Risques psychosociaux dans le secteur culturel en Bretagne : enjeux et outils

Riskloù psikosokial er gennad sevenadurel e Breizh : dalc'hoù ha binvioù

Riscades psicosociales den le demaine qhultura en Bertègn : ajeûs e afutiaos

Juin | Mezheven | Juen 2026

Région Bretagne

Conseil culturel
Kuzul sevenadurel
Consail qhultural

Rédaction :
Gwénael FAUCHILLE, Chargé d'études et de projets pour le Conseil culturel de Bretagne, Région Bretagne, Direction de la Jeunesse, de l'Egalité, de la Culture et du Sport (DIJECS), Service de la coordination administrative et du Conseil culturel (SCACC)

SOMMAIRE

Introduction....3

I. ETAT DES LIEUX....5

A. Définitions des principaux concepts....5

B. Aspects législatifs : une obligation légale....8

C. Eléments de contexte : une première approche chiffrée de la santé mentale dans le secteur culturel en France....9

II. LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX....17

A. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement la gouvernance (Conseil d'administration)....17

B. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement la direction....21

C. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement les salarié·es – artistes 24

D. Conséquences : des troubles générés sur la santé, une perte de sens, un épuisement professionnel....28

Conclusion....29

ANNEXES : BOITE A OUTILS....31

ACTEURS ET DISPOSITIFS RESSOURCE....31

PRATIQUES REMARQUABLES ET INSPIRANTES....36

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES....38

LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL....39

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES & WEBLIOGRAPHIQUES INDICATIVES....40

GLOSSAIRE....44

TABLE DES MATIERES....46

Introduction

Plusieurs membres du Conseil culturel de Bretagne (CCB) ont interpelé l'assemblée au regard de la multiplication des cas d'épuisement au travail dans le secteur culturel. Le Conseil a mis en place un groupe de travail chargé d'étudier les risques psychosociaux dans le secteur culturel en Bretagne.

Les risques psychosociaux (RPS) au travail sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface entre l'individu et sa situation de travail.[1] En effet, les risques psychosociaux apparaissent lorsque les salariés sont exposés à un ou plusieurs facteurs de stress liés à l'organisation du travail. Les troubles de santé qui en résultent ne relèvent pas de l'individu, mais bien du contexte professionnel dans lequel il évolue.

Le contexte économique et social national suscite des craintes : raréfaction des financements publics, déconsidération de la culture par certains élu·es et médias, sentiment de manque de reconnaissance des acteurs et actrices culturel·les depuis la crise sanitaire…

Le secteur culturel n'est pas le seul secteur touché, et sans doute pas le plus impacté. On peut penser ici aux secteurs de la construction ou de l'agriculture par exemple.

Le secteur culturel se distingue toutefois des autres secteurs marchands et non marchands par plusieurs caractéristiques, notamment son mode d'organisation, la précarité structurelle de nombreux emplois et le fort investissement affectif qu'il suscite. Les acteurs et actrices de ce secteur travaillent en grande partie selon une logique de projet et dépendent souvent de leur réputation pour assurer le financement, la production et la diffusion de leurs œuvres. Par ailleurs, les relations professionnelles y sont fréquemment marquées par des rapports d'ascendance et de notoriété, qu'il s'agisse des interactions entre producteurs et directeurs artistiques ou réalisateurs, ou encore entre metteurs en scène et comédiens. Le secteur culturel concentre ainsi des enjeux spécifiques qui, combinés à la forte valeur symbolique qui lui est accordée par la population et les pouvoirs publics, en font un espace particulièrement singulier.

Cette réflexion autour des risques psychosociaux dans la culture s'inscrit aussi dans un contexte national où pour la première fois, la santé mentale a été désignée Grande Cause nationale en 2025 et 2026. Ce choix répond à un enjeu majeur de santé publique alors qu'un Français sur quatre sera confronté à un trouble mental au cours de sa vie. Avec modestie, le Conseil culturel souhaite contribuer à sa hauteur à lever les tabous, à améliorer l'accès aux soins et à l'information et à renforcer la prévention des risques psychosociaux.

Le CCB a constitué un groupe de travail de 13 personnes chargé de mener cette étude. Afin de nourrir sa réflexion, il a récolté de la documentation, envoyé un questionnaire, organisé quinze auditions soit 27 personnes, recueilli des contributions. Le questionnaire a été envoyé à 736 structures ou personnes. Il a obtenu 180 réponses, soit un taux de 25%. Ce résultat amène deux réflexions :

[1] Cress Bretagne : DLA, Orienter les structures qui rencontrent des tensions relationnelles, https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/Mise%20en%20page%20Guide%20TR_WEB.pdf

- Le sujet est d'actualité et interpelle ;
- Le taux de réponse peut être le signe d'un certain mal-être et/ou les acteurs osent davantage s'exprimer sur le sujet.

Les risques psycho-sociaux et leur prévention sont des sujets complexes dans la mesure où les facteurs sont endogènes et exogènes, relèvent du global (structurel) et du particulier, évoque le public, le professionnel et l'intime. Les métiers de la culture sont souvent perçus avec des engagements affectifs importants, où le flou entre vie personnelle et professionnelle justifierait le non-respect du code du travail. Pourtant, la préservation de la santé et de la sécurité des salariés, comme l'évaluation et la prévention des risques professionnels est une obligation légale de l'employeur.

L'étude poursuit deux objectifs :

- Dresser un paysage de la situation des associations dans le secteur culturel en Bretagne historique au regard des facteurs de risques psychosociaux ;
- Alerter les pouvoirs publics et les différentes filières du secteur culturel en faisant connaitre les outils et les pratiques remarquables en la matière.

La première partie de ce rapport définit les éléments de contexte ainsi que les caractéristiques du secteur culturel en Bretagne. La seconde partie aborde les différents facteurs de risque psychosociaux par type d'acteur : gouvernance – conseil d'administration (CA) composé de bénévoles / direction / salarié·es – artistes.

Le Conseil culturel ne prétend pas apporter de solutions toutes faites, il propose ici des éléments de réflexion qui doivent s'inscrire dans le temps long, avec la prudence nécessaire, en partenariat avec les acteurs et actrices culturel·les, techniques (santé, prévention) et institutionnel·les.

« Les RPS en entreprise, on en parle beaucoup, il y a beaucoup de littérature également dessus. Mais si on en parle beaucoup, c'est que l'on ne sait pas toujours comment les éviter, et s'ils sont présents, comment y faire face. Ils peuvent apparaitre là où on ne les attend pas, et nécessitent une vigilance constante car aucun groupe de travailleurs n'est définitivement à l'abri de ces risques ».

Daniel PEIRONE, Médecin inspecteur du travail à la DREETS Bretagne,
audition du 30 juin 2025

I. ETAT DES LIEUX

A. Définitions des principaux concepts

1. Une première approche au travers de définitions

Les risques psycho-sociaux recouvrent un champ conceptuel très vaste et englobe de nombreuses notions. Parmi celles-ci, nous pouvons mentionner :

Les risques psychosociaux (RPS) : Risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par une exposition à des conditions d'emploi, des facteurs organisationnels et relationnels en milieu professionnel susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.[2]

Les facteurs de risques psychosociaux : Eléments organisationnels et relationnels relatifs à l'environnement professionnel du travailleur qui peuvent potentiellement entrainer chez lui des troubles psychiques.

Les troubles psychosociaux : Troubles psychiques chez un travailleur, dont l'origine est directement liée à son milieu professionnel.

La santé mentale : selon l'OMS, la santé mentale est l'« état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».

Le stress au travail : Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face[3].

La qualité de vie et condition de travail (QVCT) : la perception résultant des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci.

Le burn-out : Le burn-out est un terme anglais, très utilisé, mais non vraiment reconnu par le corps médical ni par la sécurité sociale, qui peut se traduire par un état anxieux, ou dépressif, caractérisé par un épuisement professionnel : « L'épuisement professionnel se caractérise notamment par une exploitation exagérée de ses propres ressources qui, malgré les efforts, ne fournissent pas les résultats à la hauteur attendue ».[4]

L'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) précise que le syndrome d'épuisement professionnel, ou burn-out, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante. Il se caractérise par 3 dimensions :

---

[2] Définition de l'OMS issue du Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des RPS, présidé par M. Gollac, 2011
[3] Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2002
[4] Daniel PEIRONE, Médecin inspecteur du travail à la DREETS Bretagne, audition du 30 juin 2025

- l'épuisement émotionnel : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles, la dépersonnalisation ou le cynisme : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative ;
- des autres et du travail ;
- le sentiment de non-accomplissement personnel au travail : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiment de gâchis…

De nombreuses professions demandent un investissement personnel et affectif important. Les salariés exerçant ces métiers peuvent être concernés par le risque de burn-out quand ils en arrivent à ressentir un écart trop important entre leurs attentes, la représentation qu'ils ont de leur métier (portée par des valeurs et des règles) et la réalité du travail. Cette situation, qui les épuise et les vide « émotionnellement », les conduit à remettre en cause leur investissement initial.[5]

2. Les catégories de RPS

3 grandes familles de RPS sont généralement admises :

- **Les violences internes** : tout ce qui peut détériorer la santé mentale du salarié à l'intérieur de son entreprise : par exemple dénigrer un salarié devant ses collègues…
- **Les violences externes**, liées au « client » ou à « l'usager » : par exemple un conseiller bancaire qui se fait insulter parce qu'il refuse un crédit…
- **Le stress**, que tout le monde connait, et qui apparait lorsqu'on a l'impression que nos capacités ne sont pas à la hauteur de ce qui risque de nous être demandé : par exemple stress avant de prendre la parole en public alors que l'orateur n'est pas sûr de pouvoir répondre à toutes les questions qui lui seront posées.

L'exposition à ces risques de travail peut entraîner des conséquences sur la santé des salariés, notamment en termes de maladies cardio-vasculaires, d'affections psychiques, d'épuisement professionnel (burn-out), voire de suicide. Tous les salariés, quels que soient leur positionnement hiérarchique, leur sexe, leur âge ou leur métier, peuvent être exposés à des RPS. Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.[6]

3. Les préventions de RPS, une première approche

[5] INRS, Epuisement professionnel ou burn out : https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html

[6] Site de l'Assurance Maladie, portail Ameli mars 2026 : https://www.ameli.fr/entreprise/sante-travail/risques/risques-psychosociaux-rps?gclsrc=aw.ds&gad_source=1&gad_campaignid=23090708148&gbraid=0AAAADv80WZLQDQ-9ZBUEqq4ixu7JY0V8&gclid=CjwKCAjwyYPOBhBxEiwAgpT8P3WGHLrFlm4XqUx2fWlYmd9npz0AjA6QAeWYsCRhrMYkwAgr35MQQhoC8XMQAvD_BwE

9 principes généraux de prévention sont définis[7] :

- **Éviter** les risques, c'est-à-dire supprimer le danger ou l'exposition au danger
- **Évaluer** les risques, c'est-à-dire apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque pour prioriser les actions de prévention à mener
- **Combattre les risques à la source**, c'est-à-dire intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires
- **Adapter le travail** à l'homme, en tenant compte des différences individuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé
- **Tenir compte de l'évolution de la technique**, c'est-à-dire adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles
- **Remplacer un produit ou un procédé dangereux** par ce qui l'est moins, lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une solution présentant des dangers moindres
- **Planifier** la prévention en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement
- **Donner la priorité aux mesures de protection collective** et utiliser les équipements de protection individuelle en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes
- **Donner les instructions appropriées aux salariés**, c'est-à-dire les former et les informer pour qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention.

La prévention des RPS se décline en 3 niveaux[8] :

- **Prévention primaire** : ensemble des actes destinés à diminuer l'incidence des troubles psychosociaux, donc à réduire l'apparition des nouveaux cas dans une population saine par la diminution des facteurs de risque (évaluation des conditions de travail). Il s'agit « d'empêcher que les risques se produisent ».

- **Prévention secondaire** : ensemble des mesures destinées à interrompre un processus morbide en cours pour prévenir de futures complications et séquelles, pour limiter les incapacités et éviter le décès (dépistage et diagnostic précoce ; gestion du stress, bien-être). Ici, « les risques commencent à apparaitre, on cherche à les diminuer ».

- **Prévention tertiaire** : ensemble des moyens mis en œuvre pour la prise en charge thérapeutique et sociale des sujets atteints de troubles psychosociaux (accompagnement et prise en charge individuelle, numéro vert). « *Malgré les dispositions, le risque est arrivé, les mesures sont prises pour que les risques ne s'aggravent pas.* » Ici, « *au niveau individuel, le rôle des Service de prévention et de santé au travail (SPST) est alors beaucoup plus important, se traduisant par des demandes d'aménagement de postes de travail, des courriers d'alerte/conseil à*

[7] Qu'est-ce que le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ? https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F35360#:~:text=contenu%20du%20DUERP%20%3F-,Le%20DUERPDUERP%20%3A%20Document%20unique%20d'%C3%A9valuation%20des%20risques%20professionnels,sur%20le%20contenu%20du%20DUERP.

