

## Artémis

# « Etude exploratoire concernant l'accès de femmes à des fonctions de gestion et de décision dans le secteur culturel » : méthodologie et hypothèse de travail

Artémis est un projet piloté par la Fondation Marcel Hicter pour la démocratie culturelle en partenariat avec le centre culturel de Watermael-Boisfort «La Vénerie», le Centre socialiste d'éducation permanente (Cesep) et l'asbl Flora. Il s'inscrit dans le processus de promotion de l'égalité de genre et plus particulièrement de l'accès des femmes à des fonctions décisionnelles en management culturel. Il bénéficie du soutien du Fonds social européen dans le cadre du programme Equal et de l'apport de Bruxelles formation et de l'Observatoire bruxellois des métiers et qualifications.

Ce document présente la méthodologie initiée par les partenaires dans le cadre du projet Artémis «Etude exploratoire concernant l'accès de femmes à des fonctions de gestion et de décision dans le secteur culturel». L'objectif n'est en rien de présenter un modèle, une recette clé sur porte mais de montrer les opportunités offertes par des programmes de soutien européens à la mise en place de projets influençant le développement de politiques aux effets concrètement liés à des concepts de citoyenneté, de démocratie culturelle ou d'éducation permanente. Tel est le cas du programme Equal (intégré pour la programmation européenne 2007-2013 dans le objectif compétitivité) destiné à promouvoir l'emploi et le développement des ressources humaines grâce à des méthodes innovantes et/ou participatives. La dissémination des résultats et des expériences est également une plus-value apportée par ce type de programmes à travers des actions transnationales amenant les porteurs de projets à partager leurs pratiques et les améliorer.

Trois grandes étapes ont été mises en œuvre afin de donner vie à ce projet :

1. la première a consisté à contextualiser et à formaliser le constat suivant : les femmes, surreprésentées dans le secteur culturel, occupent peu de fonctions de gestion et de décision dans les institutions qui les emploient ;
2. à partir de l'approche globale du secteur sur cette question de genre, nous avons identifié plus spécifiquement la problématique que nous souhaitons étudier et nous avons défini une ligne de travail générale ;
3. une dernière étape a consisté alors à établir une méthode afin d'atteindre les objectifs définis.

### **1) Poser le diagnostic et établir un état des lieux de la recherche en Communauté française**

Les femmes ont constitué la plus grande force d'accroissement du marché du travail ces dernières années, même si leur entrée s'est faite, plus souvent que pour les hommes, à temps partiel ou entrecoupée par des pauses carrière (notamment liées à la prise en charge de l'éducation des enfants).

Ce constat est notamment de mise dans le secteur culturel fortement féminisé et en forte croissance (plus rapide actuellement que pour d'autres secteurs traditionnels en récession ou en redéploiement<sup>1</sup>) suite à une tertiarisation et à une orientation des économies occidentales vers une société de la connaissance. Cependant, de nombreux freins existent encore à une prise en charge par les femmes de responsabilités à un niveau équivalent aux compétences et aux savoirs-faires qu'elles ont obtenus.

En effet, le secteur culturel reste peu sensibilisé à une prise en compte active de la question de genre. Cette attitude dite « aveugle » (gender blind) implique des comportements individuels et collectifs potentiellement discriminants, dans l'ensemble du secteur, depuis la formation, initiale et continuée, jusqu'à l'accession à des postes de haute fonction en passant par la prise de responsabilités dans les structures culturelles.

---

<sup>1</sup> KEA, *The Economy of Culture in Europe, A strategy for a Creative Europe*, octobre 2006, en cours de traduction.

Cette situation est d'autant plus questionnante pour le secteur culturel qu'elle est couplée au constat suivant : les femmes sont surreprésentées dans les formations à la gestion culturelle. Or, à compétences égales, les femmes progressent nettement moins que les hommes dans leur carrière et elles rentabilisent moins les capacités obtenues, restant majoritairement cantonnées dans des emplois et des postes subalternes.

