DIAGONAL
RÉSEAU NATIONAL DES STRUCTURES DE DIFFUSION
ET DE PRODUCTION DE PHOTOGRAPHIE

LES ASSISES #2

DU RÉSEAU DIAGONAL

OBSERVATION ET ANALYSE

DES CONDITIONS DE TRAVAIL AU SEIN DU RÉSEAU









Les Assises #2 du réseau Diagonal, 15 et 16 décembre 2022, Lavoir Numérique, Gentilly
© Claire Beteille.

OBSERVATION ET ANALYSE

DES CONDITIONS DE TRAVAIL AU SEIN DU RÉSEAU DIAGONAL

Fin décembre 2022, à l'occasion de la deuxième édition des Assises Diagonal*, toutes les équipes des lieux qui composent le réseau ont été invitées à se retrouver pendant 2 jours, les 15 et 16 décembre, au Lavoir Numérique à Gentilly.
Pour cette deuxième édition, il est apparu important au gré des échanges, de consacrer un temps commun autour des conditions de travail pratiquées dans le milieu culturel et plus particulièrement au sein du réseau Diagonal.

Défendre les photographes, promouvoir la photographie, rendre accessible la culture dans tous les territoires, créer du lien...Cet engagement pour la création et les droits culturels est essentiel mais ne peut se faire au détriment de la reconnaissance de nos métiers, des compétences et des conditions de travail.

Afin d'engager ce travail collectif, dès septembre 2022, Diagonal a lancé auprès des équipes un sondage exhaustif afin d'évaluer les conditions de travail, les modalités de management et de bien-être au sein du réseau. Grâce aux retours de 90 salarié•es, les deux journées des Assises ont été pensées et préparées en tenant compte à la fois des attentes et besoins exprimés à travers le sondage mais également grâce à l'analyse des conditions de travail, des pratiques et schémas de fonctionnement à l'œuvre au sein du réseau..

Pendant deux jours, 70 salarié•es du réseau ont pu bénéficier d'apport extérieurs, que ce soient des apports en connaissance d'expertises ou des témoignages et ont pu s'impliquer dans des ateliers thématiques.

Ce temps privilégié de cohésion a permis aux salarié•es du réseau de se reconnecter, d'échanger, de comparer les pratiques et usages et notamment d'envisager les leviers possibles d'une démarche d'amélioration des pratiques, d'inventer des processus de dialogue social applicables dans leur structure tout comme à l'échelle du réseau.

Dans ce rapport, vous retrouverez une première analyse du sondage et mise en perspectives afin de contribuer à la réflexion et aux chantiers engagés en la matière au niveau national, notamment au sein du Conseil National des Professions des Arts Visuels (CNPAV).

* En 2017, à l'occasion de la première édition des Assises Diagonal, toutes les équipes du réseau s'étaient retrouvées pour observer et analyser les pratiques en matière d'éducation aux images par la photographie. Riche des échanges, le programme *Entre les images* a émergé en 2018. Aujourd'hui, ce programme permet de défendre des projets innovants de pratique et de transmission à l'échelle nationale.

PRÉFACE

Composé de statuts variés (salarié•es, indépendants, artistes-auteur•ices), le secteur des arts visuels connaît une forte croissance d'effectifs avec 52% de professionnel•es supplémentaires entre 2003 et 2018, représentant ainsi 1/3 des professions culturelles en France [1].

Les activités vont de la création artistique (artistes plasticien•nes, photographes, vidéaste...), à des activités diverses (arts graphiques, mode, décoration) jusqu'à l'artisan et l'ouvrier d'art. Les particularités d'emplois des arts visuels sont, pour certaines, communes au secteur culturel telles qu'une faiblesse des revenus malgré un niveau de qualification élevé des professionnel•les.

En revanche la pluriactivité y est présente plus qu'ailleurs, dans le cadre d'une mobilité intra et intersectorielle parfois choisie mais souvent contrainte. Créé en 2018, le Conseil National des Professions des Arts Visuels (CNPAV) décrit ces spécificités de trajectoires professionnelles qui doivent trouver leur chemin dans une économie plutôt massivement de type privé, échappant à toute forme de régulation du fait de l'absence de branche professionnelle et de convention collective *ad hoc*. Dans ce cadre, les activités se réalisent dans une économie de prototype et mobilisent souvent des formes de bricolage organisationnel afin de tenir des équilibres financiers restreints et fragiles. Par ailleurs, l'arrivée du numérique dans l'univers créatif des arts visuels, va continuer de questionner et bousculer les modèles de production, diffusion et médiation des œuvres.

Le travail de diagnostic, réalisé par le réseau Diagonal, en prenant le prisme de la professionnalisation des équipes de centres d'art et de photographie, se trouve à cet interstice de ce qui rend possible ou non la médiation et la diffusion des œuvres, la réalisation en mode projets dans des conditions précaires, le soutien à la diversité culturelle. Et c'est bien un angle mort des politiques d'emploi culturel qui est mis en lumière par ces premiers résultats, à savoir les conditions d'exercice du travail par les équipes dites permanentes des structures. Elles ont à faire face à ce contexte hétérogène et fragile, autant qu'à l'accroissement du nombre de propositions et de professionnel•les, dans une économie toujours plus insécurisée et réduite. Dans ce contexte, la tenue des projets fait largement appel au modèle d'engagement vocationnel des équipes, à l'intériorisation par ces professionnel•les, de la stricte nécessité de ne pas compter ses heures, d'accepter une rémunération inadéquate aux compétences mobilisées, de rogner sur la qualité des outils de travail, et de tenir, par cet engagement, le fragile équilibre qui autorise la mise en visibilité des œuvres et des artistes-auteur•ices.

Comment imaginer cependant, qu'à l'heure des enjeux d'égalité femme/hommes, de prévention de risques psycho-sociaux, de politique de bien-être au travail, fortement soutenus par le ministère de la Culture, une attention ne soit pas portée à la fin d'un « bricolage » social qui permettra aux centres d'art et photographique, tout d'abord de professionnaliser la question de la gestion des ressources humaines, mais également d'accompagner une transition sociétale forte (rapport au travail, articulation vie privée/vie professionnelle) qui heurtera et heurte déjà de plein fouet l'engagement historiquement non compté et passionné des équipes pour leur projet.

1 Sources : Chiffres clés emploi culturel, DEPS 2021 et rapport du gouvernement au parlement sur la situation des arts visuels 2017.

Le travail du réseau diagonal, dans une actualité de crise du recrutement, permettra d'envisager probablement des innovations sociales, au-delà de dispositifs gestionnaires adaptés, car même au sein d'emplois dits non culturels, la pluriactivité et la moindre qualité de ces emplois sont très présentes. Il reviendra alors à ce réseau, avec l'appui de ses tutelles, d'imaginer probablement un modèle social qui lui est propre et, pourquoi pas, envisager aussi des formes de mutualisations et de nouvelles coopérations afin de reconnaître les compétences et de sécuriser des trajectoires professionnelles.

Au-delà de ces ajustements organisationnels, c'est également le jeu de la régulation sociale qui pourra être questionné. Sans branche et sans convention collective, aucune sécurisation économique ne sera possible, aucun cadre d'emploi ne sera réellement approprié à l'hétérogénéité des statuts professionnels des arts visuels. À l'heure des droits culturels et des enjeux de durabilité dans la culture, si le défi consistait à expérimenter, auprès de la plus forte proportion de professionnel•les de la culture, une convention collective qui explore justement les possibilités de reconnaissance des salarié•es comme celle des indépendants, dans la construction d'un modèle de flexisécurité qui tienne compte de ces économies de prototype et des d'activités hybrides par excellence de cette filière. Nul doute que l'excellence du travail réalisé par le réseau Diagonal permette d'explorer ces possibles et de poser la question de la pérennisation des équipes dans les centres d'art et de photographie, et au-delà, dans les professions non-culturelles œuvrant pour la réalisation des projets arts visuels.

CAROLE LE RENDU
Docteure spécialisée sur les enjeux de RH, compétences et innovations sociales dans la culture. Directrice Générale de l'ITEMM (Institut technologique européen des métiers de la musique).



Les Assises #2 du réseau Diagonal, 15 et 16 décembre 2022, Lavoir Numérique, Gentilly © Claire Beteille.

ÉTATS DES LIEUX

DES CONDITIONS DE TRAVAIL AU SEIN DU RÉSEAU DIAGONAL



BASE DE NOTRE OBSERVATION

Une étude réalisée par sondage anonyme auprès des équipes du réseau en septembre 2022

Selon les informations déclaratives des membres du réseau, au 31.12.2021, Diagonal est composé de 25 structures dédiées à la photographie situées sur le territoire hexagonal et représente **115 salarié•es**, 15 services civiques et 60 stagiaires.

En moyenne, les structures du réseau fonctionnent avec 4 à 5 salarié•es, tout en notant que seulement 2 structures fonctionnent avec des équipes de plus de 10 salarié•es.

Pour rappel, Diagonal se caractérise également par l'adhésion de lieux à but non lucratif que ce soit des associations loi 1901 ou des établissements publics territoriaux. Au 31.12.2021, le réseau compte 25 structures adhérentes, dont 6 sont des établissements publics (22,2%).