[8] https://www.iledefrance.ars.sante.fr/system/files/2017-06/CRP_plan_prevention_risques_psycho_sociaux_dec_2016.pdf

l'employeur, divers dispositifs de maintien en emploi, voire une inaptitude au poste de travail permettant au salarié de ne plus être soumis aux mêmes RPS, quitte parfois à être licencié » explique Daniel PEIRONE, Médecin inspecteur du travail à la DREETS Bretagne (Direction régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités).[9]

Il appuie ses propos d'après un article de Jean-Michel Sterdynia et d'Isabelle Luyten : Étude des inaptitudes dans un service de santé au travail. « *Le maintien dans l'emploi est une problématique d'une particulière importance. Il s'agit d'un défi majeur et d'un véritable problème de santé publique. Chaque année, 50 à 80 000 salariés seraient licenciés pour inaptitude médicale. […] Ce chiffre, selon différentes études, serait en augmentation. Les principales causes des inaptitudes, dans notre effectif, sont les troubles musculosquelettiques et les maladies chroniques invalidantes puis les RPS. Le maintien dans l'emploi, repose en grande partie sur l'amélioration significative des conditions de travail et une politique volontariste de l'État quant au respect de la réglementation.* »[10]

B. Aspects législatifs : une obligation légale

La santé et la sécurité des salariés est une obligation règlementaire. En transposant la directive-cadre européenne 89/391 du 12 juin 1989 en France, la loi du 31 décembre a introduit dans le Code du travail deux exigences incombant aux employeurs :

- **l'obligation d'assurer la santé et la sécurité des salarié·es ;**
- **l'obligation de procéder à l'évaluation des risques professionnels pour en assurer la prévention.**[11]

Depuis cette date, la loi impose aux employeurs de **protéger et de suivre l'état de santé physique et mentale** de leurs salarié·es et de garantir de **bonnes conditions de travail en assurant leur sécurité** (ART 4121-1 du Code du Travail).

Actualisée en 2022 dans le Code du travail, la notion de **Qualité de vie et conditions de travail (QVCT)** désigne un ensemble d'actions permettant de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale de l'entreprise. Cela implique d'intervenir le plus en amont possible pour prévenir les risques psychosociaux.

Par conséquent, l'employeur a l'obligation de recenser, de prévenir et d'évaluer les RPS dès l'embauche du premier salarié. Il consigne dans le **document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)** le résultat de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité auxquels peuvent être exposés les salarié·es.[12] « *L'employeur peut s'appuyer sur le Comité social et économique (CSE) et être conseillé par le Service de prévention et de santé*

[9] Daniel PEIRONE, Médecin inspecteur du travail à la DREETS Bretagne, audition du 30 juin 2025
[10] STERDYNIA Jean-Michel, LUYTEN Isabelle, Étude des inaptitudes dans un service de santé au travail, Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, Volume 81, Issue 5, October 2020, Pages 544-545, Th4-P187
[11] https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/reglementation.html
[12] Qu'est-ce que le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ? https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F35360#:~:text=contenu%20du%20DUERP%20%3F-,Le%20DUERPDUERP%20%3A%20Document%20unique%20d'%C3%A9valuation%20des%20risques%20professionnels,sur%20le%20contenu%20du%20DUERP.

au travail (SPST). La règlementation est abondante, mais aucun texte n'est dédié aux RPS… Force est de constater qu'elle est globalement insuffisante. »[13]

Par ailleurs, il existe également des dispositions réglementaires particulières comme :

- certains modes d'organisation du travail (travail de nuit, travail en équipe de suppléance et travail posté) ;
- les relations de travail (principe de non-discrimination, interdiction du harcèlement moral et sexuel et obligation de les prévenir) ;
- la prévention des risques liés au bruit ;
- la prévention des risques liés au travail sur écran.

Enfin, il existe aussi :

- **L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail** le 2 juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009. Cet accord propose des indicateurs pour dépister le stress au travail et un cadre pour le prévenir.
- **L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail** signé le 26 mars 2010 et étendu par un arrêté du 23 juillet 2010. Il invite les entreprises à déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés, et à prévoir des mesures appropriées de gestion et de prévention.[14]

C. Eléments de contexte : une première approche chiffrée de la santé mentale dans le secteur culturel en France

1. La santé mentale des salariés français : une situation préoccupante

La santé mentale des salariés français reste dégradée en 2025 par rapport à 2024 **: un salarié sur quatre se déclare en mauvaise santé mentale** (25%).[15] Les secteurs les plus concernés sont l'administration et les secteurs en contact avec le public.

Les jeunes femmes, salarié·es à temps partiel, foyers monoparentaux, malades chroniques sont les populations les plus fragiles.

Plus d'un salarié sur trois n'a accès à aucune action de prévention au sein de son organisation. Pourtant 91% des salarié·es jugent que la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT) sont un enjeu prioritaire ou important pour les employeurs (+3 points par rapport à 2024).[16]

Ainsi les salarié·es bénéficiant d'une bonne QVCT dans leur organisation sont 64% en meilleure santé mentale, 45% plus engagés au travail.[17]

[13] Sophie FANTONI-QUINTON, AMPE, 2018, n°79, pp745-51
[14] https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/reglementation.html
[15] IPSOS, Qualisocial, Baromètre santé mentale et QVCT 2025, 2025, 34 p.
[16] idem
[17] idem

2. Caractéristiques de l'emploi dans le secteur culturel en France : une précarité croissante

a) Une fragilité économique

Pour rappel, selon les données statistiques du Ministère de la Culture[18], éditée dans l'étude de référence « Vingt-cinq ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles » de Wided Merchaoui et Sébastien Picard, les effectifs des professionnel·les de la culture comptaient plus de 660 000 personnes en 2019. Celles-ci représentaient 2,5% des actifs qui exerçaient à titre principal une profession culturelle, dont 45% de femmes (contre 48% de la population active en emploi). Une association employeuse sur quatre appartient au secteur culturel. Les professionnel·les du secteur culturel ont niveau de formation élevé (52% ont bac +3 tandis que la moyenne se situe autour de 27% pour l'ensemble de la population active) et 20% sont issus de professions et catégories socioprofessionnelle favorisées et intermédiaires (7% dans l'ensemble de la population active).

Selon l'étude menée par l'Institut de soin et d'accompagnement pour les artistes et techniciens (INSAART) sur l'impact psychologique des conditions d'exercice des métiers du spectacle et du divertissement[19], 73,4% des 1 300 répondants au sondage gagnent moins de 26 000 € net, tandis que le salaire moyen des français·es est de 32 760 € net.[20]

L'étude publiée par le Ministère de la Culture[21] montre une précarité des acteurs et actrices, quasi-endémique, qui se développe. Le secteur culturel compte notamment :

- 39% d'actifs non-salariés (12% dans la population active en emploi) ;
- 15% de salarié·es en pluriactivité (5% dans la population active en emploi) ;
- 29% de salarié·es en CDD (15% dans la population active en emploi) ;
- 27% de salarié·es en temps partiel (18% dans la population active en emploi)[22] : 32 % des femmes travaillent à temps partiel contre 23% des hommes (28 % des femmes et 7,6 % des hommes dans la population active en emploi) ;

Les secteurs du spectacle vivant et de l'audiovisuel se caractérisent un grand nombre de salariés qui exercent leurs professions occasionnellement moyennant un CDD d'usage (CDDU - intermittent·es). On compte en France en 2024 plus de 300 000 intermittent·es du spectacle.

---

18 https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/statistiques-ministerielles-de-la-culture2/publications/collections-de-synthese/culture-chiffres-2007-2025/vingt-cinq-ans-d-evolution-de-l-emploi-dans-les-professions-culturelles-1995-2019-cc-2024-1

19 Institut de soin et d'accompagnement pour les artistes et techniciens – INSAART, Etude sur l'impact psychologique des conditions d'exercice des métiers du spectacle et du divertissement, sans date, 58 p. https://www.insaart.org/l-%C3%A9tude

20 https://www.insee.fr/fr/statistiques/7457170#:~:text=d'entreprises%20salari%C3%A9s.-,Lecture%20%3A%20en%202024%2C%20le%20salaire%20net%20moyen%20en%20%C3%A9quivalent%20temps,et%20salari%C3%A9s%20des%20particuliers%20employeurs.

21 https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/statistiques-ministerielles-de-la-culture2/publications/collections-de-synthese/culture-chiffres-2007-2026/vingt-cinq-ans-d-evolution-de-l-emploi-dans-les-professions-culturelles-1995-2019-cc-2024-1

22 https://www.economie.gouv.fr/daj/france-portrait-social-etude-de-linsee

« La culture produit des externalités positives indirectes très importantes mais elles ne semblent pas assez prises en compte ».

Marie CLAPIER, Chargée de mission Accompagnement, CRESS Bretagne, audition du 26 août 2025

b) Une fragilité structurelle

Selon les personnes auditionnées, le secteur culturel cumule plusieurs fragilités structurelles.

Les acteurs et actrices culturel·les fonctionnent souvent « en mode projet ». C'est-à-dire qu'ils/elles élaborent un objectif précis, dans un calendrier déterminé avec une équipe dédiée et une gouvernance adaptée. Les associations du secteur culturel et artistique sont très **dynamiques** mais **fragilisées** par la **précarité** de leurs modèles économiques et des emplois en raison de la raréfaction des subventions publiques et de leur fragmentation.

Ces associations sont très souvent structurées avec un bureau ou un conseil d'administration, composé de bénévoles, qui assure la gouvernance. Les intervenants constatent que la présidence bénévole est rarement formée à la gestion des ressources humaines et encore moins à la prévention. Cette situation entraine parfois une confusion des rôles entre dirigeants bénévoles et salarié·es, où les salarié·es, le directeur ou directrice en l'occurrence, doivent palier à ce manque de compétence.

« Quand le problème vient des instances de gouvernance (éloignement des réalités de terrains, indisponibilité, compétences manquantes...), les salariés.es et notamment les directions/coordinations ne savent plus vers qui se tourner ».

Marie CLAPIER, Chargée de mission accompagnement, CRESS Bretagne, audition du 26 août 2025

93 % des structures culturelles possèdent moins de six salariés : il n'y existe donc pas de Comité social et économique (CSE), ni de représentant du personnel qui pourraient se faire l'échos de risques ou de troubles psycho-sociaux. Une des conséquences qui en résulte est un isolement des salarié·es dans ces petites structures.

c) Une fragilité sociale

Depuis la crise sanitaire, les personnes auditionnées constatent qu'une certaine **lassitude** s'est installée : épuisement des équipes, pression constante, sentiment de « faire-défaire-refaire ».

Le secteur culturel ferait également face à une **crise de vocation** : nombreuses **reconversions**, difficultés **de recrutement**. Cette crise de vocation touche également l'engagement bénévole, en particulier les postes à responsabilité.

« Les responsables bénévoles s'épuisent, par manque de soutien, ce qui peut mettre en péril la pérennité des projets associatifs ».

Lucile RIVERA-BAILACQ, Co-directrice de l'association OPALE, coordination du CRDLA Culture et des ressources, audition du 24 juin 2025

D'un point de vue **générationnel**, les 25–35 ans sont les plus touchés : désillusion rapide, précarité. Une majorité d'entre eux mettent en avant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.[23] Les plus de 50 ans, bénévoles notamment, montrent aussi des signes d'épuisement liés à la non-transmission et à la charge de responsabilité.

Aussi, les **climats sociaux** se sont tendus, avec des **difficultés personnelles** pour les salarié·es comme pour les directeurs et la gouvernance. Certaines structures ont « explosé en plein vol » après la crise, révélant des malaises longtemps tus — beaucoup ayant « tenu bon » sans oser exprimer les difficultés.

Aujourd'hui, la question du **dialogue social** et de la **santé au travail** est désormais davantage posée dans les **conseils d'administration (CA)**. Selon les données récoltées pendant l'étude, les pratiques de management, notamment dans le spectacle vivant, semblent évoluer vers de **nouvelles pratiques professionnelles**, avec une parole plus libre qu'auparavant. Le **changement générationnel** des directeurs et directrices, impulserait un management moins « incarné » par la personnalité du dirigeant, au profit d'un **pilotage plus collectif**.

d) Une fragilité sanitaire et psychosociale et un système de santé au travail complexe

Etude de l'INSAART sur l'impact psychologique des conditions d'exercice des métiers du spectacle et du divertissement

La situation économique des professionnel·les de la culture est majoritairement précaire. Elle participe d'une souffrance psychique en lien avec le travail (SPLT). En effet, comme le révèle une enquête menée par l'INSAART[24], 72% des acteurs culturels avaient des symptômes dépressifs au cours des 15 derniers jours contre 15% des français.es :

- 40% avaient des symptômes dépressifs d'intensité légère contre 8,2% des français.es ;
- 25% avaient des symptômes dépressifs d'intensité modérée ;
- 7,5% avaient des symptômes dépressifs d'intensité sévère contre 5,3% des français.es.

