence collective
- Inviter chacun.e à s'exprimer (tour de table)
- Gérer les débats, les bavard.e.s, la qualité des échanges
- Clarifier et s'assurer du consentement à chaque décision en séance
- S'entendre sur la teneur du procès-verbal qui doit permettre aux absent.e-s d'être correctement informé.e-s
- Exécuter le suivi rapidement
- Prévoir des canaux d'information entre les réunions

5. Responsabilités des administrateur·ices*

Un mandat d'administrateur.ice ne peut être considéré à la légère : ce n'est pas un titre honorifique mais bien une fonction qui engage la responsabilité, qui requiert du temps et de l'engagement, et qui nécessite un certain professionnalisme.

Avant d'accepter un mandat d'administrateur·rice, il est nécessaire d'être conscient·e des droits, devoirs et responsabilités qui vont de pair avec le mandat.

- L'administrateur.ice veille au fonctionnement efficace du Conseil d'Administration. S'il-elle a le sentiment que les obligations légales et réglementaires ne sont pas

respectées, il-elle a le devoir de réagir sans tarder, assumant ainsi ses responsabilités civiles et pénales.

- Il-Elle vérifie que le Conseil d'Administration supervise effectivement la gestion journalière et contrôle l'entreprise.
- Il-Elle s'assure que le Conseil d'Administration mette en œuvre les grandes orientations de l'association en conformité avec le contrat-programme et prévoit les structures et les moyens permettant la réalisation de celles-ci.
- Tout en maintenant en toute circonstance son indépendance d'analyse et en rejetant toute forme de pression, l'administrateur.ice veille au respect des intérêts de l'association.
- Il-Elle informe complètement et préalablement l'Assemblée générale de tout conflit d'intérêts dans lequel il-elle pourrait, directement ou indirectement, être impliqué-e et s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les matières concernées.
- L'administrateur.ice veille à être informé-e correctement, complètement et en temps utile. En concertation avec le-la président-e du Conseil d'Administration, il-elle recherche l'information lui permettant de délibérer et de prendre les décisions en connaissance de cause.
- Il-Elle consacre suffisamment de temps à la lecture des informations reçues.
- Il-Elle traite en toutes circonstances les informations avec la plus grande discrétion.

6. La présidence éventuelle

Outre les tâches qui incombent aux administrateurs, le-la président-e du Conseil d'Administration veille à remplir des tâches additionnelles propres à sa fonction :

- Il-Elle est responsable du bon fonctionnement du Conseil d'Administration.
- Il-Elle prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du Conseil d'Administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le Conseil d'Administration.
- Il-Elle veille à ce qu'il y ait une collaboration efficace et constructive entre le Conseil d'Administration et la direction.
- Il-Elle établit des relations étroites avec la direction en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de cette dernière.
- Il-Elle veille à ce que les administrateur-ices reçoivent en temps utile des informations adéquates et précises avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci.
- Il-Elle veille à ce que tous les administrateur-ices puissent contribuer aux discussions du Conseil d'Administration et à ce que le conseil dispose d'un temps de réflexion et de discussion suffisant avant la prise de décision.
- Il-Elle veille à ce que les prises de parole soient équilibrées entre tous les membres du Conseil d'Administration.
- Il-Elle veille à ce que les nouveaux membres reçoivent et suivent effectivement une formation initiale adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du Conseil d'Administration.

* Extrait et adapté du Modèle de charte de l'administrateur d'entreprise publique élaboré par le Centre Public Governance de GUBERNA, Institut des administrateurs asbl.

Chapitre 2 Le fonctionnement de l'association

1. Bien-être au travail

Le bien-être au travail est une nécessité encadrée par la Loi du 4 août 1996.

Chaque association doit veiller, non seulement à la santé et la sécurité des travailleurs, mais également à mettre en œuvre un plan de prévention des risques psycho-sociaux. Elle en porte la responsabilité finale sur les plans civil et pénal.

Si le bien-être au travail est imbriqué à la gestion des ressources humaines, il doit être inclus dans la culture de l'association dans un dialogue entre l'employeur (le CA), la ligne hiérarchique et les travailleur·se·s.