Dans le cadre d'une politique régionale de développement territorial, une politique favorisant la mise en place d'une société apprenante, éliminant les facteurs d'inégalité entre hommes et femmes, s'avère donc indispensable<sup>2</sup>.

Or, le sujet reste peu étudié en Communauté française pour le secteur culturel. Le travail de l'Institut de la direction de l'égalité des chances au niveau régional ou de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes au niveau fédéral est primordial en terme de sensibilisation et de conscientisation à la problématique. Tout comme l'est l'action des nombreuses associations de terrain qui ont dans leurs priorités une meilleure prise en compte de la question de genre. Cependant, nous devons regretter l'absence d'une radioscopie du secteur par rapport à la question qui offre aux acteurs des données qualitatives et quantitatives leur permettant de poser des politiques (en terme de production de valeurs, d'identification de pôles de croissance, de création d'emplois par exemple) et des actions répondant au mieux aux demandes des acteurs du secteur. Une lecture quantitative désagrégée par sexe du secteur est également impossible. L'absence de ces données affaiblit la capacité à identifier et évaluer les politiques à mettre en place afin de lutter contre les discriminations liées au genre.

## **2) Identifier le champ d'étude et les objectifs globaux**

Les partenaires du projet promeuvent une vision large de la culture inscrite dans une logique d'émancipation personnelle et de développement collectif.

Ainsi, la question de genre doit, d'une part, être abordée dans le secteur culturel afin de favoriser l'émancipation et l'autonomisation des opérateurs et opératrices de ce secteur. Cette étude exploratoire souhaite donc identifier une série de facteurs positifs et négatifs (« gate-keepers » et « gate-openers »<sup>3</sup>) et notamment intégrer une partie de ces données dans la professionnalisation du secteur.

A ce titre, une approche transversale du « genre » dans le cadre de la formation permet en effet d'introduire la question auprès de l'ensemble des acteurs du secteur (pouvoirs publics, opérateurs, formateurs, employeurs, organisateurs et commanditaires de formations) et de bénéficier d'effets démultiplicateurs importants.

D'autre part, l'approche genre doit tenir compte de l'évolution constante vécue par le secteur culturel et ses métiers. De plus en plus, la notion de « creative industries » ou de « creative class » est utilisée pour souligner le rôle croissant de la culture dans le développement de notre société tertiaire. Le secteur culturel voit ainsi un ensemble de sa production utilisé par des industries directement (industries culturelles) ou indirectement (design, mode, industrie du divertissement...) reliées à lui.

Pour des raisons inhérentes aux réalités du projet et du partenariat, nous avons décidé de limiter le champ au secteur non-marchand, reconnu ou non.

Ce projet se veut innovant et dynamique dans sa méthode d'expérimentation associant directement les stagiaires en formation, en majorité féminines et tant généralistes que techniques, concernées par l'élaboration d'un plan d'actions pour les aider dans leur recherche d'emploi.

Il entend lancer des pistes de réflexion à propos de trois axes principaux :

1. l'étude du positionnement du secteur culturel à propos de la question de genre ;
2. la création d'outils statistiques adaptés au secteur culturel ;

---

<sup>2</sup> Pour plus d'informations concernant les évolutions de la culture et de son impact comme acteur de développement économique et social : *Communication relative à un agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation*, Direction Générale Education et Culture de la Commission européenne, 10 mai 2007.

<sup>3</sup> Cette notion est développée spécifiquement pour la question de genre dans le projet *Women in Arts and Media Professions : European Comparisons*, programme de recherche lancé par le *Zentrum für Kulturforschung* et *Ericarts* en Autriche, Allemagne, Finlande et Portugal. Elle fera l'objet d'une définition plus particulière dans la suite de cette analyse.

3. la formulation de recommandations à destination des formateurs.

### **3) Etablir une méthodologie permettant de répondre aux objectifs fixés**

A partir des éléments présentés ci-dessus, il fut décidé d'axer le projet sur trois priorités : la sensibilisation à la mobilisation de données à la fois quantitatives et qualitatives et à des pratiques prenant en compte la question de genre.