[23] https://injep.fr/publication/les-jeunes-face-au-travail-un-regard-ambivalent-reflet-de-disparites/
[24] Institut de soin et d'accompagnement pour les artiste et techniciens – INSAART, Etude sur l'impact psychologique des conditions d'exercice des métiers du spectacle et du divertissement, sans date, 58 p.

Or, la **souffrance psychique n'est pas reconnue en maladie professionnelle**.[25] Il faut noter également que la prévalence[26] de la souffrance psychique en lien avec le travail est deux fois plus élevée chez les femmes.[27]

Enquête de la CGT sur les arrêts de travail dans le secteur culturel

Par ailleurs, la CGT spectacle a réalisé au mois d'avril 2024 une vaste enquête sur les pratiques d'arrêts de travail dans le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel. L'objectif était de déterminer comment le droit actuel et sa mise en œuvre, particulièrement pour les intermittent·es et les auteurs et autrices, impactaient directement la vie de ces dernier·ères.

Cette étude montre que :

- 18% des intermittent·es et 74% des salarié·es permanent·es ont déclaré avoir un jour bénéficié d'un arrêt maladie indemnisé par la sécurité sociale.
- 67% des intermittent·es se sont déjà arrêté·es de travailler, mais n'ont pas déclaré leur arrêt, ni à France Travail, ni à la Sécurité Sociale. Les raisons invoquées principales sont la lourdeur administrative, la peur de bloquer son dossier à France Travail, et la peur d'avoir une indemnité trop faible.
- 75% des intermittent·es déclarent avoir déjà travaillé alors qu'ils·elles auraient pu bénéficier d'un arrêt d'après un médecin, par crainte du blacklistage ou par volonté de ne pas mettre en difficulté des collègues…

En complément, selon Olivier Coldefy, psychologue référent chez THALIE-SANTE, les managers sont désormais plus exposés : « En 2024, le nombre d'arrêts maladie des managers a dépassé de 13 % celui des collaborateurs. »[28]

Un système de santé au travail complexe

Les **demandes relatives aux risques psychosociaux (RPS) ont fortement augmenté** après la crise du COVID et suite aux diminutions de subventions publiques. Cependant, la crise est latente depuis 2018 et a été amplifiée depuis 2020.

---

[25] DELEZIR Pauline, HOMERE Julie, GARRAS Loïc, BONNET Thomas, CHATELOT Juliette, « La souffrance psychique en lien avec le travail à partir du programme de surveillance des maladies à caractère professionnel : résultats des enquêtes transversales 2013 à 2019 et évolution depuis 2007 », Bull Épidémiol Hebd. 2024;(5), pp. 92-103.
http://beh.santepubliquefrance.fr/beh/2024/5/2024_5_3.html

[26] Nombre total de cas d'une maladie donnée ou de tout autre évènement (accident, etc.) existant dans une population déterminée, sans distinction entre les cas nouveaux et les cas anciens, au cours d'une période de temps définie ou à un instant défini. Dictionnaire médical de l'Académie de Médecine https://www.academie-medecine.fr/le-dictionnaire/index.php?q=pr%C3%A9valence

[27] DELEZIR Pauline, HOMERE Julie, GARRAS Loïc, BONNET Thomas, CHATELOT Juliette, « La souffrance psychique en lien avec le travail à partir du programme de surveillance des maladies à caractère professionnel : résultats des enquêtes transversales 2013 à 2019 et évolution depuis 2007 », Bull Épidémiol Hebd. 2024;(5), pp. 92-103.
http://beh.santepubliquefrance.fr/beh/2024/5/2024_5_3.html

[28] Olivier COLDEFY, psychologue référent chez THALIE-SANTÉ, audition du 23 juin 2025

Le système de santé au travail est complexe, morcelé et parfois concurrentiel (voir « Acteurs et dispositifs » en annexe). La multiplicité des acteurs intervenants dans le cadre des trois types de prévention (primaire, secondaire, tertiaire) ne facilite pas la lecture du paysage ni les demandes d'intervention. Les services de prévention et de santé au travail (SPST) sont chargés de préserver la santé au travail des travailleurs et d'accompagner les employeurs, les travailleurs et leurs représentants en matière de prévention des risques professionnels. Chaque employeur doit adhérer ou organiser un SPST afin de satisfaire à l'obligation de santé et sécurité prévue par le code du travail.[29]

> *« Les services de santé au travail sont répartis par territoire. Cette fragmentation empêche parfois Thalie-Santé d'intervenir auprès de certaines structures, faute de cadre juridique clair ».*
>
> Olivier COLDEFY, psychologue référent chez THALIE-SANTE, Audition du 23 juin 2025

Par ailleurs, les délais d'attente sont préoccupants pour obtenir un rendez-vous chez un psychologue : « On est passé de 15 jours à deux mois d'attente. Pendant ce temps, la situation de la personne s'aggrave ! »[30]

3. Caractéristiques du secteur culturel breton

Les acteurs auditionnés reconnaissent au secteur culturel breton différentes caractéristiques :

- Un secteur soutenu par les pouvoirs publics régionaux, financièrement et politiquement ;
- Une identité culturelle forte et vivante ;
- Un dialogue État / Collectivités territoriales qui se veut constructif et transparent (3CB, COREPS).

> *« La Région Bretagne est exemplaire, en affirmant une vraie politique et en se démarquant d'une politique générale. C'est un acte politique fort sur lequel on peut s'appuyer plus sereinement ».*
>
> Delphine CHRETIEN, Syndicat Ensemble, audition du 2 septembre 2025

Les acteurs auditionnés reconnaissent que le secteur culturel en Bretagne est plutôt bien financé par rapport à d'autres régions.

D'un autre côté, cette **forte tradition de financement de la culture** peut rendre la transformation du modèle économique difficile. La diversification ou l'hybridation des modèles économiques sont des pistes de réflexion, mais elles ne constituent pas toujours des solutions.

---

[29] https://travail-emploi.gouv.fr/les-services-de-prevention-et-de-sante-au-travail-autonomes-et-interentreprises ; L. 4622-1 et D. 4622-1. Pour aller plus loin : https://www.inrs.fr/demarche/services-sante-travail/organisation.html

[30] Olivier COLDEFY, psychologue référent chez THALIE-SANTÉ, audition du 23 juin 2025

« De nombreuses associations culturelles historiques considèrent leurs actions comme étant d'utilité publique car la culture est considérée comme un bien commun. Le fait d'être moins financé est donc plus difficile à accepter. Cette situation crée beaucoup de mal-être car la baisse des financements publics vient toucher l'essence même du travail de création. C'est peut-être encore plus vrai pour la Bretagne où la culture est davantage financée qu'ailleurs et porteuse d'un message politique ».

Marie CLAPIER, Chargée de mission Accompagnement, CRESS Bretagne, audition du 26 août 2025

La Bretagne bénéficie d'une **identité culturelle forte**, reconnue officiellement par l'Etat et les 5 départements bretons depuis la signature de la Charte culturelle bretonne en 1977. Cette reconnaissance officielle participe de la préservation des langues, des cultures et expressions artistiques bretonnes. Pour autant, les personnes auditionnées ont faire part d'une vraie crainte d'une disparition ou d'une folklorisation.

« Aujourd'hui, il y a une vraie crainte de la perte d'identité au travers de la perte de la « vraie culture » s'il y a une acceptation de la « culture de la consommation ». C'est un changement de paradigme énorme avec le passage d'une « culture patrimoniale » à une culture qui n'est plus centrée sur la préservation des traditions et qui utilise des moyens de diffusion de l'industrie culturelle… ».

Marie CLAPIER, Chargée de mission Accompagnement, CRESS Bretagne, audition du 26 août 2025

Les acteurs reconnaissent la qualité du dialogue Etat / collectivités territoriales, avec des relations marquées par une **volonté de transparence et de concertation**, dans un contexte de **baisse des financements publics**. L'existence de **chambres d'échos** et d'espaces de dialogue entre associations culturelles et pouvoirs publics (Conseil culturel de Bretagne – CCB, Conseil des collectivités pour la culture en Bretagne – **3CB**) est plébiscitée.

Une autre instance a vu le jour en 2022 : le comité régional des professions du spectacle ou **COREPS**.[31] Il s'agit d'une instance de dialogue et de concertation régionale sur les questions d'emploi, de formation et de protection sociale, dans les domaines du spectacle vivant et de l'audiovisuel, entre les partenaires publics et les représentants des professions. Elle a pour objectif de renforcer le dialogue social sur la situation économique et social du secteur.

[31] Circulaire du 28 février 2022 relative à la relance et à l'harmonisation des comités régionaux des professions du spectacle (COREPS) https://www.culture.gouv.fr/Media/medias-creation-rapide/circulaire-du-28-fevrier-2022.pdf4

4. Une attention particulière portée par la puissance publique aux enjeux de prévention

Les pouvoirs publics portent une attention renforcée à la prise en compte et à la prévention des risques psycho-sociaux par les acteurs qu'ils soutiennent. Ainsi, les acteurs culturels intègrent davantage la **responsabilité sociétale et environnementale (RSE)** dans leurs actions soutenues par la Région et l'État.

Les **conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO)** mentionnent désormais le projet artistique, les transition environnementale et sociale et la lutte contre les violence sexistes et sexuelles. En parallèle, les **politiques publiques de lutte contre les VSS et les discriminations** modifient les méthodes de travail et font évoluer les pratiques. Enfin, les structures conventionnées sont invitées à faire remonter à la **DRAC** leurs difficultés de recrutement, les cas de malaise ou de **turn-over**, voire de **harcèlement** ou de **violences sexistes et sexuelles (VSS)**.

II. LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Six facteurs qui risquent de générer des RPS en lien avec le milieu de travail sont communément admis[32] :

- L'intensité et le temps de travail, s'ils sont trop élevés ;
- Les rapports sociaux au travail, s'ils sont dégradés ;
- Les exigences émotionnelles si elles sont trop fortes ;
- Le manque d'autonomie dans son travail ;
- L'insécurité économique, par exemple lorsque le salarié risque de perdre son emploi ;
- Le conflit vis-à-vis de ses propres valeurs (par exemple subir des pressions d'un producteur de musique pour modifier un contenu afin de le rendre plus commercial).

Nous proposons ici de répartir les différents facteurs de risques psycho-sociaux identifiés au cours des entretiens et du questionnaire par type d'acteur : gouvernance – conseil d'administration (CA) composé de bénévoles / direction / salarié·es – artistes. Il est à noter que de nombreux facteurs touchent ces différents acteurs et actrices directement ou indirectement.

A. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement la gouvernance (Conseil d'administration)

1. L'ambiguïté de la forme associative : la gouvernance

Il existe entre **83 000 et 87 000 associations en Bretagne administrative**, dont environ **9 000 associations employeuses** et près de **700 000 bénévoles,** dont 300 000 intervenant·es chaque semaine. On compte plus de 100 000 salarié·es soit 10% du secteur privé, et approximativement **2 600 emplois dans le secteur culturel associatif (soit 2,5%)**.[33]

Ces associations représentent des réalités, des fonctionnements très différents : depuis la petite association locale qui ne fonctionne qu'avec des bénévoles jusqu'à la l'association importante réunissant des centaines d'adhérents et des dizaines d'employés. Il existe donc des associations employeuses et non employeuses, certaines avec des gouvernances régies par un conseil d'administration et d'autres non. Dans le secteur culturel, les structures, souvent de petite taille, avec peu de salarié·es, peu de mutualisation et des bénévoles peu présents, dépendent fortement des subventions et des appels à projets, ce qui limite leur stabilité financière.

Nous pouvons distinguer **différents types d'associations**. D'un côté celles qui sont mues par un projet de **développement territorial** comme les festivals, les fédérations, les

[32] INRS, Six catégories de facteurs de risque : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html
[33] INJEP, Mouvement associatif de Bretagne, Associations en région, repères et chiffres clés 2025, Recherche et solidarité, 2025, 38 p.

associations de pratiques amateurs et certains lieux comme les MJC, les tiers lieux, les centres d'art… D'un autre côté, **les compagnies de spectacle vivant** qui, pour certaines, choisissent ce statut uniquement pour diffuser leurs spectacles.

Ces associations, dont le bureau (gouvernance) est composé de bénévoles, deviennent employeuses d'artistes qui sont salarié·es au régime de l'intermittence. Pour autant, la compagnie est dirigée en réalité par une direction artistique salariée, souvent sous statut intermittent également. Il en résulte une relation complexe liée à la présomption de salariat de l'artiste, entre la gouvernance employeuse et la direction. « *La question de la gouvernance révèle l'ambiguïté entre responsables statuaires (bureau) et direction. Le statut associatif ne correspond pas aux besoins* ».[34] La conséquence est une déresponsabilisation du bureau, qui n'a pas le sentiment d'être un responsable RH, un employeur.