En septembre 2022, Diagonal a communiqué un sondage anonyme et exhaustif visant à observer et évaluer les conditions de travail auprès de l'ensemble des équipes de son réseau.

Le 17.01.2022, sur la base des personnes salariées, le réseau comptabilise le retour de 90 personnes soit un taux de réponse de **77,6 %**.
À noter également le retour de 3 services civiques et de 1 stagiaire.

Le sondage a été structuré selon 5 grandes parties portant sur :
1 - La position des salarié•es au sein de leur structure
2 - L'environnement de travail
3 - Les compétences et l'évolution professionnelle
4 - Les éléments de rémunération
5 - La relation au travail.

Pour engager ce travail, le réseau a travaillé en amont avec une équipe de facilitatrices et en aval, avec Carole Le Rendu, Docteure spécialisée sur les enjeux de RH, compétences et innovations sociales dans la culture, en vue de la publication des résultats et analyse du sondage réalisé.

Nous tenons ici à remercier l'ensemble des salarié•es du réseau pour leur confiance, Charlotte Bohl, facilitatrice qui nous a accompagnés dans toute la conception et organisation des Assises ainsi que Carole Le Rendu pour son expertise en matière sociale et son accompagnement.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS - extraits de l'étude du sondage

DIAGONAL, des équipes engagé•es, qualifié•es et expérimenté•es

– La conviction pour un métier

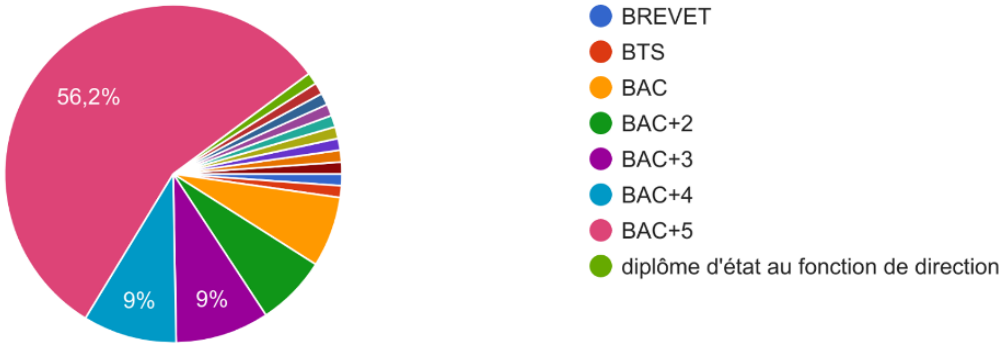


Le résultat au sondage est sans appel et montre la conviction des professionnel•les du réseau. Ils sont **91%** à avoir fait le choix de travailler dans le secteur artistique et culturel car c'est :

- donner du sens et de l'utilité
- adhérer à la structure, appartenir à une communauté de valeurs humaines, sociales, philosophiques voire politiques, être attaché•e au sens citoyen de ses activités.

Au-delà de toute relation directe à l'environnement de travail dans lequel évolue l'ensemble des salarié•es, quand on les questionne sur la valeur du travail, de très rares réponses définissent le travail comme un moyen d'obtenir une rémunération, mais il apparaît très majoritairement comme un lieu d'épanouissement et de stimulation.

– Des professionnel•les qualifié•es



Globalement, **65 %** des répondant•es ont au moins un diplôme BAC + 4 et plus.

56 % des répondant-es au sondage ont obtenu un diplôme BAC+5
dont 17 (soit 34% des diplômé•es Bac + 5) sont des DNSEP (Diplômes nationaux supérieurs d'expression plastique).

Pour plus de 67 %, leur poste est en adéquation avec leurs études.

Les diplômes obtenus sont principalement attachés à des spécialités des métiers de la Culture et/ou aux humanités et/ou gestion appliquée :
Master des métiers de l'exposition, Administration des institutions culturelles, Master Photographie et art contemporain, Politiques et Gestion de la Culture, Management interculturel et affaires internationales, Master Médiation culturelle, Direction Artistique de Projets Culturels Européens, Management et droits des organisations et des manifestations culturelles, Master gestion et aménagement de l'espace et des collectivités locales, Histoire de l'art...

La majorité des salarié•es ont commencé leur parcours professionnel depuis plus ou moins 15 ans.

LES POSTES DE TRAVAIL

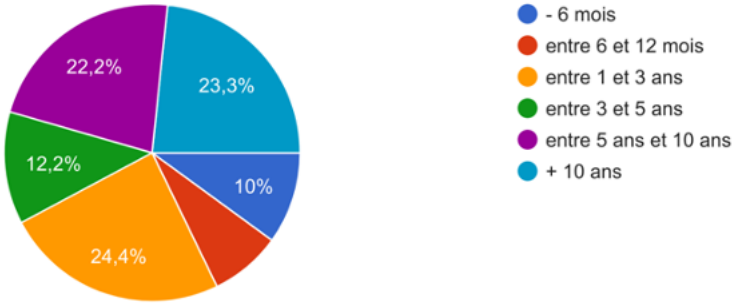
– Les typologies de contrats

Au sein du réseau, au 31.12.2021, **73 % des postes pourvus sont des CDI ou équivalent.**

Ici, les répondant•es sont :
- à 64 % en CDI (58/90)
- à 17 % en CDD (dont 10,6 % pour une durée de 12 mois)
- à 8 % titulaires de la fonction publique

– Ancienneté au sein de la structure et parcours emploi

On constate une répartition presque égale entre des salarié•es en poste depuis + de 10 ans, entre 5 et 10 ans et entre 1 et 3 ans.



Cette répartition, qui reste à nuancer, permet d'établir un schéma de constitution des équipes qui engloberait la représentation équitable à la fois des parcours (séniors / intermédiaires et juniors) et des responsabilités.

Par ailleurs, pour 22 % des répondant•es, leur emploi au sein d'une structure du réseau correspond à leur premier poste.

En moyenne, les répondant•es ont exercé 3 à 4 postes avant de travailler pour la structure dans laquelle ils sont actuellement.

– Profils type de salarié•es au sein du réseau Diagonal

Le ou la salarié•e type au sein du réseau serait en poste en CDI depuis plus de 5 ans avec une rémunération moyenne de 1975 € brut pour un contrat à 35h.

> 43 % des personnes du sondage sont en CDI installées depuis 5 ans et plus dans les structures et ont majoritairement entre 45 et 55 ans (14/36) et 19 d'entre elles, soit plus de la moitié, occupent des postes de direction.

>33 % des personnes en CDI installées depuis moins de 5 ans dans les structures ont majoritairement entre 25 et 30 ans (11/29 - 40,7 %) et occupent principalement des postes de médiation et de communication (5/11 - 45%).

>1/3 des postes en CDD sont de jeunes actifs (en moyenne depuis +/- 3 ans) et ayant majoritairement moins de 30 ans ; un autre 1/3 est représenté par des personnes entre 30 et 45 ans qui occupent des postes dédiés à la médiation.

– **LA POLYVALENCE, un fait caractérisé au sein du réseau**

Presque 67 % (60 répondant-es) confirment être sur des postes polyvalents.

Ces postes regroupent plusieurs fonctions diversifiées comme :

- L'accueil et la régie ;
- L'accueil et la médiation et par extension la communication ;
- L'administration et la production ;
- La production et la régie ;
- La médiation et la communication ;
- L'administration, la communication, l'administration et la production.

Tous les postes de direction expriment une polyvalence accrue.
Cette polyvalence a des conséquences sur les conditions de travail dont voici certains retours :

- Report des missions de fond ;
- Trop de tâches à accomplir dans l'urgence ;
- Manque de suivi de certaines tâches qui prennent du retard ;
- Programme artistique décalé ;
- Dispersion de l'attention et manque de temps pour développer les projets et les moyens en adéquation ;
- Impression de bâcler les dossiers et projets qui nécessitent du temps ce qui engendre de la frustration ;
- Des heures supplémentaires déclarées, ou non, car réalisées pour compenser le manque de temps.

VERBATIM

" Impression de bâcler certains dossiers qui sont le cœur de mon métier (...) Je limite par ex mes déplacements pour ne pas prendre de retard dans la gestion du quotidien et notamment les courriels. Impression de ne pas avoir assez de temps "tranquille" pour travailler en profondeur les sujets, les projets, écrire, aller voir des artistes et des expositions ce qui génère une forme de frustration. Je finis par le faire en dehors des horaires de travail (sur temps personnel) et donc cela a un impact peu à peu sur mon état de santé (fatigue, problèmes de santé récurrents). "

" Une polyvalence poussée à l'extrême qui me fait travailler sur des sujets que je ne maîtrise pas forcément, toujours dans l'urgence et sans aucune visibilité sur les "temps calmes" qui me permettraient de m'aider à "tenir le coup" dans les moments de rush. L'absence de planning et d'anticipation est clairement la faiblesse principale des conditions de travail (malgré moult tentatives pour proposer des solutions, des outils de gestion) "

" Intéressant au début, de pouvoir tester plein de choses, c'est forcément très enrichissant mais à la longue, très fatiguant. Pour qui aime bien faire son travail, cela demande de développer des compétences dans plein de domaines différents, ce qui n'est pas toujours possible et de ressentir bien souvent une frustration de ne pas réussir à tout faire comme il faut."

