

RAPPORT DE L'ETUDE EMPLOI-COMPETENCES AUPRES DES FILIERES DE LA C.R.C.C PAYS DE LA LOIRE

10 octobre 2016

Carole Le Rendu-Lizée

Professeure Associée en Management des RH dans le secteur culturel
Titulaire de la Chaire « RH et Innovations Sociales dans la Culture »
Directrice académique du département Communication Culture

Mélanie Dugué

Chargée d'études pour la Chaire « RH et Innovations Sociales dans la Culture »



Rapport de l'étude emploi-compétences au sein des 6 filières de la Conférence Régionale Consultative de la Culture en Pays de la Loire

Table des matières

I. Introduction	5
II. Démarche & méthodologie	9
1. Mise en place d'un comité de pilotage	9
2. Choix de la méthodologie par le comité de pilotage	11
3. Entretiens individuels et entretiens collectifs réalisés	11
III. Constats par filière	13
1. Filière Arts visuels	13
2. Filière Audiovisuel et cinéma	20
3. Filière Livre	26
4. Filière Spectacle vivant	32
5. Filière Patrimoine	41
6. Filière Musiques actuelles	47
IV. Focus Métiers	49
1. Table-ronde sur les producteurs	49
2. Table-ronde sur l'enseignement artistique	53
3. Table-ronde sur la médiation	59
4. Table-ronde sur le modèle 360°	62
V. Expérimentations menées dans les autres régions	67
1. Région Centre-Val de Loire : Maillage, proximité, interdisciplinarité, accompagnement RH et montée en compétences RH	67

2. Région Provence-Alpes-Côte d'Azur : Création d'emplois de qualité, pérennisation, accompagnement RH et montée en compétences RH	69
3. AGECE (Aquitaine Groupement Employeurs Culture) en Région Nouvelle Aquitaine : Mutualisation d'emploi, fonction RH externalisée	70
VI. Cartographie des acteurs intervenant sur la question de l'emploi culturel	73
VII. Conclusions	75
1. La formation	77
2. Expérimentations, transferts de compétences	78
3. Alternance et stage	79
4. Besoins de visibilité	80
5. Mutualisations	80
6. Décloisonnement, mobilité	81
VIII. Annexes	85
1. Liste des personnes interrogées	85
2. Guide d'entretien	91

Remerciements

Tout d'abord nous tenions à remercier vivement la Région des Pays de la Loire pour son soutien, sans qui nous n'aurions pu mener cette étude.

Nous souhaitons également remercier l'ensemble des membres du comité de pilotage pour leur collaboration dans la co-construction de la méthodologie adoptée pour l'étude, pour leurs retours et conseils avisés, mais également pour leur appui auprès de leur réseau, qui nous a permis de rencontrer et d'interviewer plus de 100 personnes.

Enfin, nous remercions très sincèrement l'ensemble des acteurs des six filières culturelles qui ont accepté d'être interrogés, pour leur disponibilité et la richesse de leurs échanges dans le cadre des entretiens individuels et collectifs que nous avons réalisés.

I. Introduction

Le poids économique national de la culture est estimé, par le département des statistiques du ministère de la culture, à 44 milliards d'euros en 2014, soit 2,3% de l'économie, au même niveau que 1995¹. À titre de comparaison l'auteur Tristan Picard précise qu'en 2013 le secteur automobile pesait 9,8 milliards d'euros. Cette photographie est cependant contrastée entre la baisse du poids économique de la presse, de l'architecture et du livre, alors que le spectacle vivant, l'audiovisuel et le patrimoine sont en croissance depuis 1995.

Paradoxalement, les professions littéraires (journalistes, auteurs, traducteurs) se sont accrues de 58% entre 1991 et 2011, et les architectes sont +45% sur cette même décennie, d'où de fortes tensions sur le marché de l'emploi pour ces activités.

Le secteur culturel, en plus de peser significativement dans la richesse nationale, est par ailleurs observé parce qu'il pourrait préfigurer, dans ses formes d'organisation par projet, les grandes mutations du modèle salarial attendues dans les autres secteurs d'activité (Menger 2005, Sagot-Duvaurox 2008).

Cet emploi culturel est en forte croissance, avec une évolution des professions culturelles de 50% entre 1991 et 2011 (+16% pour l'ensemble des professions en France sur la même période), pour atteindre un seuil de 573 000 actifs en 2011² (2,2% de l'ensemble des professions). Les professions du spectacle représentent la plus forte croissance, avec un quasi doublement de ses effectifs entre 1991 et 2011 (+95%), et +44% pour les professions des arts visuels et métiers d'art.

La Conférence Régionale Consultative Culture a souhaité, pour faire suite aux Observations Participatives Partagées (OPP) menées entre 2012 et 2014, bénéficier d'une étude qualitative sur les problématiques de l'emploi et des compétences pour les filières composant cette CRCC, à savoir : Arts visuels, Patrimoine, Spectacle vivant, Livre, Cinéma et Audiovisuel³. Si le périmètre des activités observées n'est pas tout à fait le même que celui défini par le ministère de la culture (les activités architecture et presse ne sont pas présentes dans la CRCC), ne permettant pas ainsi de comparaison sur les niveaux d'emploi, nous disposons tout de même des évaluations réalisées par les OPP en matière de poids de ces activités.

Ainsi le total des secteurs arts visuels, livre, cinéma et audiovisuel, ainsi que spectacle vivant pèse en Pays de la Loire environ 1,7 milliards d'euros, dont 53% pour cinéma-audiovisuel, 26% pour le spectacle vivant, 18% pour le livre et entre 2,3 et 3,7% pour les arts visuels⁴.

Les filières de la CRCC représentent plus de 11 000 emplois⁵ selon l'OPP de 2014, 15 400 selon l'estimation du CARIF-OREF⁶, plus de 8 000 postes permanents, 2 700 intermittents, plus de 180 auteurs, et de nombreux

¹ Picard T., « Le poids économique direct de la culture en 2014 », DEPS, ministère de la culture et de la communication, 2016-1

² Gouyon M, Patureau F., « Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles », 1991-2011, DEPS, ministère de la culture, 2014-6

³ Pour faire suite aux demandes des acteurs, et ainsi qu'exprimé en comité de pilotage de cette étude, les musiques actuelles seront considérées comme une filière à part entière, notamment dans la détermination de la population interrogée en entretiens, afin de pouvoir recueillir et tenir compte des expérimentations menées par ces activités au titre de l'emploi.