> *« Les statuts d'une association pose la question de la structuration et de la gouvernance : qui dirige, qui décide réellement, le responsable de l'association (président) ou la direction ? Il y a une « espèce d'hypocrisie », tout le monde sait que c'est le porteur de projet qui sera reçu auprès des pouvoirs publics, mais pour France Travail, non. Les compagnies vivent dans une schizophrénie permanente ! ».*
>
> Nadia ELHADI, directrice de l'association 99°98, audition du 17 juin 2025

Les associations souffrent d'un manque de clarté dans la répartition des rôles entre bénévoles et salarié·es. Les personnes auditionnées estiment qu'il y a un enjeu de professionnalisation de la fonction « employeur » et de la (dé)responsabilisation des équipes.

2. L'absence de formation à la fonction employeur

La grande majorité des structures culturelles fonctionnent grâce à des bénévoles, souvent non formés. Ces derniers assument parfois des responsabilités d'employeur, ce qui peut engendrer des tensions.

> *« Des bénévoles s'engagent dans un projet autour de valeurs et parce qu'ils ont envie d'œuvrer sur leur territoire, mais ils ne sont pas armés, ils ne sont pas outillés pour endosser la fonction employeur car souvent ils ne connaissent pas la/les convention(s) collective(s) qui régissent l'emploi. L'équipe salariée se retrouve donc à pallier cette situation ».*
>
> Nadia ELHADI, directrice de l'association 99°98, audition du 17 juin 2025

[34] Nadia ELHADI, directrice de l'association 99°98, audition du 17 juin 2025

3. *La raréfaction des financements publics et la recherche de solutions alternatives : AAP, mécénat, multi-activité…*

L'insécurité économique (baisses des budgets, incertitude des financements) pousse les gouvernances à repenser leurs modèles économiques et à trouver des solutions alternatives chronophages et source de stress :

- **Répondre aux AAP**, considérés comme concurrentiels et qui, souvent, ne correspondent pas au projet initial de la structure (distorsion du sens des projets) ;

> *« Vous avez de plus en plus d'aide aux projets, ce qui oblige les porteurs de projets à porter des produits (projets) pour lesquels ils n'ont pas forcément le désir. Ils répondent à des appels à projets, ou appels à manifestation d'intérêt pour financer du fonctionnement ! Cet état de fait demande du temps et des compétences et engendre de la précarité et de l'incertitude ».*
>
> Nadia ELHADI, directrice de l'association 99°98, audition du 17 juin 2025

- **Faire appel au mécénat** privé où la concurrence est forte, les démarches lourdes, les résultats incertains et souvent éphémères ;

> *« Aller chercher du mécénat ou des partenariats, c'est un métier, donc il faudrait pouvoir recruter des personnes compétentes spécialisés. Or si ces emplois peuvent se créer dans des structures de grandes tailles, les petites structures, comme les compagnies, n'ont pas de budgets suffisants pour recruter un emploi dédié. De plus, créer des partenariats ou proposer des offres à des financeurs privés prend beaucoup de temps, donc ça rajoute de l'activité aux autres équipes. Il faut également disposer d'un lieu pour pouvoir accueillir et organiser les évènements ».*
>
> Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

- **Chercher à diversifier les modèles** : Les modèles de production se diversifient et se polarisent, allant de l'hyperlocal à l'événementiel spectaculaire.

> *« Du fait de fragilités budgétaires, on est dans un moment où les équipes artistiques cherchent à conforter leur modèle socio-économique avec des propositions très diverses. Par exemple, certains modèles de festivals de musiques actuelles semblent s'essouffler chez les jeunes, fortement attirés par les artistes dont ils sont fans et qui recherchent plus de lien avec eux. Dans ce cas, peut-être faudra-t-il renoncer à des formats événementiels avec de très grandes jauges et sur plusieurs jours, pour renouer avec des formes plus intimistes. Autre exemple, le spectacle filmé vu depuis chez soi, peut plaire à certains publics et dans certains contextes. Ou encore les concerts dans les metavers dans les jeux vidéo ».*
>
> Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

- **Développer la multi-activité** : Le temps consacré à la recherche de financement est très important et le temps consacré au projet artistique en lui-même se réduit.

> *« Ce que l'on fait n'est pas suffisant pour être payé, pour en vivre, alors les compagnies proposent par exemple des cours de théâtre dans les entreprises, ce qui peut questionner le projet initial de l'association, et la place de l'artiste dans la société ».*
>
> Marie CLAPIER, Chargée de mission Accompagnement, CRESS Bretagne, audition du 26 août 2025

4. Le turn over, facteur et conséquence des RPS

La gestion des ressources humaines devient un enjeu majeur pour le secteur culturel devenu moins attractif en raison des conditions précaires et de la faible stabilité. Les structures ont de petites équipes qui éprouvent de difficultés à recruter, à accueillir, à fidéliser et à former dans un contexte incertain avec des budgets contraints **: les salaires ne sont pas très attractifs et la polyvalence est requise**. Le **turn over** existant pénalise les équipes et engendre une instabilité chronique de ces dernières. Les compétences se perdent et les équipes doivent constamment se recomposer et s'adapter. La question de la formation constante des nouvelles recrues devient centrale pour le fonctionnement des structures.

> *« Dans les professions du spectacle vivant, on constate des sorties d'emploi extrêmement précoces, autour de 35 ans, principalement chez les femmes qui ont, plus que les hommes, la double peine du revenu peu élevé et des contrats souvent précaires en CDD ».*
>
> Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

B. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement la direction

1. Une baisse des financements et des injonctions paradoxales des pouvoirs publics

> *« Comment fait-on pour maintenir l'activité artistique, et la développer avec moins de moyens économiques (inflation, surcoûts divers, baisse des aides…) ? C'est le fameux effet ciseau ».*
>
> Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

Toutes et tous constatent **une instabilité, une fragmentation et une baisse des financements publics**, en particulier ceux concernant le fonctionnement. Ils et elles évoquent des difficultés à piloter les trajectoires budgétaires et à anticiper leurs impacts. Dans ces conditions, comment les directeurs et directrices peuvent-ils·elles donner un cap dans un environnement instable tout en respectant le projet initial de leur structure ?

En parallèle, les acteurs culturels et actrices culturelles auditionné·es ou qui ont répondu au questionnaire notent une **complexification administrative** et une **multiplication des injonctions** sans moyens supplémentaires, de la part de la puissance publique : innovation, écoresponsabilité, égalité sécurité, sûreté, hygiène, gestion sonore, lutte contre les VHSS… Or, les « injonctions paradoxales » (ex : produire à la fois une meilleure qualité mais pour moins cher) impliquent des exigences émotionnelles particulièrement lourdes.[35] Les porteurs de projets ressentent une **pression croissante sur l'évaluation et la justification des projets**.

Le secteur culturel est particulièrement concerné par ces injonctions paradoxales dans la mesure où les activités sont réglementées, engageant responsabilités et professionnalisme. Ces normes et impératifs pèsent sur les équipes.

2. Un surinvestissement affectif et un manque de formation en management

Les métiers culturels sont perçus comme des métiers passion, avec une implication intime importante et donc une charge mentale qui peut s'avérer envahissante. Le rapport passionné au métier engendre souvent un surinvestissement, avec une frontière floue entre la sphère professionnelle sur la sphère privée mais aussi entre activité bénévole et salariée, en particulier en l'absence de fiches de poste et/ou de manque de gouvernance.

---

[35] Daniel PEIRONE, Médecin inspecteur du travail à la DREETS Bretagne, audition du 30 juin 2025. Les injonctions paradoxales sont des conflits de rôle. Au même titre que les conflits éthiques, elles font partie des conflits de valeur, qui sont l'une des expositions psychosociales caractérisées, cf. tableau pages 100-101, revue RST, 12/24, n°180, BOINI, COLIN, LANGEVIN, GAUTIER : Effets des expositions psychosociales sur la santé des salariés.

La conciliation est complexe entre engagement militant, exigence professionnelle et réalité juridique (code du travail) : les contraintes horaires lors de festivals par exemple illustre cette difficulté.

Le surinvestissement, couplé à des conditions financières instables et des ressources humaines erratiques entraine bien souvent une **polyvalence excessive**. La direction est obligée de gérer de nombreux sujets très différents qui doivent être traités avec un haut degré de professionnalisme.

> *« Plus que dans d'autres secteurs peut-être, le besoin de faire corps se fait ressentir de manière plus prégnante. Ce phénomène exerce une pression sociale sur les individus, avec la crainte de se sentir exclu du réseau ou de groupes ».*
>
> Marie CLAPIER, Chargée de mission Accompagnement, CRESS Bretagne, audition du 26 août 2025

Par ailleurs, les intervenants constatent que le **secteur ne porte pas une culture dite « managériale ».** Le terme de management était honni des structures culturelles, et nombre d'artistes portaient un regard sévère sur cette notion. Les artistes ne sont pas formés à gérer des équipes ou des projets, et nombre de directeurs et directrices de structures n'ont pas été formés à la gestion des ressources humaines, ce qui engendre des dysfonctionnements. Pour autant, le secteur culturel montre une appétence et une capacité à se faire accompagner dans le cadre de dispositifs locaux d'accompagnement (DLA).

> *« Les artistes ne sont pas du tout formés à manager, hormis dans certaines écoles comme le Pont Supérieur. Le terme même de management n'est pas du tout intégré et il y a encore une vraie critique des artistes vis-à-vis de ce terme-là, or, une compagnie est une petite entreprise. Bien travailler ensemble, ça s'apprend ».*
>
> Nadia ELHADI, directrice de l'association 99°98, audition du 17 juin 2025

3. L'isolement des équipes dirigeantes et une polyvalence extrême

> *« L'absence d'échanges entre pairs et la déshumanisation des relations professionnelles, accentuent le sentiment d'isolement. Dans les structures où on ne se dit même pas bonjour, la violence monte d'un cran sans qu'on s'en rende compte ».*
>
> Olivier COLDEFY, psychologue référent chez THALIE-SANTÉ, audition du 23 juin 2025

Les conditions dégradées, le **surinvestissement** et le **manque de financement** créent beaucoup de **fatigue** et **d'isolement**. Le temps collaboratif passe en second plan : chacun travaille dans son **silo** avec ses responsabilités et son périmètre, remarquent les intervenant·es. Cercle vicieux, le manque de temps pour le travail en collectif et les échanges entre équipes aggrave encore l'isolement des professionnels, en particulier des équipes dirigeantes et augmente les risques d'erreur ou mauvaises décisions.

L'isolement ne touche pas uniquement les équipes dirigeantes bien sûr, de nombreuses structures ne comptent qu'un seul employé. Par exemple, le secteur des arts plastiques recense 80% d'indépendants dans ses effectifs (13% dans la population active en emploi).

En termes de **polyvalence**, outre la mise en œuvre des projets, la direction assume un temps de d'échange et de travail important avec le conseil d'administration et/ou les élu·es des collectivités. Ces temps consacrés sont très chronophages.

« Les microstructures sont majoritaires dans le spectacle vivant, et une large partie d'entre elle emploie moins de 5 salariés permanents. Or travailler seul a un impact sur la santé des personnes et la qualité du projet artistique. Mais de façon contrainte, c'est ce qu'il se passe trop souvent. De plus, les équipes, déjà de petite taille, sont de plus en plus réduites, alors que le montage d'un spectacle est de plus en plus long et complexe. Ainsi on observe davantage de multi-activités portées par des personnes isolées. La charge mentale est donc très importante et elle est en augmentation, avec des conséquences diverses (épuisement, sommeil perturbé, risque de troubles dépressifs, TMS…) ».

Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

4. Le sentiment de manque de reconnaissance

A l'époque où les budgets étaient en expansion, l'accueil et l'écoute politique étaient importantes. Avec des budgets plus contraints, les directions d'association ont le sentiment que leurs projets sont moins bien accueillis et peuvent le vivre comme un manque de reconnaissance.

La non-reconnaissance de la culture comme secteur non-essentielle durant la crise sanitaire a été vécue de manière vexante par les acteurs culturels et actrices culturelles.

« Les professionnels ont été fortement démotivés après que le secteur ait été catégorisé comme « non essentiel » par le gouvernement pendant la crise COVID. Ce sentiment se renforce avec le désengagement des aides et soutiens publics actuel, alors que la culture ne représente qu'une part très mineure dans les dépenses, et tandis que la demande du public pour les spectacles ne cesse d'augmenter et que les structures culturelles sont porteuses de missions d'intérêt général. Ce contexte de forte incertitude et de précarisation contribue à provoquer de la sidération et de l'épuisement pour l'ensemble des professionnels ».

Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

La **remise en cause de la culture comme bien commun** a provoqué un mal-être certain. La méconnaissance du secteur, de ses problématiques, par certains décideurs publics accentue le sentiment de **manque de reconnaissance**.