— Pour mieux étudier la polyvalence, FOCUS SUR LES POSTES ET FONCTIONS AU SEIN DU RÉSEAU

Les fiches de poste et structuration des équipes

On observe les groupes de postes suivants au sein du réseau :

- les postes de direction avec pour certain•es des spécialités indiquées comme " direction artistique" ou " direction administrative " ou encore " direction de structure " ;
- les postes de responsables / chargé•es de / assistan•es administration ;
- les postes de responsables / chargé•es de / assistant•es de communication ;
- les postes de responsables des / chargé•es des expositions ;
- les postes d'accueil ;
- les postes techniques de régie ;
- les postes génériques de chargé•e de…. :
- mécénat ;
- développement ;
- coordination ;
- mission ;
- projets ;

et pour finir les postes en lien avec la médiation qui recouvre une diversité d'intitulés :

- médiateur•trice; chargé•e de la médiation; chargé•e de la relation aux publics ;
- responsable du pôle pédagogique ; coordination pédagogique ;
- responsable du service des publics et de l'action culturelle ; chargé•e du service des publics et de l'action culturelle.

Il est précisément observable qu'en fonction des intitulés des postes, certaines fonctions sont clairement définies, alors que pour d'autres on peut rattacher des fonctions supports beaucoup plus transversales.

Dans les retours libres que nous avons pu traiter, on pressent la nécessité pour les salarié•es de spécifier davantage l'éventail et la diversité des compétences de leur domaine d'action. Par exemple, pour les postes rattachés à la médiation, on retient différentes terminologies comme : "chargé•e de pédagogie" ou de "transmission et de pratique" ou "médiation" ou encore chargé•e de "projets participatifs" ou "de création partagée". Il en va de même pour la direction. Ce terme pourrait être suffisant mais on voit qu'un adjectif vient préciser la position ou le caractère dominant des postes : direction artistique / direction administrative et/ou de structure.

FOCUS — vigilance

Faute de convention collective et de grille métiers pour les arts visuels, une clarification des intitulés des postes semblent être un point d'amélioration à poursuivre au sein du réseau tout comme au niveau national. Cela permettrait de penser aux différents blocs de compétences et des niveaux de responsabilité avec pour conséquence une grille de rémunération adaptée.

On peut faire valoir la nécessaire et forte polyvalence des postes de direction du fait :

- du modèle économique contraint
- de la taille des structures

Incidences : une multiplication de missions, mais aussi de compétences recherchées ayant pour conséquence des difficultés de recrutement.

VERBATIM

" Oui, il existe une fiche de poste. Il existe une différence entre les missions prescrites et les réelles : des missions annexes qui sont spécifiées dans le contrat comme "occasionnelles" et qui sont en fait quotidiennes + la fameuse phrase " participer à la vie de l'association" qui englobe tout et n'importe quoi."

— FOCUS SUR LES FONCTIONS ET INCIDENCES SUR L'ORGANISATION ET STRUCTURATION DU TRAVAIL

On repère plusieurs grandes fonctions au sein des équipes :

- Les fonctions de direction : artistique - structure
- Les fonctions de médiation et de relation aux publics
- Les fonctions d'administration et de gestion
- Les fonctions de coordination (projets - expositions - structure)
- Les fonctions de communication et/ou de développement
- Les fonctions d'accueil
- Les fonctions de régie

Il existe une grande porosité entre ces fonctions, jusqu'à la définition de fonctions hybrides pouvant associer diverses missions qui a priori n'ont pas de lien comme par exemple celles de communication et de l'administration.



Par exemple, ce nuage de mots présente toutes les fonctions qui ont été citées au moins une fois par les répondant•es.

Cela fait état d'une très grande polyvalence au sein des équipes, une polyvalence parfois non désirée qui constitue le résultat d'un partage des tâches subi, résultant d'un manque de personnel. Dans ce cas, ces fonctions deviennent une mission transversale et sont réparties au sein de l'équipe.

Par exemple, à la question :
- "Quelles sont les fonctions liées à votre poste ?", la fonction "communication" revient 36 fois sur 90 répondant•es.
Cette fonction est liée à d'autres comme celles de l'administration, du développement, de la production etc....
Mais, les postes déterminés par une seule fonction, ici avec l'intitulé - en partie ou exclusivement - de "communication" ne reviennent que 12 fois.

La fonction communication est une fonction transversale au sein du réseau. Très peu de postes dédiés exclusivement à la communication existent. Dans notre cas, on observe que la fonction de communication est souvent associée aux postes de médiation et supervisée par les postes de direction.

Au regard des retours du sondage, on constate que les postes les plus représentés sont ceux de la médiation et de la relation aux publics, puis les postes de direction ayant plusieurs fonctions, et pour terminer les fonctions d'administration et de coordination.

— LA PLURIACTIVITÉ, un fait marquant au sein du réseau

Au flou relatif concernant la définition des postes et la variété des missions des salarié•es, s'ajoute une pratique importante de la pluri-activité au sein des équipes ce qui autoriserait à dire que les collaborateur•ices sont en fait doublement "polyvalent•es" dans leur structure et dans l'exercice de leur activité professionnelle.

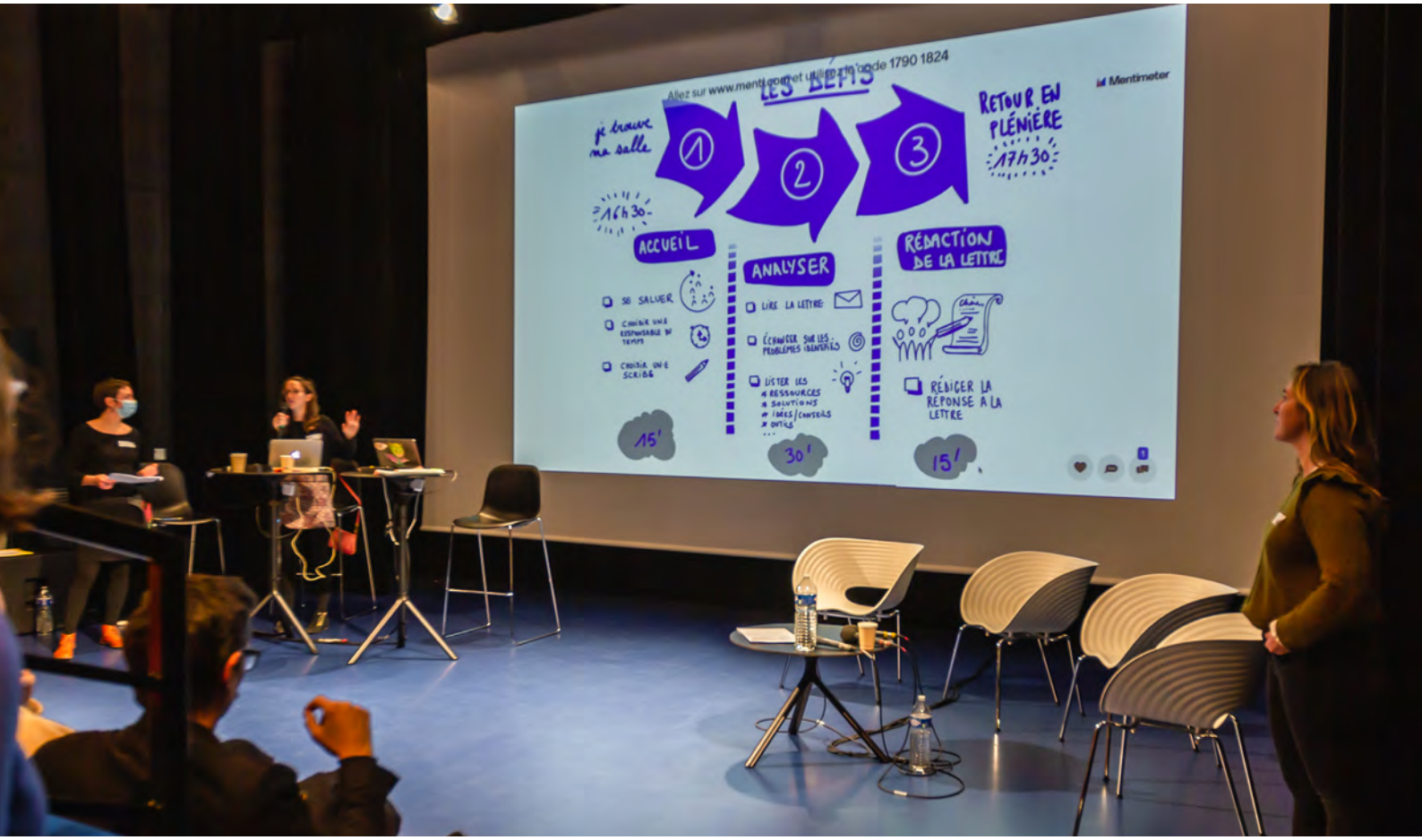
29 répondant•es (32%) affirment être pluri-actifs•ves, c'est-à-dire qu'ils ou elles cumulent plusieurs activités, qu'ils ou elles soient engagés avec plusieurs contrats ou développant des activités à la fois sous le régime du salariat et de l'indépendance.