⁴ Chiffres clés OPP 2014

⁵ Le Pôle, « OPP du secteur culturel en Pays de la Loire, Synthèse », 2014

⁶ CARIFOREF, « Diagnostic formation-emploi Culture, 2014, p 7

indépendants (+100) dans le cinéma audiovisuel, artisans (+180) dans les métiers de la restauration et du patrimoine. Cet emploi est caractérisé de précaire. En effet bien que fortement qualifié (42% de Bac+3 et 24% de bac +5)⁷ les salariés de ce secteur vivent des temps partiels supérieurs à la moyenne française (0,85 ETP⁸ en 2014) : 0,65 ETP pour le cinéma-audiovisuel, 0,73 pour les arts visuels, 0,77 pour le spectacle vivant, 0,85 pour le livre, et 0,88 pour le patrimoine (exception due aux emplois du secteur public). Ils connaissent également la pluri-activité et doivent faire preuve de polyvalence de compétences dans l'exercice de leurs activités.

Le souhait exprimé par la CRCC était donc à la fois d'identifier les enjeux et problématiques en matière d'emplois et de compétences, mais également de pouvoir recueillir les attentes, souhaits, besoins exprimés par l'ensemble des filières en matière de soutien à cet emploi, et de développement des compétences.

Les OPP avaient en effet posé un état des lieux en matière d'activités, de pesée économique, de ressources humaines et de moyens financiers disponibles. Le CARIF-OREF avait également mené un diagnostic formation-emploi dans le secteur culturel en 2014, dont il ressort les éléments suivants⁹ :

- L'offre de formation¹⁰ est suffisante quantitativement en Pays de la Loire, pour le secteur culturel (220 actions de formation initiale et continue), dont 160 formations continues non certifiantes, et l'ensemble des domaines de métiers y sont représentés, mais ¼ seulement des formations suivies débouche sur un diplôme
- L'importance de l'offre de formation initiale peut expliquer des difficultés d'insertion
- Les emplois proposés ne sont pas à hauteur des qualifications des salariés

Les pistes proposées alors par le CARIF-OREF sont :

- d'améliorer la visibilité et la lisibilité de l'offre de formation,
- d'étudier l'opportunité de développer l'alternance quasi absente du secteur,
- d'accompagner les structures sur des politiques de GPEC¹¹, individuellement ou collectivement.

Suite à ces données, l'objectif de cette étude est donc bien d'apporter des éléments complémentaires qualitatifs afin de continuer à nourrir la réflexion et la co-construction portées par les acteurs de cette CRCC.

Cette demande intervient dans un contexte en forte mutation, voire dans une véritable transition que vit le secteur culturel, qu'il s'agisse de l'évolution du contexte économique, juridique, technologique, sociologique ou encore international.

Les modèles économiques des structures sont en effet fortement bouleversés par la réduction des subventions de fonctionnement par les diverses tutelles, bien que le Ministère de la Culture annonce pour 2017 un effort budgétaire. L'impact pour les organisations du secteur culturel est qu'elles doivent se tourner vers de nouveaux

⁷ CARIFOREF, op cit, p 13

⁸ Equivalent temps plein

⁹ Il est à noter que le CARIFOREF base ses observations sur les professions culturelles (soit 16 500 personnes), et non sur l'emploi culturel (professions culturelles et non culturelles exercées dans le secteur culturel), ce qui exclut les professions de support, telles que l'administration.

¹⁰ CARIFOREF, 2014, op cit, pp15-16

¹¹ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

financeurs, trouver des modes d'hybridation de leurs ressources, revoir parfois leur organisation et leurs objectifs. Ces conséquences supposent notamment de mobiliser des compétences nouvelles en matière de recherche de financement par le crowdfunding, le mécénat... et de renforcer des compétences de gestion des structures.

Le contexte juridique est également particulièrement chargé, qu'il s'agisse de textes régissant la répartition des compétences culturelles (loi Notre), la loi LCAP qui reconnaît les activités du patrimoine, les nouvelles propositions (septembre 2016) relatives aux droits d'auteurs par la commission européenne (la complexité des droits d'auteurs par exemple amène le développement de nouveaux métiers autour de l'optimisation de la gestion de ces droits), ou encore, il y a deux ans, l'impact de la réforme de la formation professionnelle sur l'accès à la formation, les obligations d'entretien professionnel, l'accompagnement à l'évolution professionnelle des salariés. Particulièrement sous l'impact de ce texte, la dimension RH prend une place importante dans les organisations et suppose la présence de compétences RH au sein des structures, ou en appui, qui permettent d'intégrer et de faire vivre cette dimension sociale.

Par ailleurs les emplois évoluent également considérablement sous l'impact de la révolution numérique et de ses effets :

- développement du modèle de l'artiste 360°¹², 55% d'entre ceux qui avaient le choix entre un label et l'auto-production auraient choisi cette dernière¹³ contre 45% en 2007
- érosion du disque physique : le streaming représente 45% du CA de la musique enregistré en 2015, contre 39% pour les ventes physiques (sachant qu'un artiste doit bénéficier de 15 444 000 téléchargements sur YouTube pour gagner l'équivalent d'un SMIC !)¹⁴
- enjeux des big data et de leur marchandisation
- très forte évolution des métiers de plateaux : techniques du son, de la lumière
- porosité entre les esthétiques accélérée par le digital
- ...

Au-delà de ces facteurs budgétaires, juridiques et technologiques, ce sont aussi des évolutions sociologiques dans les modes de « consommation » de la culture (à distance, en « live », « à la carte »...) qui bouleversent les fonctions de création, de production, de diffusion. Les acteurs culturels doivent également (et souhaitent eux-mêmes) intégrer un certain nombre d'attentes sociétales, quant à l'inscription de leurs activités dans des logiques de développement durable, de RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations), ce qui là aussi suppose l'intégration de nouvelles compétences, le déploiement de nouveaux procédés.