Chacune des priorités nécessite des outils spécifiques tenant compte de réalités internes (le partenariat, sa durée par exemple) et externes du projet (le cadre d'action défini par les financeurs du projet, l'intérêt généré par la question sur le territoire étudié ou encore l'existence préalable d'outils d'analyse tels que des données statistiques).

Priorité 1 : sensibiliser à la mobilisation de données quantitatives

Vu l'absence de données chiffrées pour le secteur et donc l'impossibilité d'y appliquer une lecture genre, les partenaires ont choisi de mettre en place une action de sensibilisation des pouvoirs publics, en tant qu'initiateurs d'outils durables de gestion de politiques. Pour ce faire, ils agiront à travers des notes interpellant les institutions sur la nécessité d'initier ces outils, montrant un éclairage de la question lors d'un séminaire de réflexion et d'un travail préliminaire permettant d'intégrer la mise en place de tels outils à l'agenda.

Priorité 2 : mobiliser des données qualitatives

*Définir des indicateurs de recherche, une méthode et un cadre d'évaluation*

La question de genre est multiple. Il nous a donc fallu définir certains angles d'attaques. Vu l'absence d'analyse genre approfondie du secteur, nous avons choisi d'utiliser les éléments apportés par des études européennes et de «confirmer ou d'infirmer», sur le territoire de la Communauté française, une série d'hypothèses posées par ces études.

Elles concernent d'une part le marché de l'emploi et d'autre part le positionnement du secteur culturel par rapport à ce marché, en tenant compte de trois niveaux d'interprétations –individuel, structurel et social. Ces hypothèses de travail feront l'objet d'une présentation complète dans le rapport final.

Les partenaires ont décidé d'axer plus particulièrement le projet sur la question de la formation. En effet, dans une société dite de la «connaissance», la formation initiale ou continuée devient un lieu central de réflexion sur les questions de genre, tant pour les formateurs que pour les participants. Ces deux publics bénéficient d'un potentiel démultiplicateur important en terme de transmission de pratiques individuelles et collectives.

Il était donc essentiel de définir une méthodologie permettant, d'une part, de poser en un court laps de temps un état des lieux et, d'autre part, de mettre en corrélation développement professionnel et formation. Pour ce faire, les partenaires ont choisi de travailler suivant le principe de la recherche-action<sup>4</sup>.

Le point de départ des interactions réside dans des entretiens avec une quinzaine d'opérateurs culturels, suivis de trois tables-rondes rassemblant l'ensemble du panel, et d'un séminaire de réflexion. Ce travail sera mis en perspective par des réunions de coordination et l'écriture d'analyses intermédiaires, après les interviews et avant le séminaire de réflexion.

*Composer le panel*

Un panel de quinze opérateurs –12 femmes, 3 hommes - a été sélectionné suivant les critères suivants : avoir participé à des formations techniques ou de gestion culturelle mises en place par les partenaires du projet,

---

<sup>4</sup> Cette méthode s'appuie sur l'idée que l'humain et le domaine socio-culturel en tant qu'objets d'étude, présentent des caractéristiques spécifiques qui appellent à la mise en place d'une méthodologie différente de celle qui a cours dans les sciences classiques : intériorité, non-déterminisme et singularités. Elle implique aussi bien le chercheur que les acteurs participant à l'expérimentation dans le processus de construction de la recherche.

avoir un parcours professionnel significatif au sein de leur structure.  
Ce nombre est pertinent en fonction de l'objet du projet (action-pilote) et du temps imparti.

Il est important de veiller à :

- la présence d'éléments masculins dans le panel afin d'appréhender leur perception du marché de l'emploi culturel et de son fonctionnement;
- la représentativité du secteur culturel : en plus du secteur des centres culturels, il faut veiller à diversifier les disciplines en intégrant des opérateurs issus de structures privées.

Le choix du panel est une étape cruciale dans la réalisation du projet puisque les entretiens fourniront la plus grande partie de la matière de l'analyse.

### *Mobiliser les données*

Nous avons initié un processus nous permettant d'impliquer des acteurs du secteur et de mobiliser des données à travers des entretiens, des études de cas, des tables rondes et un séminaire de travail.