Pour autant, en Bretagne, les acteurs culturels et actrices culturelles qui ont participé au questionnaire et aux entretiens, reconnaissent un **soutien fort et une écoute attentive de la part de la Région** : un avantage envié dans le paysage politique et institutionnel français.

C. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement les salarié·es – artistes

1. Des conditions de travail éprouvantes pour le corps et l'esprit

L'accumulation de différents facteurs entraine une **surcharge de travail des salarié·es** : difficultés de recrutement, **horaires atypiques**, **pression liée au live**, nouveaux outils numériques… Par exemple, nous pouvons rappeler que les professionnel·les de la culture travaillent en moyenne 42 heures par semaine (35 heures en moyenne dans la population active en emploi).[36]

L'extrême **polyvalence** dans l'exécution des activités, le **surinvestissement** affectif, **l'isolement** et les difficultés de recrutements entrainent souvent une surcharge de travail pour les salarié·es. La baisse des recrutements reporte la charge de travail sur les autres salarié·es avec potentiellement une plus forte amplitude horaire et donc une fatigue accrue. Aussi, certaines structures sont contraintes de diminuer leurs activités, d'abandonner des projets et de revoir leurs programmations, engendrant à leur tour une baisse de recrutement. Ces contextes sont particulièrement propices aux conflits et tensions de tous autres au sein des équipes.

> *« Des postes de plus en plus chargés avec une très grande polyvalence demandée avec des salaires qui eux n'augmentent pas. Ajoutons à cela l'angoisse permanente sur la possibilité de perdre son emploi au vu des coupes drastiques et une remise en question sociale et politique de notre utilité ».*
>
> Anonyme, questionnaire du CCB, septembre 2025

Les amplitudes horaires dépendent aussi de la nature même des activités culturelles, un état de fait particulièrement illustré dans le **secteur du spectacle vivant** (concerts, spectacles, festivals…). Les acteurs et actrices de la culture sont souvent amenés à travailler avec des **horaires atypiques** dus aux contraintes liées à l'organisation d'évènements le soir et les week-ends par exemple, avec du travail de nuit, des déplacements fréquents, parfois dans des lieux insalubres. 56% d'entre eux sont soumis à au moins un horaire atypique, généralement

[36] https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/statistiques-ministerielles-de-la-culture2/publications/collections-de-synthese/culture-chiffres-2007-2025/vingt-cinq-ans-d-evolution-de-l-emploi-dans-les-professions-culturelles-1995-2019-cc-2024-1

travailler le soir entre vingt heures et minuit (41% dans la population active en emploi).[37] Le groupe de travail constate que ces conditions de travail atypiques mais intrinsèques au secteur du spectacle vivant, ne sont pas toujours inscrits sur les fiches de poste, et qu'il n'y a pas non plus d'adaptation du temps de travail ni de récupération.

Toujours dans le secteur du spectacle vivant, la pression liée au live, le caractère "en direct" des représentations impose des contraintes temporelles, une obligation de résultat pour que le spectacle démarre à l'heure, et une exigence de perfection pour servir l'œuvre, générant un stress important pour les équipes.

> *« À partir du moment où on est dans une activité très intense qui se fait en direct live, c'est à dire avec du public, il y a forcément des impératifs, une obligation de pas se louper et de donner le meilleur de soi-même : cette exigence crée du stress pour toute l'équipe et du trac pour les artistes ».*
>
> Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

De nombreux métiers requièrent une forte intensité et peuvent entrainer une fatigue prématurée des corps. On pense notamment aux artistes : par exemple les corps des danseurs et des circassiens, la voix des chanteurs, les troubles musculosquelettiques (TMS) des musiciens ; mais aussi aux intermittents techniciens du spectacle amenés à porter des charges lourdes et exposés à des volumes sonores importants.

> *« Les risques de blessure et pathologies nécessitent une très forte culture de la prévention en matière de santé au travail, tant individuelle que collective ».*
>
> Olivier COLDEFY, psychologue référent chez THALIE-SANTÉ, audition du 23 juin 2025

Au-delà des horaires et des particularités des conditions de travail liées aux activités inhérentes du spectacle vivant, la surcharge cognitive est provoquée aussi par le développement et la multiplication des **outils numériques**. En parallèle, avec la crise sanitaire, le télétravail s'est imposé de facto, sans n'avoir été ni pensé ni anticipé. Dans ces conditions, la médecine du travail a constaté une hausse graduelle de l'épuisement professionnel.

L'arrivée de l'Intelligence artificielle (IA) dans le secteur artistique suscite des inquiétudes, notamment sur la perte d'emplois des auteurs-compositeurs autrices-

> *« Plus globalement, l'IA générative modifie déjà les pratiques professionnelles et les organisations de travail, ce qui nécessite d'acquérir des nouvelles compétences dans de nombreux domaines. Selon les métiers et les profils, l'IAG est source de craintes ou de rejet, notamment quand les emplois sont menacés, mais aussi d'innovations et d'appui pour la réalisation de tâches plus ou moins complexes ».*
>
> Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

[37] Idem

compositrices et artistes, dans des domaines comme la musique, le doublage, les arts visuels, l'écriture (scénarii, ouvrages…)…

A ces conditions de travail parfois éprouvantes, les **violences sexistes et sexuelles** (VSS) comme le harcèlement au travail n'épargnent pas le secteur culturel. Ces sujets, aujourd'hui mieux identifiés dans la société, font l'objet d'une prise de conscience collective. Pour autant, ils nécessitent toujours davantage de vigilance, d'écoute et de protection notamment de la part des équipes dirigeantes.

2. Des emplois précaires hors d'atteinte de la formation continue

Au sein d'une équipe, les salarié·es permanent·es, les intermittent·es et les bénévoles disposent chacun d'un statut différent. En l'absence d'organigramme, de répartition claire des tâches avec des **fiches de postes** par exemple, des tensions peuvent apparaître voire s'exacerber au regard de la polyvalence des activités.

> *« La fragmentation du travail (temps de création, de production, de diffusion…) et des équipes entre permanents et intermittents ponctuels est également une source de stress ».*
>
> Nadia ELHADI, directrice de l'association 99°98, audition du 17

Le contexte financier incertain renforce l'instabilité économique et la précarité des emplois. Les conditions d'emploi, notamment la **multiplication des contrats courts** (temps partiel contraint liés aux contrats de « projets » à durée limitée), fragilisent la capacité à mobiliser les salariés dans des réflexions et des projets visant à améliorer les conditions de travail. Ces temps de réflexions s'inscrivent sur des temps longs, et méritent des expérimentations et des retours d'expérience / évaluation.

Les intervenant·es relèvent également le **non-respect du code du travail** par les employeurs occasionnels. Les congés paternité et congés maladies ne sont pas respectés, comme le montre l'étude réalisée par la CGT, mentionnée plus haut.[38]

Par conséquent, il est difficile pour l'employeur (gouvernance et direction) de mobiliser des salarié·es qui ne peuvent pas s'investir dans des temps de réflexion à moyen ou long terme, en l'occurrence les projets de prévention de RPS et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

[38] CGT spectacle, Enquête sur les pratiques d'arrêts de travail dans le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel, 2024, 13 p.

Les professionnel·les manquent de temps pour suivre des formations continues, ce qui limite leur capacité à améliorer leurs pratiques et à développer leurs compétences. On ne constate pas de manque d'appétence pour se former, mais la difficulté à se rendre disponible. Comme pour les formations obligatoires contre les VSS dans l'attribution des aides du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), il faut des leviers très incitatifs pour encourager les professionnel·les à partir en formation.

« Cette situation dégradée créé beaucoup d'incertitude et de charge mentale car il est de plus en plus difficile de vivre de son métier avec des rémunérations correctes associées sur le temps long (faire carrière). Tout particulièrement pour les salariés intermittents, les contrats sont de plus courts et fragmentés ».

Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

La formation initiale en apprentissage est en crise en raison de la baisse des financements pour les Centres de formation des apprentis (CFA) : plafonnement des prises en charges par France compétences. Les coûts élevés de ces formations en apprentissage (ex : son, lumière, plateau), rendent leur accès difficile pour les jeunes. Or ces parcours alternés en initial, constituent la meilleure modalité d'acquisition des qualifications.

« Les formations initiales, tout particulièrement en apprentissage, sont de moins en moins finançables par les dispositifs existants. Or tous les jeunes n'ont pas les moyens d'autofinancer leurs études. L'acquisition d'un socle de connaissances et de savoir-faire est pourtant nécessaire avant d'exercer les métiers du spectacle qui sont très spécialisés (établir un budget d'une compagnie, monter correctement un pont lumière, jouer un rôle dans une pièce, connaitre ses droits avant de travailler …). La baisse des prises en charges, y compris désormais de la formation des adultes, fera que les candidats à l'embauche ne seront pas pleinement préparés et compétents … ».

Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

3. Une conséquence : les addictions à l'alcool et aux stupéfiants

Selon l'étude menée par l'Institut de soin et d'accompagnement pour les artistes et techniciens (INSAART)[39], 15% des répondant·es présentaient un usage à risque et 16% une dépendance (usage nocif - perte de contrôle de la consommation). 72% des répondant·es étaient exposé·es à l'alcool au travail au moins une fois par mois, et 16% quotidiennement.

[39] INSAART – Institut de soin et d'accompagnement pour les artistes et techniciens, Etude sur l'impact psychologique des conditions d'exercice des métiers du spectacle et du divertissement, sans date, 58 p.

Près de la moitié des répondant·es (plus majoritairement des femmes) avait consommé du cannabis au cours de l'année et 49% d'entre eux présentaient un risque élevé de dépendance, contre 3% en population générale.

La cocaïne est en forte augmentation de disponibilité. 18% des répondant·es avaient consommé de la cocaïne au cours de l'année contre 1,6% en population générale.

11% des répondant·es avaient consommé de l'ecstasy ou MDMA au cours de l'année contre 0,9% en population générale.

D. Conséquences : des troubles générés sur la santé, une perte de sens, un épuisement professionnel

> *« Les RPS sont en augmentation parce que le contexte est de plus en plus difficile, complexe et incertain, comme dans de nombreuses autres professions. Mais désormais les professionnels du spectacle s'expriment davantage aussi sur leurs ressentis et souffrances, qu'ils trouvent inacceptables, auprès de leurs pairs et des organisations représentatives, ou encore en interpellant les tutelles et les pouvoirs publics ».*
>
> Carole ZAVADSKI, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), audition du 13 juin 2025

Les résultats du questionnaire comme les échanges avec les personnes auditionnées montrent un **constat unanime de fragilisation systémique** du secteur culturel breton : surcharge administrative, instabilité financière, isolement, épuisement et précarité. Cette situation génère un **climat anxiogène** alimenté par la peur de **perdre son emploi** ou son financement mais également une **perte de sens** du travail, sentiment de dévalorisation sociale et politique.

Cet état de fait a pour conséquence une **insécurité permanente** et une **difficulté réelle à se projeter** pour les équipes. Ces facteurs créent beaucoup de stress, et renvoient les professionnel·les à l'incapacité de bien faire son travail, d'autant qu'ils ont choisis ces métiers par passion, où l'implication personnelle est importante.

Ces risques psycho-sociaux subis de manière chronique peuvent entrainer en conséquence, des « troubles psychosociaux ».[40] Ce sont des maladies qui vont porter atteinte à la santé physique et psychique du travailleur, par exemple :

- Les douleurs au niveau du cou, des épaules, de la colonne vertébrale…
- La dépression, l'anxiété, les idées suicidaires voire le suicide, la consommation de médicaments psychotropes, le burn-out (ou épuisement professionnel) ;
- L'accident vasculaire cérébral, l'infarctus du myocarde, l'hypertension artérielle, l'obésité, la consommation de tabac, d'alcool…

[40] La revue de l'INRS « Références en Santé au Travail », en accès libre et gratuit sur le net, propose dans son n°180, en pages 100 et 101 un tableau qui illustre parfaitement ces trois dimensions.

Conclusion

Les termes de « Risques psychosociaux » semblent davantage appropriés par les acteurs culturels et actrices culturelles comme le montre le nombre de retours au questionnaire envoyé par le CCB. La prévention fait l'objet d'une prise de conscience et d'actions de la part notamment des têtes de réseaux : Films en Bretagne, a.c.b. (art contemporain en Bretagne), SVB (Spectacle vivant en Bretagne)… Pour autant, le groupe de travail remarque une certaine difficulté pour les professionnel·les à identifier les acteurs et à accéder aux ressources. En parallèle, les professionnels de la prévention suggèrent d'aborder ces sujets par des formulations positives comme la qualité de vie au travail (QVT), la coopération… En effet, les conditions de travail sont un facteur essentiel de bien-être ou au contraire de mal-être générant des RPS.