Mais ce qui constitue probablement un des plus grands tournants, avec le digital, et introduit probablement une rupture entre les acteurs, ce sont les directions impulsées par l'Europe via le programme Europe Creativ,

¹² Rapport Think Tank Proscenium, « Spectacle et numérique », septembre 2015

¹³ « selon étude Labex ICCA/Telecom Paris Tech/Adami qui sera présentée à la rentrée », in Gildas Lefeuvre, site consulté en septembre 2016

¹⁴ Gildas Lefeuvre, op cit

horizon 2020. Les axes clairement impulsés par la Commission Européenne sont de trois ordres : innovation sociale, numérique, interdisciplinarité (recherche, industrie, santé, culture...). L'Europe, tout en demandant de s'inscrire dans une recherche du bien commun, conditionne son soutien à des expérimentations, des processus « disruptifs », collaboratifs, de dimension internationale à fort caractère digital, avec une nécessité d'évaluation des valeurs économiques et sociétales de la production développée. Ce faisant l'Europe inscrit, déjà, les acteurs culturels en fer de lance de l'innovation sociétale ce qui est une conception qui peut être discutée, mais surtout elle situe leurs actions dans un paradigme utilitaire puisqu'évaluation économique et sociale il y a.

Sur ce dernier point l'Europe heurte de plein fouet une conception idéale de l'acte artistique émancipé des contraintes d'utilité. Le sujet n'est pas de nous prononcer sur la pertinence ou non de l'approche européenne, mais de poser le constat que ce changement de paradigme induit des changements de modes d'actions et suppose des compétences en matière d'innovation, de développement de coopérations, d'hybridation, mais aussi d'organisation, de gestion et d'évaluation.

C'est ce paysage très bouleversé que nous voulions poser afin de comprendre dans quel contexte et quels enjeux s'inscrit une réflexion sur l'évolution des emplois et des compétences à une échelle régionale.

Afin de réaliser cette étude, nous avons procédé, en co-construction avec un comité de pilotage où toutes les parties prenantes des filières et des acteurs du secteur culturel étaient représentées, à des entretiens individuels et collectifs, dont la méthodologie est présentée en première partie.

Nous indiquerons ensuite les résultats obtenus filière par filière, puis ferons un focus sur les enjeux de la fonction production, sur les problématiques que rencontrent les activités d'enseignement artistique et culturel et sur l'emploi de médiation.

Enfin nous retracerons quelques expérimentations régionales en matière d'emplois et de compétences, en région Centre Val de Loire, Provence Alpes Côte d'Azur et Nouvelle Aquitaine, et nous dresserons une cartographie succincte des acteurs intervenant en appui aux problématiques d'emplois et de compétences en région Pays de la Loire.

Nous dresserons en conclusions quelques propositions de réflexions et quelques préconisations que nous avons voulu les plus concrètes possibles, ainsi que la demande nous en avait été faite. Nous espérons qu'elles reflèteront fidèlement les propos que plus d'une centaine de personnes interrogées ont bien voulu nous confier. Ces éléments ont vocation à nourrir le débat, les échanges, et nous espérons que sur la base de ces données, les membres de la CRCC auxquels revient ce travail, trouveront matière à définir des actions permettant de répondre aux nombreux enjeux, mais aussi aux opportunités qu'offrent les évolutions observées dans le secteur culturel.

II. Démarche & méthodologie

Dans le cadre de la Conférence Régionale Consultative de la Culture (C.R.C.C.), la chaire « RH et innovations sociales dans la Culture » d'Audencia Business School a réalisé, avec le soutien de la Région Pays de la Loire, une étude sur les besoins en emploi et compétences au sein de l'ensemble des filières du secteur culturel : arts visuels, audiovisuel/cinéma, livre/édition, patrimoine, musiques actuelles, spectacle vivant.

L'objectif de cette étude est de réaliser un état des lieux et d'apporter des préconisations concrètes amenant à des actions, expérimentations, innovations permettant de soutenir et de développer l'emploi et les compétences auprès des filières de la C.R.C.C.

1. Mise en place d'un comité de pilotage

Un comité de pilotage a été constitué pour suivre la réalisation de cette étude. Les membres sont les suivants :

Nom*	Prénom*	Structure*	Secteur*
VERNIER	Jean-Marc	Le pont supérieur	Spectacle vivant
TAILLARD	Alain	Pôle Régional Cirque	Spectacle vivant
LAMY	Elizabeth	Label Brut	Spectacle Vivant
BRELIVET	Guylaine	Formatrice indépendante	Arts visuels
RIVET	Jacques	Entre Deux	Arts visuels
TETOT	Gildas	Monochrome Productions	Cinéma audiovisuel
MARZIN	Vianney	le Pôle	Musiques Actuelles
PRIOU	Vincent	Tremolino	Musiques actuelles
GARCIA	Emmanuelle	Mobilis	Livre
HAURAY	Stéphanie	Mobilis	Livre
DELAUNAY	Christophe	Mission métiers d'art Pays de la Loire.	Patrimoine et création contemporaine
FENIES	Karine	Responsable Observatoire	CRESS
MAKSIMOVIC	Tatiana	Responsable de la délégation Afdas Ouest	AFDAS
ZARCA	Emmanuel	Conseil régional	Chef de service Orientation et Emploi durable -

Nom*	Prénom*	Structure*	Secteur*
NICOLON	Laurent	Conseil régional	Service Orientation et Emploi durable - Conseil régional
TAGHERSOUT	Emilie	Conseil régional	Spectacle vivant
LE RENDU	Carole	Audencia Business School	Enseignant-Chercheur
DUGUE	Mélanie	Audencia Business School	Chargée d'étude

Doivent rejoindre ce comité de pilotage :

- Hélène Morteau pour le pôle audiovisuel La Plateforme
- Lucile Colombain - Directrice opérationnelle Ouest Industries Créatives au titre du RFI-ICC
- Nathalie Leberre - Secrétaire Générale du Pôle des arts visuels

Les temps de réunion de ce comité de pilotage ont été les suivants :

Comité de pilotage	Objectifs
9/10/2015	Présentation de l'étude – constitution du comité de pilotage, compléments. Principe d'une méthodologie co-construite par le comité de pilotage.
12/11/2015	Construction méthodologique : entretiens individuels et collectifs. Premières propositions de thématiques des entretiens collectifs inter-filières et fléchage des personnes à entendre en entretien individuel.
8/12/2015	Fixation des entretiens collectifs suite aux retours des filières. Constitution d'un premier échantillonnage de personnes pour les entretiens individuels et collectifs
03/03/2016	Etat des lieux des entretiens menés. Compléments du comité de pilotage sur des personnes ressources à solliciter.
22/04/2016	Présentation de l'étude lors de la réunion de la Conférence Régionale Consultative de la Culture à la Région des Pays de la Loire.
02/05/2016	Restitution des premiers résultats au comité de pilotage. Recueil des réactions, commentaires.
10/10/2016	Restitution de la totalité des résultats et remise du rapport au comité de pilotage.