On observe, dans le secteur des arts de la scène, des spécificités qui favorisent l'apparition de conflits et de situations de souffrance au travail que les employeur·se·s doivent avoir à l'esprit :

- fort engagement (on fait ce métier par passion)
- dévouement à l'Art
- horaires intenses et/ou tardifs, difficiles à concilier avec la vie personnelle
- cadres et directions peu formés en gestion des ressources humaines
- manque de clarté des fonctions et des tâches, multi-tasking
- confusion vie privée/vie professionnelle
- liens professionnels souvent basés sur le désir et/ou la séduction
- engagement du corps et des émotions
- fragilité de la reconnaissance (un des éléments du bien-être au travail)
- inégalités salariales, de genre et de race
- stress lié aux difficultés de la création, aux enjeux du rapport au public, ...
- concurrence intense
- budgets insuffisants
- précarité des travailleurs intermittents : artistes, technicien·ne·s, chargé·e·s d'accompagnement, ...
- alcool sur les lieux de travail

Les risques psycho-sociaux comprennent notamment les violences verbales ou symboliques, le harcèlement moral ou sexuel, les charges relationnelles ou organisationnelles pouvant occasionner stress, conflits, dépression, burnout.

La prévention de ces risques passe par la formation des cadres et travailleur·se·s, l'organisation concertée du travail, la clarification des fonctions et des tâches, la mise en place de procédures d'alerte adaptées, ...

La désignation d'une personne de confiance n'est pas obligatoire mais conseillée. Il est préférable que ce soit un·e travailleur·se volontaire qui ne fait ni partie de la ligne hiérarchique ni de la délégation syndicale. La personne de confiance doit être correctement formée. Elle exerce un rôle de première ligne complémentaire à celui du ou de la conseillère en prévention interne ou faisant partie du service externe pour la prévention et la protection au travail auquel l'association est affiliée.

Recommandations

- Nommer et former une personne de confiance
- Désigner une personne-relais au sein du Conseil d'Administration
- Réaliser une analyse des risques psycho-sociaux et mettre en place les moyens de prévention qui en découlent, en collaboration avec les travailleur·se·s
- Clarifier, clarifier, clarifier (les horaires, les fiches de poste, les tâches,...)

2. Égalité des femmes et des hommes

Même si aucune étude n'a jusqu'à présent été menée sur cette question en Fédération Wallonie-Bruxelles, il est probable, et l'adhésion rapide et massive des femmes du secteur culturel au mouvement F(s) est éloquente à cet égard, que le constat fait en France soit également valable chez nous :

La précarité de l'emploi et la faible féminisation des métiers, au moins dans les postes de décision, sont deux caractéristiques prégnantes du domaine de la culture. En effet, alors que, quel que soit le secteur étudié (spectacle vivant, arts visuels, architecture ou littérature), les femmes représentent plus de 60 % des étudiant.e.s des écoles d'enseignement artistique supérieur, les femmes sont dans le domaine des arts et de la culture et en comparaison avec les hommes artistes moins nombreuses, moins payées, moins aidées, moins programmées, moins récompensées, et enfin moins en situation de responsabilité. À ces facteurs aggravants s'ajoute celui de l'impunité des agresseurs. Dans une tribune de novembre 2017, 456 comédiennes suédoises dénoncent la culture du silence qui pèse sur le milieu du cinéma et du théâtre. Les signataires fustigent « "le culte du génie" régnant dans les arts de la scène qui laisse impunis les agresseurs tant que ce qu'ils créent est aurolé d'une haute valeur artistique ; acteurs et réalisateurs considérés comme des génies sont soutenus par la profession, peu importe ce qu'ils font subir à leurs collègues » ; « à cause de ce statut de star, leurs agressions n'ont jamais de conséquence ».

HCE – Inégalités entre les femmes et les hommes dans les arts et la culture

Au-delà des paroles, un réel engagement de chacun·e pour promouvoir l'égalité, la parité, la diversité et la prise en compte des droits culturels est absolument nécessaire.

L'accès des femmes aux responsabilités et aux moyens de production et de création doit progresser dans les institutions contrat-programmées.

a. Dans les fonctions artistiques

Comme le souligne Reine PRAT dans son rapport *Arts du spectacle : Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, aux moyens de production, aux réseaux de diffusion, à la visibilité médiatique* de 2009 (France), « la croyance est entretenue, encore au 21ème siècle, que le talent est inné et explique seul la qualité d'une œuvre, la réussite d'un parcours professionnel, la reconnaissance médiatique ». En revanche, écrit-elle, « on est encore loin d'admettre cette réalité plus triviale : la qualité d'une réalisation dépend largement, au-delà du seul talent, du temps qui a pu être consacré au travail de conception et de réalisation, de la quantité et de la qualité des collaborateurs et/ou collaboratrices qu'on a pu réunir, de la quantité d'occasions de

rencontre avec le public, toutes choses qui ont un rapport, certes pas exclusif mais très précis, avec les moyens financiers et les appuis dont l'artiste peut disposer. »