Les RPS dans le secteur culturel breton s'inscrivent dans un phénomène structurel : fragilisation économique, engagement passionné, pressions administratives et isolement.[41] Selon Olivier Coldefy, la dégradation de la santé mentale s'est accentuée depuis le **confinement en raison de l'éco-anxiété** et des **inquiétudes géopolitiques** contribuant au « bruit de fond anxiogène ». La tendance globale des épuisements professionnels dans le secteur culturel, en France comme en Bretagne, semble à la hausse comme le souligne les différents témoignages lors des auditions ou dans le cadre du questionnaire. Les chargé·es de DLA observent une hausse des situations de souffrance au travail : le nombre de structures qui sollicitent un DLA pour ces raisons, explose, surtout depuis la période post covid.[42]

Différents facteurs de risques psycho-sociaux ont été identifiés :

- Le premier facteur de RPS identifié par les acteurs et actrices est sans doute l'insécurité économique : baisses des budgets, incertitude des financements, recherches de ressources… Les structures, souvent de petite taille, dépendent fortement des subventions et des appels à projets, ce qui limite leur stabilité financière.
- Facteurs liés aux conditions de travail : surcharge, polyvalence, précarité…
- Facteurs structurels, organisationnels et administratifs : fiches de postes non faites ou peu claires par exemple ;
- Facteurs humains : surinvestissement ; management toxique…
- Facteurs politiques : manque de reconnaissance.

Traiter des risques psychosociaux implique de travailler sur les facteurs structurels – exogènes et endogènes – qui les produisent : cela nécessite d'analyser les contextes organisationnels et les conflits de valeurs relatifs au travail. L'objectif est d'agir sur le système global avec une approche collective. Dans une conception respectueuse des droits culturels, le groupe de travail issu du Conseil culturel promeut une approche participative et global car il considère que chacun a un rôle à jouer dans la santé du collectif : collectivités, gouvernance, direction, salarié·es, bénéficiaires/usager·es…

En région, l'Agence régionale de l'amélioration des conditions de travail - ARACT (financée par l'Etat et la Région) semble être l'un des interlocuteurs incontournables pour dresser des

[41] Lucile RIVERA-BAILACQ, Co-directrice de l'association OPALE, coordination du CRDLA Culture et des ressources, audition du 24 juin 2025
[42] Marie CLAPIER, Chargée de mission DLA (Dispositif local d'accompagnement) régional, CRESS Bretagne, audition du 26 août 2025

diagnostics précis à l'échelle de filières culturelles (Livre, Spectacle vivant, Audio-visuel, Arts visuels…) et pour proposer des préconisations partagées par l'ensemble des acteurs.

> *« L'enjeu collectif est de pouvoir mettre en place des démarches collectives et concertées associant l'ensemble des parties prenantes, afin de clarifier les attendus en matière de qualité de service au regard des ressources disponibles, d'identifier les marges de manœuvre et de mieux réguler l'organisation et la charge de travail pour prévenir les risques psychosociaux.*
>
> *Les marges de manœuvre ne se situent pas uniquement au sein des structures ; elles se construisent également dans les relations avec les partenaires, les financeurs et les donneurs d'ordres ».*
>
> Véronique BOUYAUX, Directrice régionale de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), audition du 25 août 2025

Aussi, le **Conseil culturel de Bretagne suggère différentes pistes de réflexion pour la Région** :

- Développer l'offre de formation en matière de prévention des RPS à l'image des formations de lutte contre les violences sexistes et sexuelles – VSS ;
- Analyser les conditions de travail dans l'instruction des dossiers pour permettre aux agents de la Région de signaler à la médecine du travail ou à tout autre organisme des situations à risques (avec des indicateurs élaborés avec les partenaires sociaux ou au sein du Comité régional des professions du spectacle – COREPS) ;
- Diffuser largement l'information auprès des porteurs et porteuses de projets, du recours aux appuis-conseils de l'AFDAS et aux DLA…

Pour aller plus loin, le Conseil culturel se propose d'organiser des **journées d'étude** avec les différentes têtes de réseaux des filières culturelles en Bretagne (Spectacle vivant en Bretagne, Art contemporain en Bretagne, Film en Bretagne, CORLAB, Livre et lecture en Bretagne, Patrimoine de Bretagne, Bretagne Musées, Dastum et Bretagne Culture Diversité…), pour participer à **l'appropriation du sujet** et tenter d'y apporter collectivement des éléments de réponse.

Dans cette perspective, le Conseil culturel propose ici en annexe une **boite à outils**, issue d'un travail réalisé par la CRESS Bretagne, présentant différents dispositifs et acteurs disponibles.

ANNEXES : BOITE A OUTILS

ACTEURS ET DISPOSITIFS RESSOURCE

Les données présentées ci-dessous sont en grande partie issues du document « Orienter des structures qui rencontrent des tensions relationnelles », réalisé par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire - CRESS Bretagne.[43]

1. Informer, sensibiliser, orienter

- **AFDAS** (Assurance formation des activités du spectacle) : veille, étude, sensibilisation, formation professionnelle des secteurs du Spectacle vivant, du Cinéma, de l'Audiovisuel, de la Publicité et des Loisirs pour les salarié·es ; Contact : www.afdas.com

- **ARACT** (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : Veille, étude, sensibilisation, orientation pour les salarié·es ; non payant ; Contact : https://www.anact.fr/bretagne

- **Audiens** (protection sociale paritaire de la création, de l'information et des loisirs – retraite et prévoyance) : accompagnement, conseil pour les salarié·es ; Contact : https://www.audiens.org/accueil.html et **Datalab Audiens** : pôle d'analyse de données sociales ; Contact https://www.audiens.org/datalab-audiens/accueil.html et https://www.audienscope.org/

- **CIDFF** (Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles) : Information juridique pour les femmes salariées, bénévoles ; non payant ; Contact : https://bretagne-fr.cidff.info/

- **CPNEF-SV** (Commission paritaire nationale emploi formation – Spectacle Vivant) : Emploi, formation, observatoire ; Contact : https://www.cpnefsv.org/accueil

- **CRIB** (Centre de ressources et d'information des bénévoles) : Appui et Information, conseils sur les droits des associations et des bénévoles ; non payant ; Contact : https://mon-administration.com/crib/bretagne/

- **DREETS** (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) **/ DDETS** (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), **Service de l'inspection du travail** : Information, conseils sur les droits et obligations au travail pour les salarié·es ; non payant ; Contact : https://bretagne.dreets.gouv.fr/L-Inspection-du-travail

- **Fédérations et réseaux professionnels (Supermab, Collectif des festivals, FEDELIMA, La Grenade, HF+, UNIMA, Films en Bretagne, etc.)** :

[43] https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/Mise%20en%20page%20Guide%20TR_WEB.pdf

Information, orientation, conseils à la vie associative pour les salarié·es et bénévoles ; non payant

- **Guid'asso :** Information, orientation, conseils à la vie associative pour les salarié·es et bénévoles ; non payant ; Contact : https://guidasso.bzh/

- **INRS** (Institut National de Recherche et de Sécurité) : Ressources documentaires, études et recherches sur les RPS pour les salarié·es et bénévoles ; non payant ; Contact : https://www.inrs.fr/

- **Médecine du travail / Psychologue du travail** : Information, sensibilisation pour les salarié·es ; Pris en charge par l'employeur

- **OPALE** : Etudes, information, sensibilisation pour les salarié·es ; Contact : https://www.opale.asso.fr/

- **Organisations syndicales :** Information, conseils pour les salarié·es ; non payant

- **SPSTI** (Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprise) : Sensibilisation, conseils pour les salarié·es ; Pris en charge par l'employeur (droits d'adhésion +cotisation annuelle) ; Contact : https://www.presanse.fr/

- **Thalie Santé** : Information, sensibilisation pour les intermittents du spectacle (suivi médical, conseils, orientation vers psychologue du travail) ; Contact : https://www.thalie-sante.org/

2. Prévenir

➔ Se former et créer de bonnes conditions d'échange

- **ARACT** (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : Formations pour les salarié·es ; Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO ; Contact : https://www.anact.fr/bretagne

- **INRS** (Institut National de Recherche et de Sécurité) : Formations pour les salarié·es ; Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO ; Contact : https://www.inrs.fr/

- **Carsat Bretagne** (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) : Formations pour les salarié·es ; Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO ; Contact : https://www.carsat-bretagne.fr/home.html

- **Fedelima :** modules de formations sur qualité de vie au travail (QVT) et managériales pour les directeurs de salles de spectacle ; Contact : https://www.fedelima.org/

- **IMPLIK Bénévolat** (Région Bretagne) **:** dispositif de formation des bénévoles (FDVA 1) ; Contact : https://www.bretagne.bzh/aides/fiches/implik-benevolat-formation/

- **Mouvement associatif de Bretagne (MAB)** : information, orientation et formation des salariés et bénévoles de Bretagne ; Contact : https://www.lemouvementassociatifdebretagne.bzh/

- **OPCO** (Opérateur de Compétences) : Conseils et financement de formations (management /facilitation intelligence collective, communication non violente…) pour les salarié·es ; Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO

- **Organisations syndicales :** Conseil et formations des représentant·es du personnel pour les salarié·es / non payant

- **Udes** (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) : Formation création / amélioration CSE (de 11 à 49 salarié·es), conseils, accompagnement des dirigeant·es pour les salarié·es et dirigeant·es bénévoles ; Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO ; Contact : https://www.udes.fr/bretagne

➔ **Créer de bonnes conditions de travail**

- **ARACT** (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : Outils et méthodes, conseils pour les salarié·es ; Contact : https://www.anact.fr/bretagne

- **Appuis-conseils par l'Afdas** (Assurance formation des activités du spectacle) **:** outils et méthodes, conseils en gestion RH et organisation pour les dirigeant·es ; Contact : https://www.afdas.com/

- **Carsat Bretagne** (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) : Sensibilisation et prévention des risques professionnels pour les salarié·es ; Contact : https://www.carsat-bretagne.fr/home.html

- **Dispositif PCRH** (Prestation Conseil RH) : Accompagnement RH (écriture fiches de poste, stratégie RH, recrutements…) pour les salarié·es ; non payant (se renseigner auprès de l'OPCO pour le financement) ; Contact : https://bretagne.dreets.gouv.fr/Presentation-sur-la-prestation-de-conseil-en-ressources-humaines-PCRH

- **DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement) : Accompagnement QVCT pour les salarié·es et les bénévoles ; Gratuit (demande de co-financement possible mais marginale) ; Contact : https://www.info-dla.fr/coordonnees/bretagne/

- **Mutuelles d'entreprises** : Conseils, accompagnement sur l'amélioration de la QVT, logiciel DUERP pour les salarié·es ; non payant (financé par les cotisations salariales et patronales ou OPCO) ou Payant en fonction des services

- **Plan Régional Santé au Travail (PRST) / Comité Régional d'Orientation des Conditions de Travail (CROCT)** : co-construction des outils et méthodes avec les partenaires de la santé (Carsat, Services de santé au travail, ARS, DREETS) et du dialogue social ; Contact : https://www.santeautravailenbretagne.fr/

- **SPSTI** (Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprise) : DUERP, conseils, actions en entreprise pour les salarié·es | Payant (droits d'adhésion + cotisation annuelle) ; Contact : https://www.presanse.fr/

3. *Diagnostiquer*

➔ Diagnostic

- **Appuis-conseils par l'Afdas** (Assurance formation des activités du spectacle) : outils et méthodes, conseils en gestion RH et organisation pour les dirigeant·es ; Contact : https://www.afdas.com/

- **Dispositif PCRH** (Prestation Conseil RH) : Diagnostic RH pour les salarié·es et la gouvernance ; Gratuit (se renseigner auprès de l'OPCO pour le financement) ; Contact : https://bretagne.dreets.gouv.fr/Presentation-sur-la-prestation-de-conseil-en-ressources-humaines-PCRH

- **DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement) : Diagnostic 360 pour les salarié·es et les bénévoles ; Gratuit (demande de co-financement possible mais marginale) ; Contact : https://www.info-dla.fr/coordonnees/bretagne/

- **INRS** (Institut National de Recherche et de Sécurité) : Outil de diagnostic des RPS en organisation associative (OiRA) pour les salarié·es et les bénévoles ; non payant (en ligne) ; Contact : https://www.inrs.fr/

➔ Prendre soin des personnes

- **Cellule d'écoute ou psychologue en interne** pour les salarié·es ; Pris en charge par l'employeur

- **Dispositif « Mon soutien psy »** : Consultations psychologiques pour les salarié·es et les bénévoles (12 séances) ; Prise en charge par la sécurité sociale et les mutuelles ; Information : https://www.ameli.fr/assure/remboursements/rembourse/remboursement-seance-psychologue-mon-soutien-psy

- **Médecine du travail / Psychologue du travail :** Ecoute, appui pour les salarié·es ; Pris en charge par l'employeur

- **Mutuelles d'entreprises :**
  - Service d'écoute psychologique pour les salarié·es ; Gratuit (financé par les cotisations salariales et patronales ou OPCO) ou Payant en fonction des services
  - Ligne d'écoute dirigeant·es pour les dirigeant·es ; non payant