Parmi ces personnes :

- 44% cumulent leur activité au sein d'un centre photographique avec une activité déclarée d'artiste-auteur (dont certain l'activité d'auteur - rédaction de textes est spécifiée) ;
- 26% ont également déclaré avoir une activité d'indépendant•e leur permettant de répondre à des prestations qu'elles soient du conseil ou dans le domaine technique ;
- 14,8 % déclarent intervenir ponctuellement ou par contrat dans des écoles ;
- d'autres, enfin, déclarent réaliser une activité complémentaire hors champ des arts visuels afin d'augmenter leurs revenus.

La moitié des personnes déclarant être pluri-actifs•ves sont à temps plein ce qui peut représenter deux incidences notoires :

- un impact sur l'organisation du travail et la surcharge globale que cela peut générer avec en conséquence des risques psycho-sociaux plus importants ;
- l'hypothèse et la nécessité d'une rémunération complémentaire, nécessaire et compensatoire.



Les Assises #2 du réseau Diagonal, 15 et 16 décembre 2022, Lavoir Numérique, Gentilly © Claire Beteille.

LA RÉMUNÉRATION DU TRAVAIL

La majorité écrasante des structures du réseau appliquent la convention ÉCLAT (spécifique aux métiers de l'Éducation, de la Culture, des Loisirs et de l'Animation) et dans la mesure du possible, elles tentent d'appliquer son système de rémunération. De manière anecdotique, l'autre convention collective appliquée au sein du réseau est celle de la Fonction territoriale et par défaut les structures appliquent le droit du travail.

Mais, plus d'un tiers des salarié•es ne savent pas et ne connaissent pas la convention collective qui est appliquée au sein de leur structure.

Dans le cas de l'application de la convention ÉCLAT, s'il peut s'agir d'un outil de régulation de la rémunération, les structures s'appuient sans trop de difficultés sur le principe de grille de rémunération mais font l'observation d'une convention qui est davantage adaptée aux secteur de l'animation et de l'éducation et moins aux métiers de "l'exposition" et de la production de la création contemporaine notamment dans le secteur des arts visuels.

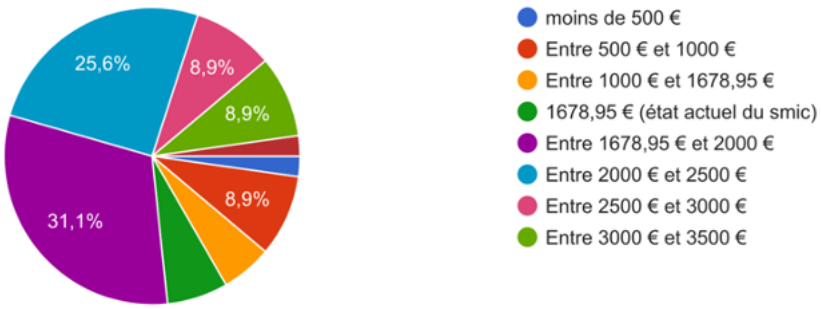
À cet égard, plusieurs problématiques se posent :

- l'adaptation des postes existants dans notre filière à ceux définis par la branche animation ;
- la formalisation des situations de "plurivalence" avérées dans le poste de travail.

L'affiliation des structures à la convention ÉCLAT ne permet pas de garantir des rémunérations égales aux recommandations préconisées compte tenu de budget de fonctionnement dégradés. Quand certaines structures font l'effort d'adapter au mieux leur politique salariale au regard de la grille ÉCLAT, d'autres font le constat d'un gel des salaires pour maintenir le volume de leurs activités.

Globalement, les structures s'arrangent selon leurs possibilités. Le budget annuel des structures est défini selon les projets, leur contenu, et non en fonction des moyens humains nécessaires pour fonctionner. Ce mécanisme, voire culture du travail, est amené à évoluer notamment avec le renouvellement des équipes et la volonté de caractériser l'ensemble des actions professionnelles réalisées selon des expertises et compétences propre à notre champ d'activité.

À ce propos, soulignons qu'un des critères de sélection pour intégrer le réseau est, pour toute structure, de présenter une équipe salariée. Le poste de direction ne pouvant être exercé à titre bénévole. On mesure concrètement la volonté de combattre cette conception du travail bénévole au sein de la culture. Or, force est de constater que si le travail est rémunéré il l'est mais de manière insuffisante et contrainte.



Selon le sondage, la majorité des salarié•es (+ 64 %) situent leur rémunération mensuelle brute entre 1678,95 € (montant smic au 1/05/2022) et 2500 €.

Cette rémunération, et en conséquence la base de rémunération, est à nuancer au regard des temps de travail pratiqués.

Ainsi, sur la base des répondant-es en CDI ou CDD de 35 h / semaine, soit une base référentielle de 54 personnes (soit 59% de notre échantillon), la majorité d'entre eux-elles sont rémunéré•es entre 1678,95 € et 2000 € brut (ce qui représente 44 %). Puis, 26 % gagnent entre 2000 et 2500 € brut / mois.

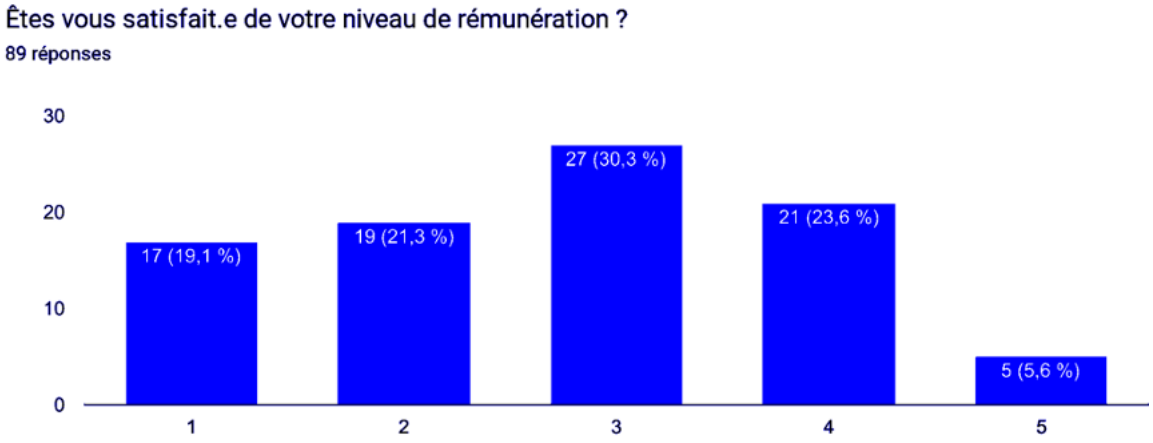
On constate également que les rémunérations les plus élevées correspondent en général au poste de direction, mais cela ne peut être une inconditionnelle.

Car ce sondage révèle également une précarité importante des situations avec des postes de direction, qui se situent également au seuil du SMIC, ou encore des écarts de rémunération faibles entre les postes juniors ou ceux à responsabilité limitée et les postes cadres.
L'écart de rémunération sur un temps de travail de 35h varie entre 1678,95 € brut et 3500 € brut.

Sachant que les rémunérations mensuelles comprises entre 3000 et 3500 € brut pour la tranche des personnes à 35h ne représentent que 11%, donc des rémunérations qui se distinguent des pratiques moyennes.
Par ailleurs, nous constatons que seul-es 2 répondant-es font état d'une rémunération au forfait jour.

Selon ce sondage, le taux moyen de rémunération horaire brut au sein du réseau est de +/- 13,5 €.

À la question "êtes vous satisfait-e de votre niveau de rémunération" le retour est pour le moins unanime et tend vers l'insatisfaction.



[0= très insatisfait•e > 5 = très satisfait•e]

Au regard des diplômes, du temps de travail, des missions assimilées à du service public et bien commun, ainsi que les expertises et compétences développées, l'ensemble des répondant-es estime que les rémunérations mériteraient d'être réévaluées selon les pratiques du privés - des entreprises. De plus, lorsque les valeurs sont associées à une réévaluation qui serait en adéquation avec le travail réalisé on note des recommandations de réévaluation entre + 20 et + 30 %.

L'ensemble des salarié-es s'exprimant à ce sujet font part d'une situation précaire, voire une forme de résilience ou autrement dit de "solidarité néfaste" face à une situation à laquelle il leur semble impossible d'envisager des leviers ou autre solution compensatoire.

Pour finir, on note des retours sur des résistances de certains administrateurs (CA) des structures à considérer des propositions de réévaluation des salaires. Cela est jugé comme un sujet sensible.