2. Choix de la méthodologie par le comité de pilotage

La méthodologie de cette étude qualitative a été construite en concertation avec le comité de pilotage constitué des représentants de chacune de ces six filières définies au sein de la C.R.C.C. (cf. tableau ci-dessus). Nous avons adopté une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs individuels et collectifs. Les acteurs à rencontrer pour chacune des filières ont été fléchés par les membres du comité de pilotage. De même, les thématiques transversales, abordées lors d'entretiens collectifs inter-filières, ont été définies par les représentants du comité de pilotage, en adéquation avec les problématiques communes rencontrées au sein des six différentes filières de la C.R.C.C.

3. Entretiens individuels et entretiens collectifs réalisés

Au total, près d'une centaine d'acteurs de la culture ont été interrogés en entretiens individuels et collectifs.

106 personnes ont été interrogées dont **60 en entretien individuel**, et **46 en entretiens collectifs**, la répartition est la suivante :

Filière culturelle	Entretiens individuels	Entretiens collectifs	Total
Audiovisuel	12	0	12
Arts visuels	11	16	27
Livre/édition	6	3	9
Musiques Actuelles	10	13	23
Patrimoine	9	3	12
Spectacle vivant	6	8	14
Hors filière	6	3	9
Total	60 interviewés	46 participants	106 personnes interrogées

46 personnes ont été rencontrées dans le cadre d'entretiens collectifs, voici la répartition par thématique :

Entretiens collectifs	Dates	Participants
Besoins en formation	29/03 *2	13
Evolution des carrières	15/03	7
Nouveaux modèles économiques	24/03	5
Mutualisation-coopération	24/03	9
Métier de médiateur	14/04	6
Producteurs	14/04	3
Enseignement artistique	15/04	3
Total	8 entretiens collectifs	46 participants

III. Constats par filière

1. Filière Arts visuels

D'après l'Observation Participative et Partagée (OPP) des arts visuels parue en juillet 2013¹⁵, le nombre total d'artistes est estimé entre 2900 et 3600 en Pays de la Loire. La filière des arts visuels connaît une forte attractivité en termes d'emploi. Ce secteur fait face à une abondance de candidats diplômés.

96% des artistes ayant répondu à l'enquête exercent leur activité artistique à titre principal. 178 structures composent la filière des arts visuels en Pays de la Loire. 60% de ces structures se situent en Loire-Atlantique. 58% des structures sont de droit privé non lucratif (association loi 1901) au sein de la filière.

Dans la filière des arts visuels en Pays de la Loire, l'emploi est possédé en grande majorité par les structures publiques et parapubliques, et plus particulièrement par les structures de formation ou d'enseignement artistique, qui concentrent plus de la moitié de l'emploi salarié (52% des 576 salariés comptabilisés en 2011).

Dans l'échantillon, 61% des structures indiquent avoir eu recours à l'emploi salarié en 2011. La moitié d'entre elles ont employé au moins un salarié. 45 % des salariés sont situés en Loire-Atlantique, 35 % en Maine-et-Loire, 10 % en Sarthe, 6 % en Mayenne et 4 % en Vendée.

Les types de structures en arts visuels sont les suivants :

- Galeries associatives
- Événementiel (manifestations, festivals, salons)
- Association de promotion, collectifs d'artistes, lieux de travail et de production
- Galeries privées
- Centres d'art contemporain, FRAC, lieux d'exposition, artothèque
- Centres culturels et lieux pluridisciplinaires
- Formation et enseignement artistique

52 % des postes (permanents et non permanents) sont concentrés dans les structures de formation, 41 % dans les structures de diffusion et 6 % dans les structures de création. L'emploi permanent salarié (CDI et CDD de plus de 6 mois) prime en général, quel que soit le type de structure, à l'exception des galeries privées (emploi non salarié en gérance).

61% des structures répondantes ont eu recours à l'emploi aidé en 2011, ce qui leur a permis de créer un ou plusieurs emplois, mais seulement de manière temporaire. La pérennisation de ces emplois alimentés par les collectivités territoriales s'avère difficile puisque les structures se voient dans l'obligation de trouver d'autres sources de financement afin de maintenir leurs emplois.

¹⁵ OPP des Arts visuels en Pays de la Loire, juillet 2013, données 2011

C'est pourquoi l'emploi aidé et le bénévolat sont des ressources indispensables pour certaines catégories de structures, notamment les structures dont les budgets sont inférieurs à 50 000€, comme les galeries associatives. En effet, 23% des structures répondantes fonctionnent uniquement grâce au bénévolat.

Le recours au temps partiel est également important dans la filière des arts visuels en Pays de la Loire (en 2011, l'indice de temps partiel est de 0,77 pour les CDI), particulièrement dans les structures d'enseignement artistique, l'événementiel et les galeries associatives.

- **Les arts visuels : une filière en quête de reconnaissance**

Une formation initiale d' « excellence » laissant l'entrepreneuriat à la marge

Il existe un fossé entre les enseignements dispensés aux Beaux-Arts et la réalité du monde professionnel. En effet, cette réalité économique n'est pas abordée ou peu au cours du cursus scolaire, qui privilégie des enseignements de techniques artistiques visant à la fois à l'excellence et au respect de l'évolution du projet et du geste artistique de l'étudiant. Les étudiants sortent donc diplômés en ayant une méconnaissance de la diversité des réalités et des statuts qu'ils pourront rencontrer, des difficiles débouchés professionnels, et en n'ayant pas ou peu développé de compétences entrepreneuriales. Ce constat est plus ou moins important selon l'école dont sortent les étudiants.

Un emploi fragile, à multiples statuts, multiples activités

L'emploi des artistes-auteurs graphistes et plasticiens est pourtant très fragile. Il est caractérisé par des carrières « portfolio » et de faibles rémunérations. Beaucoup d'artistes cumulent effectivement les emplois afin de pouvoir subvenir à leurs besoins : de l'enseignement à la prestation graphique en passant par des postes d'assistant d'éducation, de médiation... La plupart des artistes ne peuvent vivre de leur seule activité artistique. Ils sont dans des logiques de polyvalence (plusieurs fonctions exercées au sein d'une même activité), poly-compétences (plusieurs compétences mobilisées) et de multi-employeurs (plusieurs activités réalisées pour différents employeurs).