Recommandation

- Déterminer des objectifs quantitatifs de progression dans les programmations des structures subventionnées, afin de procurer une juste reconnaissance aux artistes femme actuelles et futures.

b. Dans les fonctions dirigeantes

Majoritaires dans le secteur culturel, à l'entrée comme à la sortie des écoles supérieures, les femmes peinent à accéder aux fonctions de direction, en particulier dans les associations les mieux dotées financièrement.

Elles font face à des freins structurels :

- Culture « masculine » de l'organisation, la perception du leader idéal étant teintée de caractéristiques dites « masculine » (force, détermination, charisme...)
- Image négative des femmes souhaitant accéder aux fonctions de direction
- Manque de modèles féminins occupant des fonctions décisionnelles
- Difficulté à concilier vie privée – vie professionnelle
- Difficulté à se glisser dans une « classe dirigeante » où les hommes réseautent et se cooptent entre eux depuis toujours (man's club)

Mais aussi à des freins psychologiques :

- Autocensure, difficulté à s'identifier à l'image traditionnelle du pouvoir
- Manque de légitimité, les études montrant que les femmes ont, plus que leurs collègues masculins, besoin de soutien pour oser postuler aux postes décisionnels
- Sous-estimation de leurs propres compétences

Parvenir à l'égalité professionnelle, c'est, dans l'ensemble du secteur culturel :

- Améliorer la mixité des métiers, l'accès aux responsabilités
- Viser l'égalité en termes de rémunération ;
- Progresser dans la conciliation des temps professionnel et personnel, sujet particulièrement prégnant dans le domaine culturel, pour les femmes comme pour les hommes
- Prendre en compte la parentalité

3. Recrutement inclusif

Trois principes majeurs doivent guider le recrutement : objectivation, transparence et traçabilité.

Recommandations

- Axer le recrutement sur les compétences des candidat.e.s et non sur des critères subjectifs
- Appliquer les mêmes procédures de recrutement dans la pré-sélection et la sélection pour tou.te.s les candidat.e.s même les cooptés
- Formaliser les processus de recrutement

En particulier :

- Porter une attention spécifique à la communication réalisée par l'association lors des recrutements (mixité dans les visuels de fonctions représentées, termes employés, etc.)
- Féminiser et masculiniser les noms des métiers, offres d'emploi et descriptions de fonction
- Identifier les compétences requises pour les fonctions de responsables en élaborant des référentiels clairs
- Rédiger les offres d'emploi en veillant à activer tant des stéréotypes féminins que masculins, de manière à attirer le plus de candidatures différentes possibles, de même pour les critères utilisés lors de la sélection des candidates et des candidats
- Former à la lutte contre les stéréotypes les personnes en charge du recrutement et/ou membres du jury de recrutement
- Accompagner la valorisation des compétences et leur reconnaissance, en mettant en œuvre des pratiques d'évaluation et de validation selon des critères sexuellement neutres (incluant des qualités traditionnellement reconnues aux femmes comme ax hommes)

4. Nomination des personnels de direction

Un soin particulier doit être accordé à la sélection des personnes exerçant un pouvoir important tant sur les équipes permanentes que sur les personnels intermittents et sur la programmation artistique.

Recommandations

- Restreindre les mandats pour les postes de direction générale et direction artistique à 5 ans renouvelable une fois.
- Pour les directions « historiques » en place depuis plus de 10 ans, imposer un départ immédiat à l'âge légal de la pension.
- Mettre en place une procédure transparente (publication d'une fiche de poste, des critères de sélection, date maximale de réponse, information des candidat.e.s de la composition de la liste restreinte)
- Veiller à ce que les jurys de recrutement soient pluriels, mixtes et informé.e.s de la nécessité de respecter le principe de non-discrimination
- Constituer une liste restreinte composée d'autant de femmes que d'hommes et incluant, autant que faire se peut, des personnes se définissant comme racisées.
- Déclarer l'appel à candidature infructueux dès lors qu'il n'est pas possible de constituer une liste restreinte paritaire et recommencer la procédure si nécessaire
- Diffuser une information claire sur le contenu des mandats et fonctions à responsabilités qui existent au sein de l'asbl
- Valoriser les compétences relationnelles (généralement attribuées aux femmes) autant que les compétences techniques (généralement attribuées aux hommes)
- Au moment du choix final, à compétences et qualifications équivalentes, et seulement dans ces conditions, une candidature féminine sera privilégiée
- Ensuite, former les personnels de direction à la gestion d'équipe et à l'intelligence collective