VERBATIM

" Dans la fonction publique les médiateurs culturels commencent leur carrière à 1600€ net. Je précise que je considère l'ensemble des rémunérations trop basses : celle des directeurs ainsi que celle de mes collègues. Cependant une hausse des salaires amputerait de manière trop conséquente le budget de l'association et nous mettra en difficulté pour répondre aux exigences des institutions publiques. "

" Le budget trop limité de la structure ne permet pas de proposer des augmentations de salaire assez conséquentes, en tous les cas pas en adéquation avec les missions et le travail effectué. Cela s'équilibre par plus de temps libre (récupération) pour les salarié.es non cadres et de la marge de manœuvre pour organiser leur travail. "

" Il est très difficile de faire évoluer le fonctionnement et de professionnaliser une structure créée il y a des années comme structure associative et militante. La vision et les aspirations des créateurs, des anciens salariés, des personnes qui gravitent depuis longtemps autour de la structure et celle des nouveaux salariés n'a rien de commun. Chez les anciens, pas de fiches de poste, pas de volonté d'organiser les choses, pas de limites entre vie privée et vie de la structure, fonctionnement et réalisation des missions selon " les envies du moment", absence de partage des informations. Chez les nouveaux, volonté de s'en tenir à sa fiche de poste et à des horaires précis, besoin d'une organisation et d'un système hiérarchique cohérent afin de trouver sa place dans la structure, besoin d'orientations précises ."

— De rares leviers de compensation existent au sein du réseau

Afin de compenser les rémunérations, certaines structures ont déployé des moyens complémentaires que ce soit des primes ou des avantages.

Il s'agit :
- du 13ème mois (pour 13%) ;
- de la prime "Partage de la valeur" (pour 35%) ;
- de prime de Noël ;
- d'une prime annuelle ;
- de titres restaurant (pour 17%) ;
- de chèques cadeaux et / ou vacances.

Également, en dehors de ces primes et avantages, nous notons d'autres initiatives :
- l'octroi de jours de congés en plus dans l'année ;
- l'ouverture de compte épargne temps.

" Il serait intéressant d'avoir un accès à des cartes ICOM ou une espèce de Pass culture afin de pouvoir accéder gratuitement à d'autres établissements culturels. Avec un petit salaire il est très difficile de visiter des expositions en payant un tarif normal... "

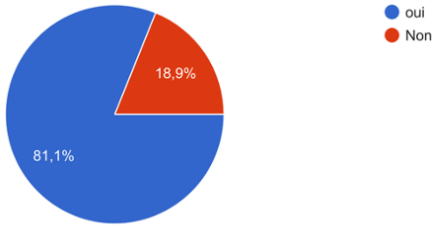
SUGGESTION

De plus, certain•es répondant•es insistent sur la valeur du ticket restaurant comme un levier possible et d'autres évoquent la création d'un pass culture (lequel existe déjà pour les fonctionnaires du ministère de la Culture et les enseignant•es) pour tous•tes les salarié•es du secteur permettant de bénéficier d'entrées gratuites dans les musées et la capacité de se doter de biens culturels pour une visée professionnelle, enrichissement des connaissances.

LA GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Un écart flagrant du temps au travail et le temps prescrit

81% des personnes affirment qu'il existe un écart entre le temps de travail réalisé et le temps de travail inscrit au contrat.



Selon les différents postes occupés, ce temps additionnel s'explique en partie ou en tout par :

- L'accroissement du travail et du taux de présence pour accompagner la réalisation de temps fort (festival, exposition, médiation…) ;
- L'organisation et la présence à des événements (ex : vernissage en soirée, action de médiation…) ;
- La gestion de plusieurs tâches liées à un poste de responsabilité et au statut cadre - poste de direction ;
- Les fiches de poste n'existent pas. Les missions ne sont pas spécifiées, ni listées et, en conséquence, le temps d'exécution des tâches n'est pas pris en compte par les managers ;
- Le manque de personnel.

" La réalité est qu'il n'y a pas de réelle fiche de poste car il y a un manque de personnel. Ma fonction concerne toutes tâches polyvalentes (tant administratives, décisionnelles, d'organisation logistiques, communication, de permanences etc….Le temps de mon travail hebdomadaire est toujours supérieur à 35H…"

" la polyvalence des postes implique une extension des temps d'activités "

Ces différents temps de travail en sus réalisés font l'objet d'une régulation à + de 79 % selon les retours au sondage.

Lorsque ce temps de travail supplémentaire ne fait l'objet d'aucune régulation :

- les heures complémentaires et supplémentaires sont considérées comme un fait induit par le niveau de responsabilité ;
- il n'y a aucun suivi des plannings et des heures de travail au sein de la structure ;
- il s'agit d'un choix personnel - acte de responsabilité et de suivi de ces dossiers.

La gestion du temps de travail effectué en sus des heures traditionnelles ne fait l'objet d'un consensus au sein du réseau. Seulement 54 % des répondant-es sont satisfaits de la manière dont est pris en charge leur temps de travail.

VERBATIM

" La gestion de l'emploi du temps dans la structure où je travaille s'est affinée au fur et à mesure, aujourd'hui elle est très professionnelle et le suivi solide. Ceci étant, comme beaucoup de personnes qui travaillent dans le domaine de l'associatif, de la culture, du social, je savais que je m'engageais dans un métier où mes heures ne seraient pas vraiment comptées. Je l'ai accepté dans le sens où la plupart du temps, c'est mon choix. Mais ceci fonctionne un temps, jusqu'au moment où ça craque parce que trop de fatigue et trop de débordement du travail sur la vie personnelle. Nous gérons globalement toujours trop de projets. Et que chacun est sensible et complexe. Du coup l'équilibre n'est pas évident à trouver. Je ne vois qu'une chose : ne pas rester longtemps. Se donner à fond dans un métier et puis changer quand ça commence à crisser. Plus facile à dire qu'à faire."

" Je préférerais travailler plus d'heures dans la semaine et avoir des RTT avec obligation de les prendre comme pour les congés plutôt que faire continuellement des heures supplémentaires que je ne récupère jamais en intégralité. "

— Impact de la surcharge de travail au sein du réseau

La surcharge de travail est clairement caractérisée au sein du réseau.

Presque 45% des salarié•es indiquent se sentir en surcharge de travail de manière épisodique,
Presque 24% éprouvent cette surcharge en permanence,
et **le constat est assez alarmant sur des situations avérées de risques psychosociaux hauts, à savoir :**

- 8 personnes au sein du réseau affirment être en surcharge permanente, ne plus savoir comment gérer et la pression, le stress qui en découlent ont un impact sur l'équilibre professionnel et personnel.



" Sur une année entière, je dois me sentir à peu près 10 mois en surcharge de travail et selon l'importance des évènements organisés, je me retrouve bien souvent dans des situations ou je me sens incapable de gérer les choses. Avec pour conséquence d'être régulièrement anxieuse, épuisée et de souffrir d'importants troubles du sommeil, de prise de poids."

" Fatigue, accrue par l'absence d'autonomie par l'absence récente d'un•e collègue ce qui a entraîné, en plus du reste, de compenser les défaillances et d'ajouter une charge mentale importante. Il était difficile de travailler autant tout en sachant qu'il faudrait encore recommencer la formation d'un nouveau collaborateur, avec les aléas que cela comporte, l'impression de piétiner. Cela a eu l'avantage de relativiser l'importance que l'on donne (il faut bien vu le temps que cela exige et que l'on y dédie) à ce que l'on pense construire ! Je sais aussi que nous sommes tous en surcharge permanente."

" le projet de structure a clairement tendance à passer devant les enjeux personnels (préservation de la vie privée, temps personnel, santé physique et mentale) dans de nombreuses situations (toujours, je pense, par rapport à la charge de travail et à la quantité de projet à mener à bien). Je pense que cela s'applique à moi mais également au reste de l'équipe."

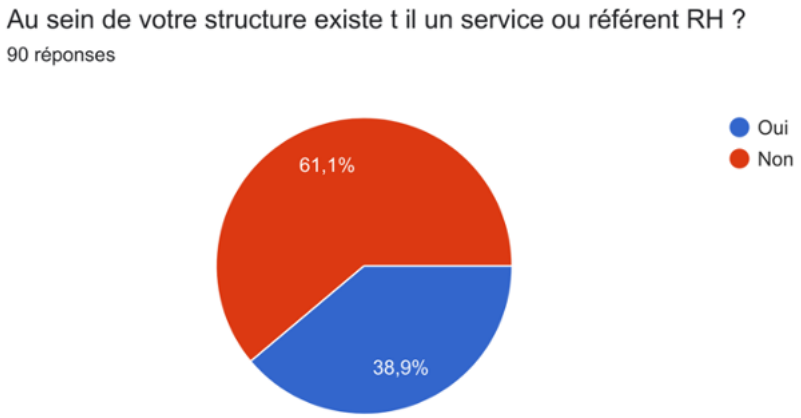
Lorsque nous interrogeons les salarié•es du réseau sur l'impact de la surcharge de travail, 45 d'entre eux mesurent le ou les troubles causés selon :

- des troubles du sommeil voire des insomnies dans 42% des cas ;
- de la fatigue régulière et des cas d'épuisement physique et/ou psychique dans 40% des cas ;
- de l'anxiété dans 33% des cas ;
- du stress dans 20% des cas ;
- des problèmes de santé chroniques ou plus sévères dont certains ont nécessité des arrêts de travail dans 13% des cas ;
- des états dépressifs pour 11% des cas ;
- des troubles de l'humeur pour 6 % des cas.