Une rémunération défailante

La problématique du travail non rémunéré, de « l'économie du don », du « bénévolat de l'artiste » est également fortement présente au sein de la filière arts visuels : beaucoup de jeunes artistes, pour se faire connaître et faire connaître leur travail, sont amenés à avoir recours au travail non rémunéré, ou très peu rémunéré, ou à de l'échange de compétences, notamment dans le cadre de résidences. Beaucoup doivent même payer leur installation et leur matériel, sans prise en charge de ces frais, pour avoir la possibilité et le « privilège » de pouvoir être exposé.

Des difficultés d'installation

A ces enjeux de formation initiale, de rémunération et de pluriactivités plus ou moins subie, s'ajoutent des difficultés matérielles et logistiques. En effet à la sortie de leurs études, les jeunes artistes sont également confrontés à des difficultés d'installation : problèmes de coût du matériel, d'installation en ateliers, difficultés à trouver un emplacement, etc. La question du lieu est pourtant primordiale, car la production est liée à l'existence de cet espace.

Un manque de reconnaissance

Pour toutes ces raisons, les acteurs des arts visuels expriment un fort besoin de reconnaissance et de légitimation de leur activité. Une reconnaissance, tout d'abord en termes de compréhension de leurs multiples statuts et de leurs spécificités de pluriactivités, mais aussi en termes de reconnaissance monétaire de leur travail.

En effet les artistes graphistes plasticiens expriment les difficultés qu'ils rencontrent à faire comprendre leur situation auprès de leurs différents interlocuteurs institutionnels : Pôle Emploi, Agessa, Régime général, URSSAF..... Ensuite ils se sentent souvent dans un « entre deux » entre les institutions structurantes de l'ESS (CRESS, Pôles régionaux...) et les acteurs d'une économie « marchande » (chambre des métiers, CCI...), sans être très bien identifiés notamment par le secteur de l'économie sociale et solidaire. Ce mécanisme de méconnaissance est d'autant plus important qu'il y a peu de coordination entre les parties prenantes : les différents services d'une institution (Economie, ESS, Culture, Formation...), les différents niveaux institutionnels (ville, département, région, intercommunalité...), et différents organismes (AFDAS, Pôle emploi, maison des artistes, Agessa...).

Pour ce qui est du financement de leurs activités il leur semble nécessaire de devoir remettre en cause ces logiques de « don » de la part de l'artiste et de non rémunération de leur travail. Des propositions en ce sens sont notamment faites par le groupe de réflexion « Economie Solidaire de l'Art », et le dernier texte de la commission européenne sur les droits d'auteurs (septembre 2016) ouvre une réflexion et impulse de nouvelles régulations (même faibles) en la matière. Sur le même registre ils relèvent la faiblesse relative de la représentation des artistes auteurs dans les commissions d'attribution des aides au projet et leur non représentation dans des dispositifs départementaux tels que les agences musique et danse, alors qu'ils pourraient probablement être présents dans leurs activités au titre de dispositifs d'éducation artistique aux arts visuels.

Des structures manquant de professionnalisation

Aux difficultés de l'emploi, des statuts, de la rémunération, s'ajoutent des facteurs structurels qui viennent amplifier les difficultés rencontrées par les artistes plasticiens. Nombre d'entre eux soulignent en effet la difficile articulation entre les logiques de direction bénévole d'un projet associatif et les réalités vécues par le ou les salariés de ces organisations. Le manque de compétences en ressources humaines des dirigeants bénévoles est souligné, dans un contexte où les conditions d'emploi sont fragiles, les statuts complexes à appréhender, et où donc la défaillance de ces compétences peut porter d'autant plus préjudice, tant à la professionnalisation des salariés, qu'au développement du projet.

Le second obstacle évoqué tient à la disparition du mécanisme d'emploi tremplins, qui permettait de soutenir le financement de postes visant au fonctionnement, à la structuration du projet, et donc favorisant ses chances de pérennisation. La durée de 5 années éventuellement renouvelable leur semble être nécessaire pour maintenir une stabilité, pouvoir mener et développer des projets dans le temps, se donner la chance de trouver son modèle économique.

Le troisième facteur cité est celui de la non-compréhension et lisibilité des décisions d'octroi ou non de subventions, lesquelles ont un impact sur le modèle économique des collectifs ou des organisations. Il est souligné qu'il n'existe pas toujours de grilles de critères définis, ou que ces derniers ne sont pas portés à la connaissance des demandeurs, et que par conséquent il est difficile de comprendre où améliorer son processus sans un retour explicite sur les motivations d'un refus.

Des carences de compétences individuelles

Aux difficultés structurelles s'ajoutent des carences de compétences importantes en matière de gestion de leur projet, pour les raisons de défaillance de la formation initiale indiquée ci-dessus.

Ce d'autant plus que, de même que pour beaucoup d'autres filières du secteur culturel, les acteurs des arts visuels doivent faire preuve d'un « esprit en T »¹⁶, c'est-à-dire qu'ils doivent à la fois être très polyvalents sur des compétences transversales, et très pointus, voire experts de leur domaine de compétences techniques.

Leurs besoins en formation professionnelle et en compétences sont donc les suivants :

- Des compétences en **pédagogie** : les techniques d'enseignement, la manière de s'adresser et d'enseigner à différents publics
- Des compétences en **démarche d'éducation artistique** : développement d'un projet adapté à son public, médiation avec le public, présentation du projet... il semble d'ailleurs que, sur ces problématiques artistiques, l'offre de formation soit relativement faible en formation continue.
- Des compétences en **stratégie** : quelle(s) activité(s), pour quels financements, quel modèle économique...
- Des compétences **administratives** : bourses, résidences, réseaux d'artistes, financement de projets
- Des compétences en **gestion** : comptabilité, plan de financement, coût de l'activité

- Des compétences « **commerciales** » et de **marketing**:
 - comment expliquer son projet, sa démarche artistique, les présenter, quels liens avec les attentes des différents publics ...
 - repérer le fonctionnement des marchés publics et privés
 - développer une offre à destination des entreprises
- Des compétences en matière de **communication** : réseaux sociaux, mise en valeur de leurs activités
- Des informations sur le **cadre juridique** de leurs activités : droits d'image, droits d'auteur, statuts, rémunération...
- Une formation sur **l'entrepreneuriat**, peu voire pas du tout abordé au cours de la formation initiale : quel statut choisir, comment décrocher des financements
- Des formations techniques permettant l'acquisition et la validation de savoir-faire précis, par exemple en céramique, vitraux, ferronnerie, menuiserie...