- **Thalie Santé** : Ecoute, appui pour les intermittents du spectacle (suivi médical, conseils, orientation vers psychologue du travail) ; Contact : https://www.thalie-sante.org/

4. Gérer les tensions et les conflits

➔ Médiation collective et individuelle

- **Dispositif ARESO** (Aract : Agence régionale de l'amélioration des conditions de travail) : Médiation pour les salarié·es ; Prise en charge partielle ; Information : https://www.anact.fr/areso

- **Associations spécialisées sur les territoires et prestataires :** Appui, conseils, médiation pour les salarié·es et les bénévoles ; Payant

- **DDETS** (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), **Service de l'inspection du travail :** Possibilité de médiation collective pour les salarié·es ; non payant ; Contact : https://bretagne.dreets.gouv.fr/L-Inspection-du-travail

- **Associations spécialisées sur les territoires et prestataires :** Appui, Conseils, Médiation pour les salarié·es et les bénévoles ; Payant

➔ Action sur les causes organisationnelles

- **Dispositif PCRH** (Prestation Conseil RH) : Accompagnement RH (écriture fiches de poste, stratégie RH, recrutements…) pour les salarié·es ; non payant ; Contact : https://bretagne.dreets.gouv.fr/Presentation-sur-la-prestation-de-conseil-en-ressources-humaines-PCRH

- **DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement) : Accompagnement (fonction employeur, gouvernance, création de poste…) pour les salarié·es et les bénévoles ; non payant (demande de co-financement possible mais marginale) ; Contact : https://www.info-dla.fr/coordonnees/bretagne/

➔ Litige

- **Avocats, juristes :** Appui, Conseils sur les obligations et droit du travail, contrôle pour les salarié·es et les bénévoles ; Payant ; Contact : https://www.ordre-avocats-rennes.fr/annuaire

- **Conseil des prud'hommes** pour les salarié·es ; non payant (payant si assistance d'un avocat) ; Informations et contacts : https://bretagne.dreets.gouv.fr/Conseil-de-prud-hommes-18738

- **DDETS** (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), **Service de l'inspection du travail** : Conseils, contrôle pour les salarié·es ; non payant ; Contact : https://bretagne.dreets.gouv.fr/L-Inspection-du-travail

- **Organisations syndicales :** Appui, conseils, accompagnement des salarié.es, représentation pour les salarié·es ; non payant (pas d'adhésion nécessaire)

PRATIQUES REMARQUABLES ET INSPIRANTES

Nous proposons ici quelques pratiques remarquables identifiées lors des échanges avec les différents intervenants :

- **Proposition de loi** portée visant à l'instauration d'un revenu de remplacement pour les artistes-auteurs et artistes-autrices temporairement privés de ressources, déposée par le député Pierre DHARREVILLE[44].
- **La convention collective** dans la musique classique intègre désormais les RPS.
- **Le Pacte EMMA** – Pour une Action Collective dans le Travail et l'Emploi – Ensemble, repensons les Métiers des Musiques Actuelles – (SMA - Syndicat des Musiques Actuelles, ANACT, CNM, Thalie Santé, etc.)[45] : réfléchir de manière collective (20 structures, dont 3 en Bretagne) et agir en faveur de l'amélioration des conditions de travail dans le secteur culturel.
- **Programme "Ouvrir l'horizon"** (Loire-Atlantique) : mutualisation artistique et territoriale réussie.
- **Coopératives d'emplois sur un bassin d'emploi** : représentation, mutualisation, rassemblement des forces, incarnation les activités des artistes. Par exemple en Allemagne, chaque ville de plus de 30 000 habitants possède son orchestre et les chœurs sont permanents dans les opéras.
- **Mise en place de collectifs** : aide à la structuration du secteur, reconnaissance par les DRAC. Par exemple Les Gesticulteurs à Redon ou Les Champs Communs à Ploërmel.
- Le **Centre chorégraphique de Bretagne** mène une étude sur les risques psychosociaux (RPS)[46]
- **La Vilaine**[47] : Association ayant travaillé sur une gouvernance transparente et participative.
- **La convergence des Loutres**[48] : un endroit des possibles, avec une gouvernance fondée en étroite collaboration avec les habitants bénévoles
- **L'association Lost in Traditions**[49] : anime des collectifs de création d'essence patrimoniale, ancrage territorial
- **Collectif Tête Bêche**[50] :
    - Mutualisation des ressources et gouvernance partagée ;
    - Charte de fonctionnement posée et écrite avec par exemple la mise en place d'un binôme tournant veillant au bien être psychologique de chacun ;
    - Temps commun de décision : instance une fois par mois pour évoquer les problèmes identifiés

---

44 https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/textes/l17b0442_proposition-loi#:~:text=Proposition%20de%20loi%20visant%20%C3%A0,le%20mardi%2015%20octobre%202024.

45 https://www.sma-syndicat.org/les-structures-du-panel-du-pacte-emma/ : Pour une Action Collective dans le Travail et l'Emploi – Ensemble, repensons les Métiers des Musiques Actuelles. Projet inédit, il vise à questionner et rénover la Qualité de Vie et des Conditions de Travail dans les entreprises de la filière afin de faire face à la crise d'attractivité.

46 https://www.milieudanse-sante.com/enqu%C3%AAte et https://testperso.my.canva.site/questionnaire-milieu-de-la-danse-les-1er-r-sultats

47 https://lavilaine-edition.com/la-vilaine-association

48 https://www.laconvergencedesloutres.fr/

49 https://www.culture-nouvelle-aquitaine.fr/spectacle-vivant/lost-in-traditions/

50 https://tete-beche.bzh/

- **La Fisselleri**e[51] :
    - Association fonctionnant avec de nombreux bénévoles et très peu de salariés ;
    - Organisation autour de cercles d'activités pour clarifier les rôles et responsabilités ;
- **Expérience de la Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiennes et plasticiens (FRAAP)** : « transfert de savoir-faire » — mise en relation de pairs pour échanger sur leurs difficultés, sans obligation de résultat mais avec indemnisation, ouvertes à toutes et tous, salarié·es comme bénévoles.
- **La coopérative oeuvrière de production**[52] :
    - Coopération au cœur et autour de projets artistiques ;
    - Modèle de gouvernance sociocratique axé sur les droits culturels.
- **Projet « Relations de pouvoir dans l'enseignement musical supérieur » / PRihME (Power Relations in Higher Music Education)** : étudier les relations de pouvoir au sein de l'enseignement musical supérieur et développer une compréhension commune des normes et traditions.[53]

[51] https://www.fisel.org/
[52] https://scopterra-incognita.com/cooperative-oeuvriere-de-production/
[53] https://aec-music.eu/project/prihme-2020-2023-erasmus-strategic-partnership/

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

24 personnes issues de 18 structures ont été auditionnées. Le Conseil culturel les remercie chaleureusement pour leur investissement et leur disponibilité :

- **Florent ARNAUD**, chargé de missions Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT)
- **Janick BEREL**, Cheffe du Service de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire (SISESS), Région Bretagne
- **Véronique BOUYAUX**, Directrice régionale de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT)
- **Fabien BRISSOT**, chef du pôle Cohésion sociale, santé, culture et qualité de vie, CESER Bretagne
- **Stéphanie CARNET**, Conseillère DRAC pour la danse, la musique et l'économie du spectacle vivant
- **Isabelle CHOISNEL**, Chargée de l'économie sociale et solidaire et de la vie associative (SISESS), Région Bretagne
- **Delphine CHRETIEN**, Syndicat Ensemble (fusion SNSP et Profedim ; syndicat employeurs)
- **Marie CLAPIER**, Chargée de mission DLA (Dispositif local d'accompagnement) régional, CRESS Bretagne
- **Olivier COLDEFTY**, psychologue référent chez THALIE-SANTE
- **Nadia ELHADI**, directrice de l'association 99°98,
- **Céline FLEURY**, chargée de missions Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT)
- **Valérie LANGEVIN**, Experte d'assistance conseil, INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), Département Etudes et Assistance Médicales,
- **Jeanne LE PENGLAOU**, SBAM - Syndicat de Bretagne des Artistes Musiciennes et musiciens CGT
- **Damien LEDUC**, chargé de missions Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT)
- **Tatiana MAKSIMOVIC**, Déléguée régionale Bretagne, Centre Val de Loire, AFDAS (Assurance Formation Des Activités du Spectacle)
- **Marie NOWAK**, Présidente de l'Institut de soin et d'accompagnement des artistes et techniciens (INSAART)
- **Dellya OMBADE**, chargée de mission de l'association OPALE
- **Daniel PEIRONE**, Médecin inspecteur du travail à la DREETS Bretagne
- **Lisa PINAULT**, chargé de mission DLA, France Active
- **Lucile RIVERA-BAILACQ**, Co-directrice de l'association OPALE, coordination du CRDLA Culture et des ressources
- **Solange SCHWARTZMANN**, chargé de mission DLA, France Active
- **Camille TRIQUET**, FRAAP (Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiennes et plasticiens)
- **Laurent VOITURIN**, SFA - CGT (syndicat des comédiens et du cinéma)
- **Carole ZAVADSKI**, directrice de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV)

LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

- **Enora BURLOT**, représentant MISSION BRETONNE
- **Ronan COIGNARD**, représentant PATRIMOINES DE BRETAGNE, Président du Conseil culturel de Bretagne
- **Yves-Marie DERBRÉ-SALAUN**, représentant DIWAN
- **Jacky DERESNN**, représentant BERTÈGN GALÈZZ
- **Emeric HAUCHARD-MERCIER**, représentant ART CONTEMPORAIN EN BRETAGNE
- **Tudi KERNALEGENN**, représentant BRETAGNE CULTURE DIVERSITÉ
- **Stéphanie LECAM**, Personnalité qualifiée, Vice-présidente du Conseil culturel de Bretagne
- **Didier MERCIER**, représentant SONERION
- **Jean-Christophe MONNEAU**, représentant CINÉPHARE
- **Marie-Noëlle MORIN**, représentant SKEUDENN BRO ROAZHON / TELENN SANT-BRIEG
- **Elisabeth RENAULT**, représentant BRETAGNE MUSEES
- **Anita ROUAULT**, représentant CAC SUD 22
- **Philippe THOMAS**, représentant ZANZAN FILMS

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES & WEBLIOGRAPHIQUES INDICATIVES

Aspects législatifs

- INRS, Règlementation : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/reglementation.html
- Legifrance, Code du travail, obligations de l'employeur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006178066
- Service Public, Santé et sécurité au travail : obligations de l'employeur : https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2210
- Service Public, Comité social et économique (CSE) : https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34474

Charte régionale RPS et réseau des préventeurs signataires

- Comité régional d'orientation des conditions de travail, charte régionale de prévention des RPS : https://www.santeautravailenbretagne.fr/documents/charte-regionale-de-prevention-des-rps/
- Comité régional d'orientation des conditions de travail, Consultants signataires de la charte d'engagement « Prévention des risques psychosociaux » : https://www.santeautravailenbretagne.fr/wp-content/uploads/2025/12/1.-Signataires-charte-RPS-au-26.01.26.pdf
- DIREECT Bretagne, Prévenir les risques psychosociaux en entreprise, Se faire accompagner par un consultant engagé par la charte RPS en Bretagne : https://www.carsat-bretagne.fr/files/live/sites/carsat-bretagne/files/pdf/entreprise/RPS_Accompagnement_consultant_charte.pdf

Emploi secteur culturel

- INJEP, Mouvement associatif de Bretagne, Associations en région, repères et chiffres clés 2024, Recherche et solidarité, 2025, 37 p. https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2025/10/Bretagne-2025.pdf
- MERCHAOUI Wided, PICARD Sébastien, Vingt-cinq ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles : 1995-2019, DEPS, Collection « Culture chiffres », 2024, 44 p.
- Ministère de la Culture, DEPS, Chiffres Clés 2024 de la culture et de la communication https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/statistiques-ministerielles-de-la-culture2/publications/collections-d-ouvrages/chiffres-cles-statistiques-de-la-culture-et-de-la-communication-2012-2024/chiffres-cles-2024-de-la-culture-et-de-la-communication

Enquête conditions de travail

- DARES, Conditions de travail 2019 : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/conditions-de-travail-2019
- DELEZIR Pauline, HOMERE Julie, GARRAS Loïc, BONNET Thomas, CHATELOT Juliette, « La souffrance psychique en lien avec le travail à partir du programme de surveillance des maladies à caractère professionnel : résultats des enquêtes transversales 2013 à 2019 et évolution depuis 2007 », Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire, 2024, pp. 92-103. http://beh.santepubliquefrance.fr/beh/2024/5/2024_5_3.html

Focus filière Arts visuels

- CIPAC, Fédération des professionnels de l'art contemporain, L'amélioration des conditions de travail dans le secteur : https://cipac.net/ressources/l-amelioration-des-conditions-de-travail-dans-le-secteur