Puis nous notons que cette surcharge de travail amène certain-es des salarié•es jusqu'à perdre confiance en eux-elle et à être complètement découragé•es, voire démotivé•es.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

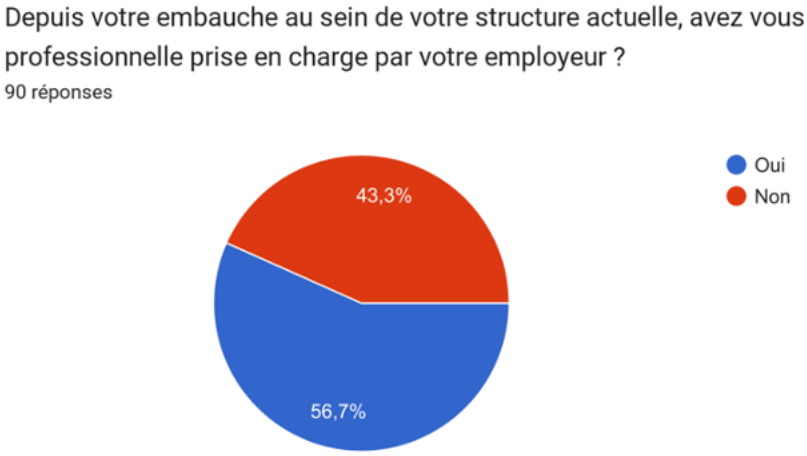
— Absence des formations au management et de compétences dédiées



On l'a vu précédemment, les postes au sein du réseau sont caractérisés par une polyvalence accrue. Pour les postes clés de direction, les compétences de gestion des ressources humaines sont acquises en cours de parcours et non le fait d'une spécialisation en lien avec une formation initiale. Seuls les équipements territoriaux peuvent s'appuyer sur des services dédiés.

La compétence GRH est peu développée en interne par le biais de formation continue. Les équipes et les postes de direction regrettent un manque de connaissances et de formations à ce sujet.
Le sondage fait ressortir le fait que 38% des personnes ayant une fonction cadre, seules 36% sont formées au management. Cette formation au management étant davantage en lien avec la gestion de projet que la gestion des ressources humaines.

— L'accompagnement en compétences doit être davantage soutenu



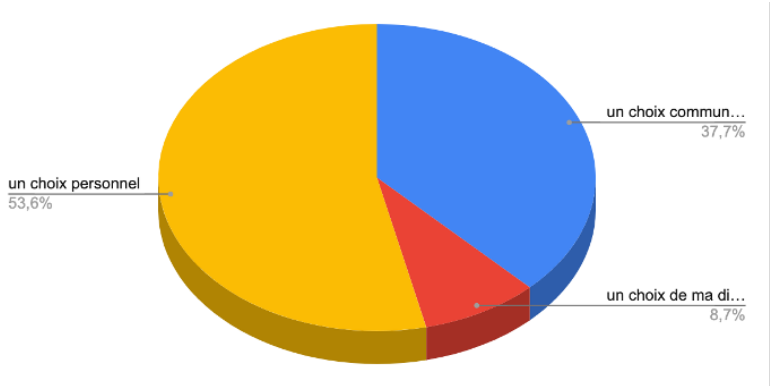
La formation continue n'est pas assez développée. À peine plus de la moitié des répondants ont bénéficié d'une formation professionnelle au sein de leur structure actuelle.

Quand ces personnes ont pu suivre une formation, 3 tendances se dégagent. Il s'agit de :

- la formation organisée par Diagonal sur l'environnement juridique, social et fiscal des Artistes-Auteurs et des photographes ;
- formations administratives et de gestion (RH et plus particulièrement de gestion comptable, financière et de méthodologie budgétaire) et de formations en ingénierie de projets ;
- formations en communication avec une demande forte en outils numériques et usages de logiciels dédiés au graphisme et retouche d'images (Indesign, Photoshop...).
  Les formations dédiées au digital et RS sont peu citées .

Puis, on note également des formations linguistiques et techniques.

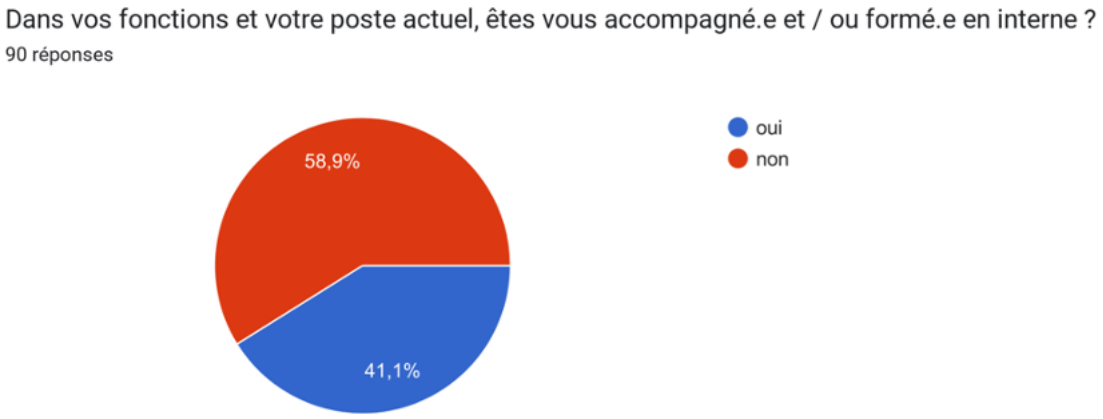
Ces formations correspondent essentiellement à un choix personnel (53,6%) ou le fruit d'un échange avec la direction à 37,7%. Dans presque 9% des cas, il s'agit d'une proposition de la direction.



Sur les 51 personnes ayant suivi au moins une formation au sein de leur structure actuelle au sein du réseau, ce sont majoritairement des postes en CDI (63%) qui sont concernés, puis les postes de CDD de 12 mois et plus (14%), les postes de fonctionnaires titulaires (12%) ainsi qu'un poste de service civique mais pour lequel la formation est inscrite au contrat comme un engagement de la structure accueillante.

Parmi ces personnes, ajoutons que 57% sont des femmes, et l'âge moyen est de 40 ans.
Contrairement à ce que nous aurions pu attendre, ce sont les personnes en parcours avancé et sur des postes de direction et d'administration qui réalisent davantage de formations au sein du réseau.

— Concevoir des formations en interne

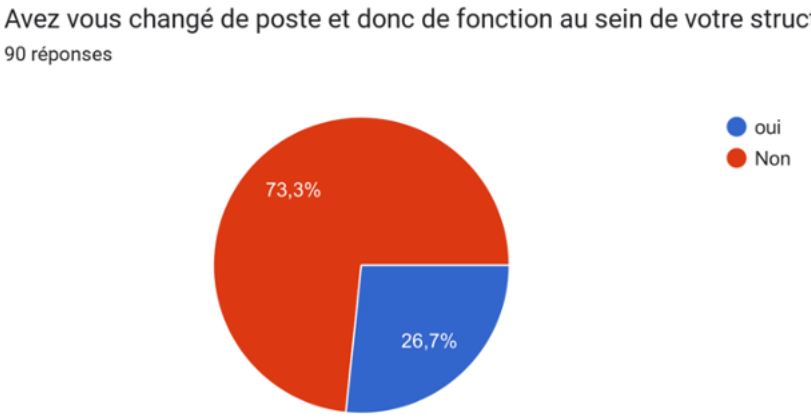


Quant à la possibilité de bénéficier des formations en interne, entre pairs, on remarque que la marge de progression est forte car presque 59 % des répondant-es déclarent ne pas être accompagné-es et / ou formé-es en interne.

SUGGESTION

Un modèle opérant soutenu par un dispositif *ad hoc* national de droit à l'expérimentation sociale et de transfert des savoirs-faire entre pairs serait sans doute source de performance, d'apprentissage et de mutualisation des ressources et outils participant tant à l'accompagnement des trajectoires individuelles qu'à la structuration de la filière en matière de pratiques et d'usages.

Très peu d'évolution et de mobilité fonctionnelle ou hiérarchique en interne



Seulement 26,7 % des salariés ayant répondu au sondage font état d'un changement de poste au sein de leur structure.

Cette mobilité, quand elle a lieu, correspond à une évolution vers des postes avec davantage de responsabilités.

Il s'agit par exemple d'un poste de médiation ayant évolué vers un poste de responsable des publics et de l'action culturelle, ou du passage d'un poste de coordination à la direction.

Dans d'autres cas évoqués à la marge, on note des postes auxquels de nouvelles fonctions ont été ajoutées sans redéfinition des responsabilités, ni réévaluation du salaire depuis 5 ans.