5. Relations entre artistes et lieux

Ces dernières années, et en particulier dans le contexte de la mise en œuvre du nouveau décret sur les arts de la scène et de l'élargissement du Tax Shelter, les rapports entre artistes, compagnies et lieux se sont tendus.

Il appartient aux pouvoirs publics et à la concertation de réguler ces tensions par une répartition équilibrée des moyens, par une clarification des règles de valorisation des subventions et par la négociation concertée sur la progression de l'emploi artistique. Ces questions sortent du cadre des objectifs assignés au présent document. Néanmoins la gouvernance des lieux doit prendre en compte la relation aux artistes usager.e.s.

Recommandations

- Considérer ~~avant~~ le créateur/créatrice comme le/la première promoteur/producteur.rice de la conception et du développement de ses projets
- Veiller à maintenir l'équilibre entre liberté de programmation et respect des diversités
- Apporter des réponses claires aux propositions de programmation
- Veiller à une communication claire des conditions de collaboration : production, coproduction, résidence, accueil, artistes associé-e-s, ...
- Rendre visibles dans la communication les compagnies, les auteur·rice·s, artistes et technicien·ne·s accueilli·e·s, et pas seulement les raisons qui ont conduit à ce qu'il·elle.s le soient

6. Transparence salariale

La précarisation croissante des travailleur·se·s intermittent·e·s de la culture attise la tension entre artistes / compagnies et lieux. Outre les questions de la production déléguée et de l'accès au Tax Shelter, cette tension se cristallise autour des salaires et avantages des directions de lieux supposés « indécents », s'agissant d'argent public et particulièrement par comparaison avec les revenus des artistes.

Recommandations

- Etablir une politique salariale claire, concertée et transparente

Conclusion

Loin d'être exhaustive, cette proposition de guide pour une meilleure gouvernance des lieux de création et de diffusion, des festivals et des centres scéniques des arts vivants subventionnés par la Fédération Wallonie-Bruxelles, pointe les matières pour lesquelles des manquements importants ont été pointés par les participant·e·s aux rencontres POUVOIRS & DÉRIVES. Elle pourra également inspirer les structures de service et de création.

Les recommandations proposées paraîtront insuffisantes à certain·e·s mais elles sont loin d'être appliquées actuellement dans la réalité.

Enfin, ce document a été rédigé dans une optique d'auto-régulation du secteur mais il n'aura d'intérêt que si à la fois le nouveau Gouvernement de la FWB, l'administration et les fédérations professionnelles s'en emparent, l'étoffent, le mettent en discussion pour aboutir à une clarification des règles du jeu dans un document qui puisse être annexé aux prochains contrats-programmes. A suivre, donc...

Références :

Outil d'évaluation de la gouvernance à destination des entreprises à profit social mis à disposition par la Fondation Roi Baudouin : <https://notregouvernance.be/>

<https://justice.belgium.be/fr/>

<http://www.sobane.be> Gestion des risques professionnels

Un « Guide du bien-être au travail » est disponible sur le site de l'Association bruxelloise pour le bien-être au travail : <http://www.abbet.be/>

Les bases légales sont disponibles sur le site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale : www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564

Bouger les Lignes, Coupoles Nouvelle Gouvernance culturelle et Artiste au centre, Synthèses finales, Janvier 2017

La bonne gouvernance dans les asbl, sous la coordination de Michel Davagle, Edipro

Charte de conduite Prévention des intimidations, harcèlements, agressions sexuelles Actrices et Acteurs de France Associés - 2018

Feuille de route Égalité 2019-2022, Ministère de la Culture, France

Guide Diversité Emploi, Commission Emploi de la COPEC de Loire-Atlantique, 2016

Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes igvm-iefh.belgium.be

Guide pour l'égalité des femmes et des hommes dans les asbl, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique, Direction de l'égalité des Chances, 2014

Inégalités entre les femmes et les hommes dans les arts et la culture. Acte II : après 10 ans de constats, le temps de l'action, Haut Conseil à l'Égalité, France, 2018