Focus filière Audio-visuelle

- Comité Central d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail des productions cinématographiques et publicitaires - CCHSCT, Risques Psychosociaux : Stress, violences, harcèlement morale ou sexuel : https://cchscinema.org/risques-psychosociaux/
- Association française des assistants réalisateurs de fiction – AFAR, https://www.afar-fiction.com/spip.php?rubrique19
- INRS, Production audiovisuelle, Prévenir les risques professionnels, https://www.inrs.fr/metiers/commerce-service/production-audiovisuelle.html

Focus filière Spectacle vivant

- CGT spectacle, Enquête sur les pratiques d'arrêts de travail dans le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel, 2024, 13 p.
- Collectif Vaguement Compétitifs : Une enquête sur les conditions de travail dans le milieu chorégraphique : https://www.milieudanse-sante.com/
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation – Spectacle Vivant (CPNEF-SV) : https://www.cpnefsv.org/sites/default/files/public/pdf/I-Dispositifs-et-outils/sant%C3%A9/DUER%20CMB%20m%C3%A9thode%20d'%C3%A9laboration.pdf?utm_
- FERRIER-BARBUT Micha, LEMAIGNANT Anaïs, Risques psychosociaux dans le spectacle vivant, Les outils de prévention, 2019, 12 p. https://www.prevention-spectacle.fr/ressource/risques-psychosociaux-dans-le-spectacle-vivant/
- Institut de soin et d'accompagnement pour les artistes et techniciens – INSAART, Etude sur l'impact psychologique des conditions d'exercice des métiers du spectacle et du divertissement, sans date, 58 p. https://www.insaart.org/l-%C3%A9tude
- Laureline GEISEN, Penser la qualité de vie au travail dans les structures du spectacle vivant, Enjeux et perspectives d'intervention, Mémoire de Master 2 : Gestion des Ressources Humaines, 2019, 144 p.
- Nuits de Fourvière et autres : https://www.profession-spectacle.com/prevention-des-risques-dans-le-spectacle-vivant-nous-avons-20-ans-de-retard/
- Prévention des risques dans le spectacle vivant – 2023 https://www.prevention-spectacle.fr/ressource/prevention-des-risques-dans-le-spectacle-vivant-2023/
- PRIhME – Assemblée des parties prenantes sur les relations de pouvoir dans l'enseignement musical supérieur, 2023, 4 p. https://aec-music.eu/project/prihme-2020-2023-erasmus-strategic-partnership/
- Syndicat des Musiques Actuelles – SMA, Le Pacte EMMA – Pour une Action Collective dans le Travail et l'Emploi : Ensemble, repensons les Métiers des Musiques Actuelles : https://www.sma-syndicat.org/attractivite-et-qvct/
- THALIE SANTE, Les risques psychosociaux dans le spectacle, 2023, https://www.thalie-sante.org/sites/default/files/2024-03/Les%20RPS%20dans%20le%20spectacle_2023.pdf

Outils d'évaluation et de prévention des RPS

- INRS, Risques psychosociaux : les clés pour agir : https://www.inrs.fr/publications/outils/methodesRPS.html
- INRS, Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ? : https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206349
- INRS, Outil d'évaluation des risques professionnels - Organisation associative (logiciel en ligne) : https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil96
- INRS, Agir suite à un accident du travail : https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil82
- Entreprendre Service Public, Qu'est-ce que le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ? : https://urls.fr/TsxEye

Prévention des risques psychosociaux (RPS)

- BALAZARD Hélène, COTTIN-MARX Simon, Burn out militant : Comment s'engager sans se cramer, Payot, 2025, 200 p.
- Comité régional d'orientation des conditions de travail en Bretagne (CROCT Bretagne) : https://www.santeautravailenbretagne.fr/documents/prevenir-les-risques-psychosociaux-en-entreprise/
- Comité Régional Paritaire Ile-de-France, Santé et risques psychosociaux au travail, 2015, https://www.iledefrance.ars.sante.fr/system/files/2017-06/CRP_plan_prevention_risques_psycho_sociaux_dec_2016.pdf
- COTTIN-MARX Simon, C'est pour la bonne cause : Les désillusions du travail associatif, Editions de l'Atelier, 2021, 144 p.
- Cress Bretagne : DLA, Orienter les structures qui rencontrent des tensions relationnelles, https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/Mise%20en%20page%20Guide%20TR_WEB.pdf
- DELEZIR Pauline, HOMERE Julie, GARRAS Loïc, BONNET Thomas, CHATELOT Juliette, « La souffrance psychique en lien avec le travail à partir du programme de surveillance des maladies à caractère professionnel : résultats des enquêtes transversales 2013 à 2019 et évolution depuis 2007 », Bull Épidémiol Hebd. 2024;(5), pp. 92-103. http://beh.santepubliquefrance.fr/beh/2024/5/2024_5_3.html
- Dictionnaire médical de l'Académie de Médecine : https://www.academie-medecine.fr/le-dictionnaire/index.php?q=pr%C3%A9valence
- DGT, Anact, INRS, Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, Mieux comprendre pour mieux agir. Guide d'aide à la prévention, Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Délégation à l'information et à la communication (Dicom), 2015, 34 p.
- DREETS, Prévenir les RPS en entreprise : https://www.santeautravailenbretagne.fr/documents/prevenir-les-risques-psychosociaux-en-entreprise/
- GOLLAC Michel, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (CREST) :

https://www.cnis.fr/wp-content/uploads/2017/11/DC_2011_RENCONTRE_risques_psychosociaux_rapport.pdf

- INRS, Prévention : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/prevention.html
- INRS, Organisation des services de prévention et de santé au travail : https://www.inrs.fr/demarche/services-sante-travail/organisation.html
- INRS, Six catégories de facteurs de risque : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html
- INRS, Risques psychosociaux, Ce qu'il faut retenir : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html
- INRS, Organisation associative, Prévenir les risques professionnels : https://www.inrs.fr/metiers/sport-associations/organisations-associatives.html
- LAB QVCT : Ré-enchanter le travail culturel ?, QVCT, éthique et transitions, journée d'étude à Montpellier, le 25 mars 2025, organisée par l'ARDEC et Bifurques
- Ministère du Travail et des Solidarité, Médecine du travail : les services de prévention et de santé au travail autonomes et interentreprises (SPST, SPSTA et SPSTI) : https://travail-emploi.gouv.fr/medecine-du-travail-les-services-de-prevention-et-de-sante-au-travail-autonomes-et-interentreprises-spst-spsta-et-spsti
- Santé Publique France, Souffrance psychique et épuisement professionnel : https://www.santepubliquefrance.fr/maladies-et-traumatismes/maladies-liees-au-travail/souffrance-psychique-et-epuisement-professionnel/la-maladie/#tabs

Santé mentale

- ANACT, Des clés pour prévenir les risques psychosociaux : https://www.anact.fr/webinaire-sante-mentale-travail
- ANACT : Santé mentale et travail : tous concernés ! : https://youtu.be/iNVU2c3rsQY
- IPSOS, Qualisocial, Baromètre santé mentale et QVCT 2025, 2025, 34 p.
- Ministère du travail et des solidarités : Santé mentale et travail, Boîte à outils : https://travail-emploi.gouv.fr/sante-mentale-et-travail-boite-outils
- OMS, La santé mentale au travail : https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work
- Santé Publique France, Santé mentale : https://www.santepubliquefrance.fr/maladies-et-traumatismes/sante-mentale

GLOSSAIRE

ANACT : Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, tête de réseau des agences régionales, impulse des projets d'amélioration des conditions de travail par des actions portant sur l'organisation du travail et les relations sociales.

Conseil des Prud'hommes : chargé de la conciliation des parties et à défaut du jugement des affaires dans les litiges individuels liés à un contrat de travail de droit privé.

CRESS : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

CSE - Comité Social et Économique : instance de représentation du personnel dans les entreprises de plus de 10 salarié·es.

DARES : Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques, est un service statistique ministériel et publie régulièrement des chiffres sur le marché du travail, des études récurrentes ou ponctuelles pour comprendre le marché du travail et des évaluations de politiques.

DGT : Direction général du travail, comprend différentes sous-directions : relations du travail, dialogue social, conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail, et l'animation territoriale du système d'inspection du travail.

DIRECCT : directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi transformées en DREETS.

DLA - Dispositif Local d'Accompagnement : dispositif public qui accompagne les organisations de l'ESS dans la consolidation de leurs emplois et le développer de leurs activités.

DREETS : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités pilotent, animent et coordonnent les politiques publiques relevant de leurs missions et mises en œuvre notamment dans les Directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) et les Directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités et de la protection des populations (DDETS-PP).

DUERP - Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels : obligation pour l'employeur dans une démarche d'identification et de prévention des risques professionnels.

Guid'asso : réseau d'appui à la vie associative à destination de toutes les associations pour répondre à leurs questions.

INJEP : Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, produit des analyses et des données statistiques, conduit des recherches, des études ou des évaluations, dans les domaines de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative ainsi que du sport.

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité, organisme généraliste (association loi 1901) en santé et sécurité au travail, l'INRS intervient en lien avec les autres acteurs

institutionnels de la prévention des risques professionnels. Il propose des outils et des services aux entreprises et aux 20 millions de salariés relevant du régime général de la Sécurité sociale.

Médiation : processus structuré, volontaire et coopératif de prévention et de résolution amiable des différents qui repose sur la responsabilité et l'autonomie des participant·es.

OMS : Organisation mondiale de la santé.

TABLE DES MATIERES

Introduction....3
I. ETAT DES LIEUX....5
A. Définitions des principaux concepts....5
1. Une première approche au travers de définitions....5
2. Les catégories de RPS....6
3. Les préventions de RPS, une première approche....6
B. Aspects législatifs : une obligation légale....8
C. Eléments de contexte : une première approche chiffrée de la santé mentale dans le secteur culturel en France....9
1. La santé mentale des salariés français : une situation préoccupante....9
2. Caractéristiques de l'emploi dans le secteur culturel en France : une précarité croissante....10
a) Une fragilité économique....10
b) Une fragilité structurelle....11
c) Une fragilité sociale....11
d) Une fragilité sanitaire et psychosociale et un système de santé au travail complexe....12
3. Caractéristiques du secteur culturel breton....14
4. Une attention particulière portée par la puissance publique aux enjeux de prévention....16
II. LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX....17
A. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement la gouvernance (Conseil d'administration)....17
1. L'ambiguïté de la forme associative : la gouvernance....17
2. L'absence de formation à la fonction employeur....18
3. La raréfaction des financements publics et la recherche de solutions alternatives : AAP, mécénat, multi-activité…....19
4. Le turn over, facteur et conséquence des RPS....20
B. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement la direction....21
1. Une baisse des financements et des injonctions paradoxales des pouvoirs publics....21
2. Un surinvestissement affectif et un manque de formation en management....21
3. L'isolement des équipes dirigeantes et une polyvalence extrême....22
4. Le sentiment de manque de reconnaissance....23
C. Les facteurs de risques concernant plus particulièrement les salarié·es – artistes 24
1. Des conditions de travail éprouvantes pour le corps et l'esprit....24

2. Des emplois précaires hors d'atteinte de la formation continue 26
3. Une conséquence : les addictions à l'alcool et aux stupéfiants..... 27
D. Conséquences : des troubles générés sur la santé, une perte de sens, un épuisement professionnel..... 28
Conclusion..... 29
ANNEXES : BOITE A OUTILS..... 31
ACTEURS ET DISPOSITIFS RESSOURCE..... 31
1. Informer, sensibiliser, orienter 31
2. Prévenir 32
- **Se former et créer de bonnes conditions d'échange**..... 32
- **Créer de bonnes conditions de travail** 33
3. Diagnostiquer 34
- **Diagnostic**..... 34
- **Prendre soin des personnes**..... 34
4. Gérer les tensions et les conflits 35
- **Médiation collective et individuelle** 35
- **Action sur les causes organisationnelles**..... 35
- **Litige** 35
PRATIQUES REMARQUABLES ET INSPIRANTES 36
LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES 38
LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL 39
RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES & WEBLIOGRAPHIQUES INDICATIVES..... 40
GLOSSAIRE..... 44
TABLE DES MATIERES..... 46

Conseil culturel
Kuzul sevenadurel
Consail qhultural

Le Conseil culturel de Bretagne est une assemblée consultative unique en France créée en 2009 par le Conseil régional de Bretagne. Ses 70 membres représentent les principaux acteurs de la vie culturelle, artistique, patrimoniale et linguistique du territoire. Il est consulté par le Conseil régional sur toute question traitant de l'identité culturelle de la Bretagne et de son rayonnement. Le Conseil rend des avis, remet des contributions, réalise des études.

Contact | Darempred | Pour nous toucher
conseil.culturel@bretagne.bzh / 02 99 27 18 31