Les freins évoqués à l'évolution professionnelle sont les suivants :

- le manque de moyens financiers
- le manque d'écoute et d'attention
- le manque de temps dû à un sentiment flagrant de surcharge de travail
- le manque de moyens RH et de compétences en la matière pour assurer un suivi plus qualitatif des parcours en compétences des salarié•es

En contrepartie, les suggestions d'amélioration, au-delà de davantage de moyens et de temps, sont les suivantes :

- disposer d'une convention collective spécifique pour le secteur des arts visuels ;
- mettre en œuvre et suivre un plan de développement en compétences ;
- assurer un entretien individuel formalisé tous les ans, pour tous y compris pour les postes de direction ;
- engager les directions dans un processus de formation GRH ;
- organiser des temps d'échanges et des ateliers d'information entre pairs au sein du réseau ;
- avoir des représentants de salarié•es ;
- développer des formations courtes entre pairs au sein du réseau et identifier des personnes ressources par spécialités ;
- organiser des échanges professionnels (stages) entre structures. Accueil d'un-e salarié•e d'une autre équipe réseau pendant une semaine permettant la comparaison des pratiques et la mutualisation de compétences ;
- bénéficier d'accompagnement en développement individuel par des prestataires externes (coaching) ;
- bénéficier de bilan de compétences.

Par ailleurs, lorsque nous interrogeons les structures, **nous remarquons que plus de la moitié d'entre elles déclarent ne pas avoir mis en place un plan de développement des compétences des salarié•es**, alors même que cet outil aiderait à envisager une stratégie d'accompagnement des salarié•es en montée de compétences.

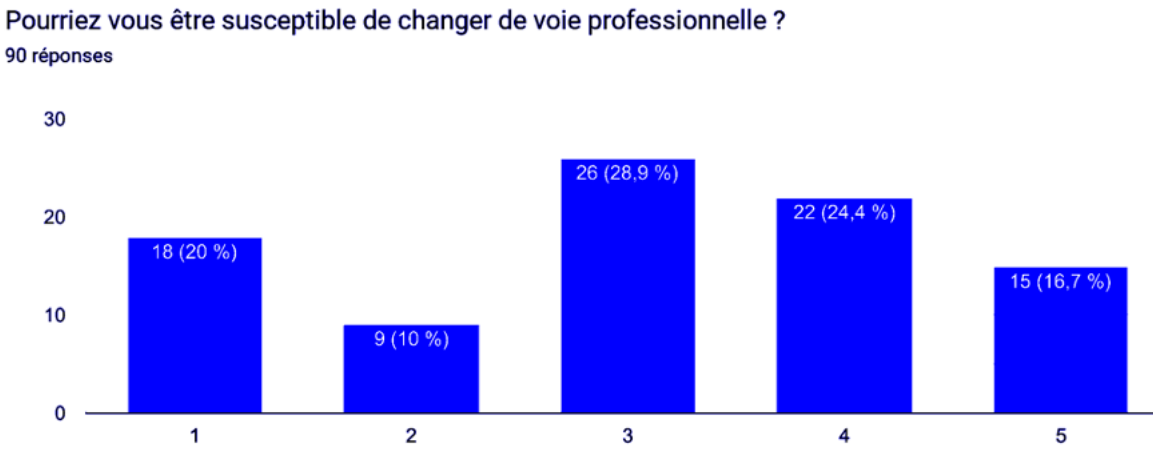
VERBATIM

“ Mon accompagnement au sein de la structure est très attentif à mon évolution, en termes de revalorisation des fonctions et du poste, mais la charge de travail ne permet pas de banaliser suffisamment de temps pour la formation à mon avis. certaines compétences-clés pour une évolution sereine devraient faire l'objet de formations plus fréquentes.”

“J'ai pu bénéficier d'une certaine évolution au sein de ma structure mais tout ce que j'ai obtenu, j'ai dû le demander et je n'ai bien évidemment pas tout obtenu. Je n'ai bénéficié d'aucun accompagnement pour me faire évoluer, me former. Ce sujet est totalement absent des échanges. Qui plus est, la gouvernance associative n'a aucune conscience du travail fourni, ni aucune reconnaissance et traite l'équipe comme d'éternels stagiaires. L'expertise professionnelle est un impensé absolu pour la plupart de ses membres.”

“Je vois malheureusement peu d'évolutions possibles en interne, je suis consciente que si je veux évoluer professionnellement il faudra quitter l'association.”

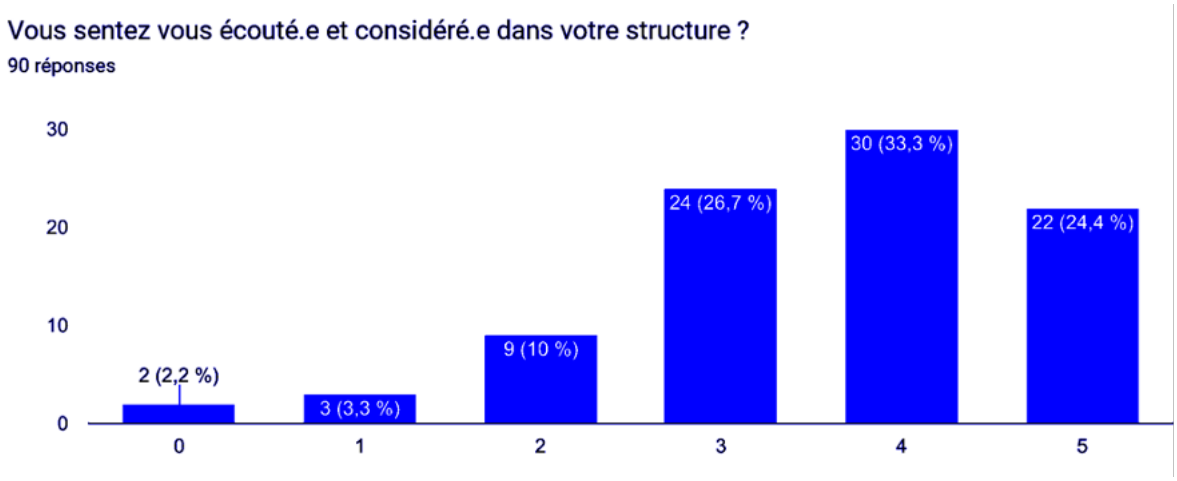
En conséquence de ces observations sur la capacité de dialogue social et des possibilités d'accompagnement professionnel, lorsqu'on interroge les salarié•es sur la probabilité de changement de voie professionnelle, on remarque qu'au moins 41% d'entre eux-elles sont susceptibles de s'y engager. S'ils-elles ne le font pas, cela signifie que l'idée est présente, ou que les personnes sont ouvertes au changement pour trouver des leviers à la reconnaissance, à une meilleure rémunération et gagner en qualité de vie professionnelle et personnelle.



[0= non, pas du tout > 5 = oui, tout à fait]

— Un dialogue social à renforcer dans contexte favorable au déploiement d'une culture RH

On constate que 58 % des salarié•es se sentent écouté•es et considéré•es.



[0= très insatisfait•e > 5 = très satisfait•e]

Dans les différents témoignages collectés, on note un dialogue social à renforcer entre les directions et organes de gouvernance ainsi que la nécessité d'accompagner les directions en RH pour faciliter les relations avec les équipes.

Les points à renforcer sont notamment :

- accompagnement dans la prise de décision ;
- clarification des circuits de validation entre les organes de gouvernance et les directions ;
- clarification des circuits d'information et de validation entre les directions et les équipes ;
- accompagnement des directions et des équipes dans le dialogue social ;
- déterminer des process adaptés en fonction des situations.

VERBATIM

"Je me sens considérée. Je me sens entendue, mais pas écoutée. La direction est surmenée et pas en mesure de gérer le bien être au travail (salaire trop bas, charge de travail trop importante, anxiété, pas de télétravail, etc.)"

"Je ne me sens pas correctement soutenue sur les questions RH et administratives par le président de l'association même si nous entretenons des relations cordiales et agréables.
Son positionnement "mi-figue / mi-raisin" ne m'aide pas voire plutôt m' handicape dans mes missions et mon rapport aux autres salariés. Les salariés les plus anciennes recrutées par ce président avant mon arrivée et directement en CDI jouent là-dessus quand il y a des sujets plus complexes et lui demandent d'arbitrer des questions qui devraient uniquement relever de la direction. Il n'est pas rare qu'il dise le contraire de ce que j'ai pu préconiser et donc cela met en péril ma "légitimité" auprès des salariés. Certains membres du bureau ont pu me soutenir concrètement sur des questions administratives à certains moments mais le bénévolat a ses limites et encore plus depuis la "crise" Covid."

— La résolution des conflits à accompagner

En revanche, on note qu'en situation de conflit ou de difficulté avec un collègue, sa hiérarchie ou encore des partenaires, les membres estiment à presque 58% disposer des ressources nécessaires pour le résoudre.

Dans ce genre de situation, on note que la résolution de conflit serait facilitée grâce à :

- un référent RH ;
- des prises en charge de consultations de psychologues du travail ;
- des outils et ressources mis à disposition ;
- une aide juridique ;
- une consultation du CA à condition d'un appui complémentaire neutre.