A l'heure actuelle, les artistes auteurs ont la possibilité, depuis la mise en place de la cotisation au 1^{er} juillet 2012 de 0,35% pour formation professionnelle, de solliciter l'AFDAS pour obtenir des formations (à partir d'avril 2013 et sous réserve d'un seuil d'activités de 9 000€ de droits d'auteurs en 3 ans).

Cependant la complexité et le cumul des statuts rendent à la fois peu lisible l'accès au droit à la formation, et cela a également pour effet de morceler les droits acquis en différentes caisses, ce qui ne favorise pas l'obtention du financement d'une formation. Par ailleurs l'offre de formation les concernant ne leur paraît pas

¹⁶ « *The ideal worker of the next decade is "t-shaped"*, Anna Davies, Devin Fidler, Marina Gorbis (2011). « Future Work Skills 2020 », Institute for the Future, University of Phoenix Research Institute, in A. Bonlarron (juin 2016), "Chantiers Profils hybrides", Projet Observatoire des métiers et des compétences de demain, Alliance Centrale/Audencia Business School/ Ecole Nationale d'Architecture de Nantes

très visible. Ils n'identifient pas l'ensemble des réseaux dont ils peuvent se rapprocher pour accéder à une offre de formations.

Par ailleurs les arts visuels ont, plus que les autres esthétiques, une faible tradition de recours à la formation professionnelle, les dispositifs permettant leur financement n'ayant fait leur apparition que très récemment. C'est pourquoi à la fois pour des raisons de logistiques, de financement et de faible usage de la formation professionnelle, les attentes portent beaucoup plus sur des formats légers, à la carte, de type rencontres entre professionnels, temps de conseil spécifique, accompagnement sur le long terme.

- **Arts visuels : propositions d'expérimentations et de solutions**

Les acteurs de la filière arts visuels interrogés dans le cadre de cette étude nous ont proposé différentes solutions à expérimenter. Nous les avons regroupées en reprenant les catégories de constats évoqués ci-dessus.

Constats	Propositions
Carence formation initiale laissant peu de place à l'entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'un dispositif d'accompagnement de type 1 parrain, 1 emploi par exemple. Cela permettrait d'anticiper le passage au monde professionnel, de favoriser les allers-retours avec le milieu scolaire par le biais de témoignages mais également d'un accompagnement renforcé. - La mise en place d'un « Sas de confrontation à la réalité » a été évoquée. - Une année postérieure aux Beaux-Arts, préparant à l'entrée sur le marché de l'art, à la création de sa structure a été évoquée. Elle permettrait de développer les compétences requises en entrepreneuriat : juridiques, fiscales, de communication/commercial, de gestion... - Une articulation avec les dispositifs entrepreneuriat du territoire (Pépité, BGE, incubateurs, AMAC, artistes du numérique...) favoriserait l'implantation des jeunes artistes en région.
Difficultés d'installation matérielle	<p>Pour faciliter leur installation, des mutualisations de matériels, de locaux ou encore de compétences (notamment sur les fonctions supports) sont envisageables. Cela permettrait de structurer l'entraide informelle existant déjà actuellement au sein des arts visuels. Pour aller plus loin, la mise à disposition d'ateliers et de matériels permettrait aux jeunes artistes de se lancer dans la vie active et de s'implanter localement.</p>
Emploi complexe et fragile, statuts nombreux	<p>Pour répondre aux difficultés de compréhension de leurs situations par les institutions et parties prenantes, et afin que les artistes plasticiens connaissent également mieux leurs interlocuteurs il leur paraît important de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Former ces parties prenantes à cette complexité statutaire D'organiser des temps d'échanges, de rencontres, en amont, avec les financeurs potentiels, avec Pôle Emploi, l'AFDAS... D'œuvrer à une simplification de l'accès aux droits à la formation et à la reconnaissance du cumul de leurs droits entre les différents organismes correspondant à leurs différents statuts.

	<p>En vue de sécuriser la trajectoire professionnelle, diminuer la précarité, tout en répondant à une nécessaire flexibilité, les seuils de besoins réels en compétences pour recourir éventuellement à un groupement d'employeurs devraient être évalués</p>
<p>Manque de reconnaissance et de visibilité</p>	<p>Il est nécessaire d'accroître leur visibilité, par la création d'annuaires de professionnels.</p> <p>Etre plus présents dans les diverses commissions, notamment d'attributions des aides, de façon à faire entendre leurs réalités.</p> <p>Organiser un « dialogue » entre l'ensemble des interlocuteurs, favoriser la remontée des informations, via un Pôle, représentant les acteurs des arts visuels, sur des formats plus resserrés que les temps CRCC (à l'échelle d'une filière)</p> <p>Les acteurs de la filière souhaiteraient également qu'un recensement des résidences, des accueils de jeunes artistes et de toutes les aides disponibles pour s'installer soit réalisé. Aujourd'hui, les artistes déclarent ne pas avoir d'interlocuteur compétent vers qui se tourner pour s'informer sur les statuts, les assurances, les démarches administratives ou encore les contrats.</p> <p>Cependant la circulation des informations et le développement de la coopération ne sont pas facilités par un manque relatif de collaborations, une culture plus individualiste, des réflexes encore importants de « concurrence » entre les artistes.</p>
<p>Difficultés de rémunération</p>	<p>Une « charte des bonnes pratiques » pourrait être expérimentée en région Pays de la Loire, engageant les parties prenantes à respecter la valorisation financière d'un travail.</p> <p>De même un dispositif « solidaire » de soutien à l'art, basé sur une cotisation mutualisée sur les opérations et productions artistiques en région pourrait être mise en tentée.</p> <p>Au-delà de la carte de la maison des artistes, donnant accès gratuitement aux musées, les personnes interrogées imaginent développer ce dispositif en région, à la gratuité pour l'ensemble des structures culturelles, pour les artistes plasticiens.</p>
<p>Difficultés des structures</p>	<p>Le déploiement d'un nouveau contrat aidé permettant de soutenir l'emploi « support » serait une aide à la professionnalisation.</p> <p>Une montée en compétences RH doit être imaginée pour les bénévoles des structures (des offres existent dans l'ESS), ou l'accès à un « portail » de compétences RH.</p> <p>Les pouvoirs publics pourraient inciter à cette montée en compétences en conditionnant l'obtention des aides à un certain seuil de compétences des bénévoles en matière de gestion de structure.</p>
<p>Carences de formation individuelles</p>	<p>« on demand »</p> <p>Pour répondre aux besoins en matière de formation continue il est nécessaire de faire reconnaître les arts visuels par Pôle Emploi et de créer une offre spécifique de formation.</p> <p>Formats courts et innovants</p> <p>Les formats de formation sont également à revoir : des formations très courtes, basées sur les échanges entre pairs.</p>

Certains enseignants et artistes sont en demande de **mobilité**. Pourquoi ne pas imaginer un « Erasmus » des enseignants et des artistes. Cela leur permettrait, pendant une durée déterminée, de découvrir les bonnes pratiques mises en œuvre dans d'autres Régions ou même d'autres pays.