#### 1. les entretiens

Pour réaliser ces interviews, nous avons développé une stratégie spécifique basée sur la reconstruction du parcours professionnel de la personne. Nous partons ainsi d'une vision générale de la vie de la personne pour lui poser ensuite des questions plus spécifiques liées au «genre». L'ensemble des éléments ayant servi à la construction du questionnaire sera présenté dans le rapport final.

#### 2. les études de cas

Deux études de cas ont été menées afin d'analyser de manière horizontale les pratiques développées dans deux institutions culturelles. Elles porteront un regard sur le fonctionnement en interne (gestion des ressources humaines, évaluation du travail, répartition des postes et projets etc.) et externes (rapports aux organes de direction, composition des conseils d'administration, etc.) par rapport à la question de genre.

#### 3. les tables rondes

Ces trois modules rassemblent l'ensemble des membres du panel. Ils ont pour objectif de créer un espace participatif stimulant les échanges, d'évaluer les premières analyses rendues par les partenaires et d'identifier certains éléments qui feront l'objet d'une étude plus poussée lors du séminaire.

#### 4. le séminaire de réflexion

Le séminaire n'aura pas pour objectif de présenter des produits finaux mais bien d'inviter les membres du panel et des études de cas ainsi que des personnes extérieures au projet à interagir sur la démarche et à générer de la matière et des pistes pour l'écriture de recommandations et du rapport final.

### Priorité 3 : Sensibiliser les acteurs culturels à la question de genre

Pour répondre à cet objectif, différents outils ont été imaginés. Il s'agira dans un premier temps de rassembler les acteurs du secteur culturel et de la formation culturelle autour de la question de genre. Au cours du séminaire de réflexion, un temps d'échange sera consacré à identifier des pistes à privilégier afin d'améliorer la prise en compte de la question de genre dans les pratiques de l'ensemble des acteurs du secteur. Des recommandations pourront ainsi être faites afin de solliciter le concours des pouvoirs publics dans l'établissement et le soutien à des politiques ayant une consonance genre. Des pistes pourront être évoquées afin de faire évoluer les usages des opérateurs, tant sur le plan individuel que collectif. Un focus sur les pratiques de formation sera effectué.

L'ensemble de ces réflexions et conseils sera mis en perspective dans une synthèse au format papier et DVD.

#### 4) Ouverture

A travers cette analyse, nous avons donc voulu identifier certaines démarches propres à la mise en place d'un projet culturel : diagnostic, identification d'objectifs généraux et spécifiques, choix de méthodologie.

Grâce au soutien conjoint du programme Equal et des autorités publiques locales, Artémis a pu établir un instantané – certes limité dans son angle de vue - de la position du secteur culture vis-à-vis de la question de genre.

Le processus «Artémis» correspond ainsi à une série d'ambitions des partenaires et de réalités du territoire et des acteurs qui y sont présents. Afin d'impliquer un maximum d'entre eux, nous avons tenu à développer une démarche participative tout au long du programme et d'éviter un cloisonnement entre opérateurs de terrain et pouvoirs publics. De même, nous avons décidé de prendre comme point de départ la formation pour l'aspect démultiplicateur qu'elle représente à court et à long terme. Elle permet ainsi de sensibiliser tant les commissionnaires (pouvoirs publics, acteurs privés etc.) que les prestataires et les participants à la mise en œuvre de nouvelles pratiques.

Ce premier pas en appelle évidemment à une analyse plus approfondie, notamment grâce à la mise en place d'outils d'analyse à long terme, plus spécialement lié à une approche quantitative du secteur.

C'est pourquoi une suite a été imaginée, renforçant l'étude de terrain en élargissant le spectre d'analyse (ouverture à d'autres secteurs culturels non-marchand et d'autres types de formations, entre autres universitaires) et proposant un partenariat avec des acteurs impliqués dans le secteur de l'emploi afin de réfléchir de concert à la réalisation d'un outil statistique prenant compte des spécificités et réalités du secteur culturel.