" […] Les conflits sont rares, mais les moments de tension sont fréquents, et c'est vrai qu'il est difficile de savoir vers qui ou quoi se tourner. En l'absence d'un.e référent.e RH dédié.e et formé.e, nous n'avons pas d'outils particuliers pour aborder les situations de manière rationnelle. Les situations difficiles ont tendance à se résorber d'elles-mêmes temporairement, mais sans échange à leur sujet au sein de l'équipe ou avec les administrateurs."

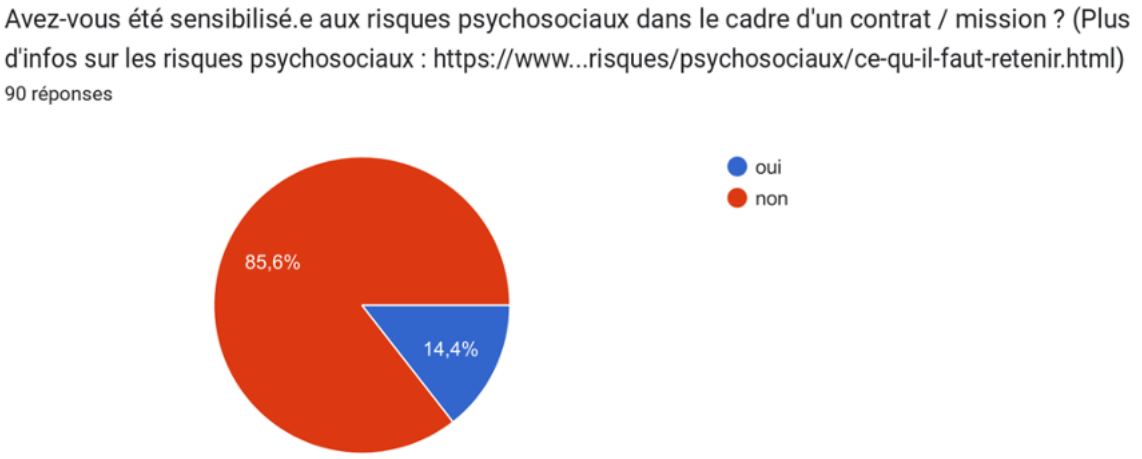
" Notre CA est le seul interlocuteur pour gérer les conflits mais il n'est pas neutre..."

" Avec l'expérience j'ai su acquérir les ressources personnelles nécessaires pour faire face à ce type de problématique. Ce sont malheureusement des ressources personnelles et non professionnelles. Certaines personnes de mon bureau/CA peuvent être consultées. Mais cela n'est plus suffisant actuellement. Ces personnes ont moins de temps à consacrer à la structure. "

— Une insuffisance sensibilisation et prévention des risques

Les graphiques le montrent et sont sans appel. La sensibilisation et prévention des risques psychosociaux et des violences sexistes et sexuelles ne sont pas pris en charge au sein du réseau.

Seulement 14,4% des membres ont été sensibilisé-es aux risques psychosociaux et 27,8% aux risques de violences sexistes et sexuelles.





Ces deux constats sont à corréler au fait que seules 32% des structures du réseau déclarent avoir réalisé un DUERP. Il existe donc une forte marge de manœuvre pour accompagner les structures du réseau dans l'appréhension des risques au travail et plus particulièrement la prise en charge des conditions de travail.

PLAN D'ACTION POSSIBLE À ENGAGER

— CRÉATION D'UNE CONVENTION COLLECTIVE DU SECTEURS DES ARTS VISUELS

Expérimenter une convention collective qui explore les possibilités de reconnaissance des salarié•es comme celle des indépendants (permettant d'embrasser l'ensemble des métiers et fonctions de l'écosystème des arts visuels), dans la construction d'un modèle de flexisécurité qui tienne compte de ces économies de prototype et des d'activités hybrides par excellence de cette filière.

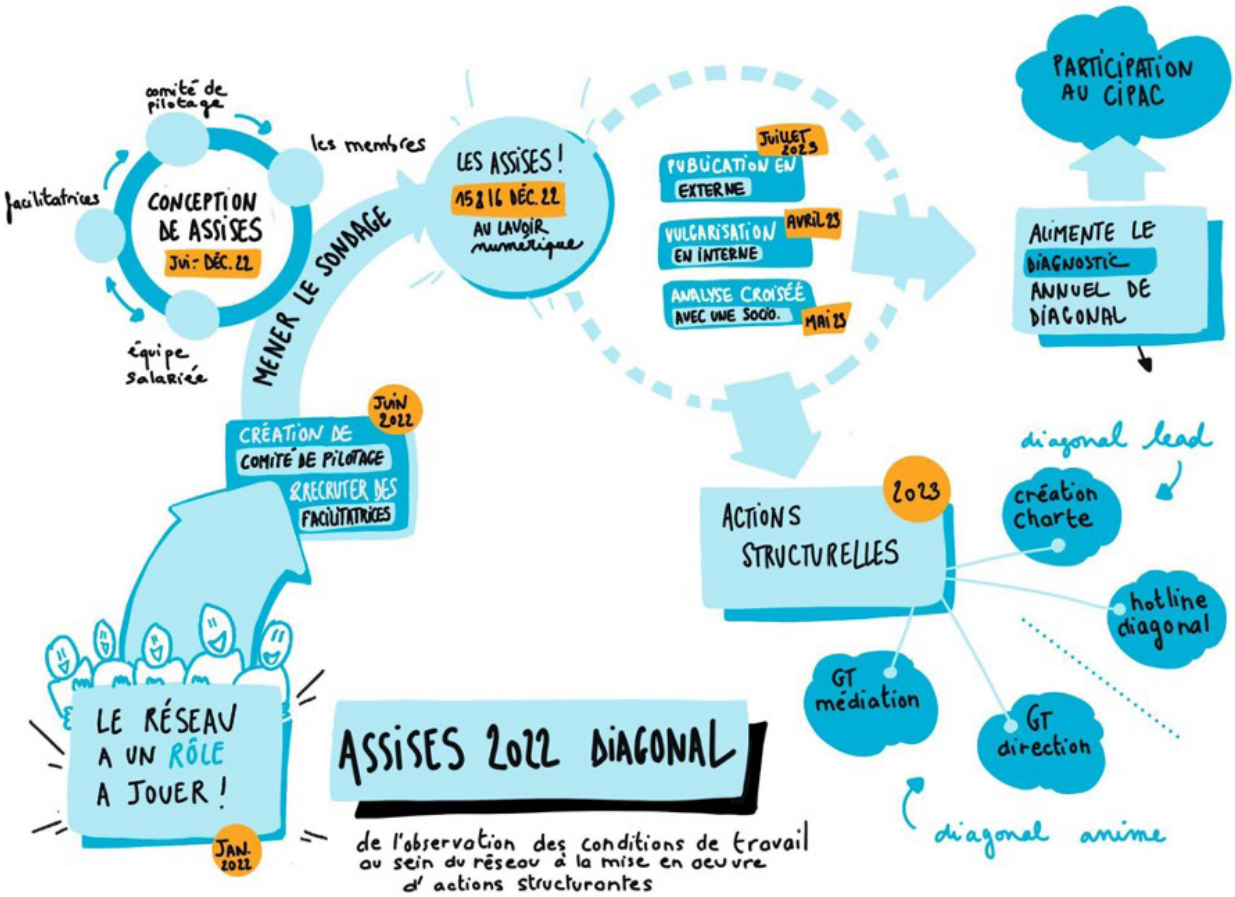
— DÉVELOPPEMENT DES COMPETENCES PAR UN MODÈLE D'APPRENTISSAGE OU DE PERFECTIONNEMENT ENTRE PAIRS

Un modèle opérant soutenu par un dispositif *ad hoc* national de droit à l'expérimentation sociale et de transfert des savoirs-faire entre pairs serait sans doute source de performance, d'apprentissage et de mutualisation des ressources et outils participant tant à l'accompagnement des trajectoires individuelles qu'à la structuration de la filière en matière de pratiques et d'usages.

— ACCOMPAGNEMENT PAR LA FORMATION DES DIRECTIONS AUX RESSOURCES HUMAINES

— LA CRÉATION D'UN PASS CULTURE PRO

La création d'un pass culture pour tou•tes les salarié•es du secteur permettant d'avoir accès à des offres culturelles et de se doter de biens culturels pour une visée professionnelle.



© Charlotte Bohl

#MERCI

Le réseau Diagonal remercie très chaleureusement
l'équipe de la Maison de la photographie Robert Doisneau et du Lavoir Numérique pour leur accueil ;

toutes les équipes salariées présentes ;

l'ensemble des intervenant•es et expert•es ;

Charlotte Bohl et Raphaële Masure pour la facilitation et l'animation de ces deux journées.

ÉQUIPE

Erika Negrel
Directrice
07 69 50 38 66
erika.negrel@reseau-diagonal.com

Jennifer Labord
Responsable du programme *Entre les images*
et de la communication
07 67 53 99 00
jennifer.labord@reseau-diagonal.com

Fleur Descaillot
Chargée de la communication
07 56 80 60 59
info@reseau-diagonal.com

PARTENAIRES

MINISTÈRE
DE LA CULTURE
Liberté
Égalité
Fraternité

LE LAVOIR
NUMÉRIQUE