Des **rencontres professionnelles** sont à imaginer, au sein de la filière arts visuels, mais **également entre filières**, notamment avec les métiers d'art.

La **mise en réseau** pourrait également être une solution entre enseignants pour s'échanger des bonnes pratiques, mais également entre artistes pour partager des ateliers ou encore trouver des lieux d'exposition par exemple, ou transférer des savoir-faire.

Un **rapprochement entre Pôles** permettrait également de bénéficier des expérimentations et avancées des uns et des autres, par exemple de l'expérience liée au mécénat du Pôle (musiques actuelles).

La montée en compétences sur certaines fonctions supports pourrait également être assurée par les réseaux structurants : appui mécénat, appui juridique, appui gestion...

Pour renforcer les coopérations et la transversalité, les artistes souhaiteraient **croiser davantage différents corps de métiers**, provoquer des rencontres entre techniciens et artistes.

Il est également attendu que la formation professionnelle permette de monter en compétences sur le **développement de projets dans des cadres pluri-disciplinaires**. Pour cela il faut favoriser les échanges entre esthétiques : danse, théâtre, musique, patrimoine.

De même que le spectacle vivant bénéficie de formats spécifiques auprès de l'AFDAS, il faut imaginer et financer des formats adaptés aux problématiques des arts visuels.

Pour répondre à ces différents besoins et expérimenter ces solutions, le **Pôle arts visuels** pourrait endosser les rôles suivants :

- Favoriser les échanges, la visibilité des acteurs, élaborer un annuaire
- Provoquer des rencontres professionnelles
- Construire des formations spécifiques dans ses contenus et ses formats et rendre visible cette offre
- Rendre lisible et accessible l'offre régionale de formation, tous réseaux confondus
- Développer des coopérations/mutualisations (locaux, informations, compétences, logistique...), entre artistes auteurs, entre esthétiques, entre différents types d'organisations (secteur privé, public, privé d'intérêt général....), entre les pôles présents dans l'accompagnement des filières culture de la CRCC....
- Soutenir la réflexion sur les « bonnes pratiques » en matière de rémunération, repérer les différents modèles économiques et étudier la transférabilité ou non de modèle de type « bar-bars » sur la diffusion des œuvres artistiques
- ...

2. Filière Audiovisuel et cinéma

D'après l'Observation Participative et Partagée parue en septembre 2013¹⁷, 330 structures œuvrent dans la filière de l'audiovisuel et du cinéma en Pays de la Loire. 39% des structures sont des salles de cinéma. 51% ont moins de 10 ans. 49% relèvent du droit privé commercial. 31% indiquent exercer au moins 2 activités.

La répartition des structures de l'audiovisuel et du cinéma en Pays de la Loire selon leur activité principale est la suivante :

- Exploitation cinématographique (39%)
- Production (33%)
- Prestation technique (9%)
- Action culturelle (9%)
- Edition audiovisuelle (4%)
- Festival (3%)
- Formation (2%)
- Organisation professionnelle (2%)

Au total, les répondants à l'OPP emploient 1 210 salariés en 2011. 56% des salariés sont situés en Loire-Atlantique, 15,5% en Maine-et-Loire, 12% en Sarthe, 12% en Vendée et 4,5% en Mayenne.

En Pays de la Loire, l'emploi de la filière cinéma-audiovisuel est généré majoritairement par l'initiative privée de grande échelle (moyenne et grande exploitations de cinéma essentiellement). L'emploi permanent (c'est-à-dire les CDI et CDD de plus de 6 mois) constitue la part la plus importante des ressources, viennent ensuite la gérance et les CDDU (intermittence).

L'emploi permanent représente 532 postes en 2011 (dont 53 en CDD de + de 6 mois), les CDI représentent 71% de l'emploi du volume d'heure travaillées. On observe de grandes disparités entre les structures. Les producteurs, quel que soit le type de films produits, ont peu recours au CDI (20% des effectifs en moyenne). À l'inverse, la moyenne et la grande exploitation de salles de cinéma embauche ses salariés à 93 % en CDI. Cependant, en 2011, 50% des structures observées n'ont pas d'emplois permanents et fonctionnent par l'emploi non salarié rémunéré (gérance) ou le CDDU. L'emploi non salarié rémunéré représente 11 % des effectifs, soit la part la plus importante après les CDI. Cet emploi concerne les gérants, on les retrouve essentiellement dans la production et les prestations techniques.

D'après l'OPP, « les intermittents résidant en région travaillent essentiellement pour la production. L'arrivée des chaînes de télévisions locales et les décrochages régionaux de M6 et France 3 entre la fin des années 1990 et le début des années 2000 ont encouragé l'implantation des sociétés de production et de nouvelles compétences sur le territoire. Le mouvement de centralisation des télévisions nationales et la fragilité économique des télévisions locales depuis la fin des années 2000 inversent les tendances et précarisent l'emploi régional. Les

¹⁷ OPP du Cinéma et de l'audiovisuel en Pays de la Loire, septembre 2013, données 2011

personnes aussi bien que les structures, multiplient les activités : écriture, réalisation, montage... et les champs de compétences : cinéma, audiovisuel, institutionnel, web... pour stabiliser un modèle économique ».

Le recours aux emplois aidés est peu développé – 16% des structures ont y ont eu recours en 2011 – et reste essentiellement le fait des structures de l'action culturelle. L'investissement de personnes bénévoles est par contre une caractéristique majeure des ressources humaines non salariées. En effet, plus de 2400 bénévoles se sont investis en 2011. L'engagement bénévole est particulièrement important dans la petite exploitation cinématographique.

- **L'audiovisuel et le cinéma : une multitude de micro-structures en concurrence**

Tout comme la filière arts visuels, celle de l'audiovisuel et du cinéma connaît une **forte attractivité** en termes d'emploi et fait face à une abondance de candidats. Cependant, le niveau de qualification des jeunes diplômés est plutôt inégal en fonction de la formation initiale suivie. En effet, il existe une offre de formations très importante, pour lesquelles les critères de sélection sont très variables. Par ailleurs il est indiqué que **ces formations initiales ne préparent pas suffisamment aux enjeux décrits ci-après : hybridation des compétences, développement de compétences transversales, entrepreneuriat, socle de culture générale, capacités relationnelles, interdisciplinarité, agilité des individus...** Par ailleurs les **liens avec les étudiants de ces filières restent insuffisants** et doivent être développés au travers de différents formats de rencontres, tel que le propose par exemple le format « So film » : tournages avec des étudiants, projections, rencontres...

En parallèle, les **micro-structures audiovisuelles se multiplient**, sous l'effet du statut d'auto-entrepreneur notamment, entraînant une **forte concurrence** dans une économie fragile et par conséquent des prix tirés vers le bas. Ce phénomène peut également s'expliquer par l'arrivée du numérique qui a bouleversé les manières de travailler : « *aujourd'hui, il faut savoir tout faire, et le faire plus vite* », parfois au détriment de la qualité.

La nécessité d'adopter un « **esprit en T** » s'est accrue, et d'autant plus avec l'arrivée du numérique. Tout comme dans les arts visuels, pour survivre dans la filière de l'audiovisuel et du cinéma, il faut être polyvalent tout en ayant une spécificité, une expertise.

Les chaînes de télévision sont également confrontées à la problématique du **numérique** qui réinterroge les métiers. Et plus particulièrement à la question de la culture du numérique chez les journalistes, qui y sont plus ou moins sensibles. En effet, ces derniers doivent à la fois construire le contenu journalistique mais également le diffuser sur les réseaux sociaux notamment : ils doivent développer des **compétences hybrides** afin de maîtriser le contenu et son contenant. Cette polyvalence est d'autant plus nécessaire que les journalistes doivent (surtout dans les petites structures) aussi monter les images tournées lors de leurs reportages.

La production de **contenu en partenariat**, le *brand content*, se développe également de façon croissante, notamment au sein des petites chaînes de télévision, qui pour subsister doivent trouver de nouveaux soutiens financiers privés. Les journalistes sont par conséquent de plus en plus confrontés à un aspect commercial.

Pour les **cinémas**, et plus particulièrement pour les petites structures, l'arrivée du numérique a entraîné la **disparition de certains métiers**, comme le métier de projectionniste. Cet emploi ne peut à présent être occupé que par un salarié faisant preuve de polyvalence, pour répondre aux contraintes économiques de ces lieux. Ces petits indépendants d'art et d'essai, face aux multiplexes, sont de plus en plus amenés à « se vendre », et pour ce faire, ont de plus en plus besoin de postes en animation, communication, community manager. Le problème majeur des petits cinémas est avant tout le besoin en subventions, en soutien financier qui leur permettrait d'avoir une vision à plus long terme, contrairement aux aides ponctuelles qui ne suffisent pas pour pérenniser des postes.

Les besoins en formation et compétences au sein de la filière audiovisuelle et cinéma sont les suivants :

- Des compétences dans le **numérique**, pour être toujours à jour sur les dernières évolutions, et ses déclinaisons dans les métiers de la communication (community manager), du journalisme, de la technique audiovisuelle (techniques caméra, son...)
- Des **compétences hybrides** : maîtrise des contenus et des contenants, usage de formats techniques plus légers
- **Une sensibilisation à la pluri-disciplinarité** : rencontres entre différents esthétiques, différentes filières, spectacle vivant, musiques actuels, arts visuels, livre, patrimoine... afin de favoriser l'intercompréhension des problématiques, de permettre le transfert de compétences techniques, de créer des temps propices à l'émergence de projets croisés
- Des compétences **transversales** :
 - o Des compétences en **administration, comptabilité, management, gestion financière, gestion de projet**: notamment pour les jeunes diplômés de l'audiovisuel se lançant dans la vie professionnelle par l'entrepreneuriat. Mais également pour les petits cinémas dont les salariés doivent assurer plusieurs postes en un.
 - o Des compétences **commerciales**, afin de répondre aux nouvelles tendances du *brand content* pour les journalistes mais également pour faire face à la forte concurrence entre les nombreuses micro-structures de l'audiovisuel et du cinéma
 - o Des compétences en **entrepreneuriat** : les personnes interrogées indiquent que l'insertion dans la filière se fait soit assez rapidement, soit la personne doit mettre en place rapidement une reconversion. Pour ces deux motifs, il est important de permettre aux individus, soit de monter leur statut au sein de la filière, soit de rebondir sur une autre activité si les débouchés ne sont pas présents
 - o Approfondir la **culture générale** : langues étrangères, histoire de l'art, courants esthétiques...
 - o Apporter une **culture professionnelle** : cadres d'emplois, problématiques de la filière, enjeux internationaux, financements spécifiques, croisés, européens...
 - o Sensibiliser aux enjeux de **RSO et aux questions éthiques** de la pratique professionnelle
- Des compétences **intra-personnelles** : le danger d'un sur-développement des compétences techniques au détriment de compétences comportementales et intra-personnelles est souligné. Il est également très important que les professionnels soient en capacité d'interagir avec l'ensemble des parties prenantes, dont les clients, les institutions, et de préserver et développer sa sensibilité. Par conséquent il est également attendu que les capacités suivantes soient développées :
 - o Sensibilité, créativité
 - o Réflexion/ posture personnelle, éthique dans le travail, type d'engagement
 - o Ecoute, empathie, capacités relationnelles

- **Accompagnement à la mobilité professionnelle** : bilans de compétences, soutien à la réflexivité sur sa trajectoire professionnelle...
- **Accompagnement des salariés à forte ancienneté** dans l'acquisition de compétences : des formats sont en effet à imaginer pour que l'acquisition des compétences puisse également se faire auprès de salariés plus anciens dans le secteur : groupes restreints, transfert par des « juniors », tutorat à double sens...

A l'heure actuelle, la formation continue est bien présente sur le territoire, mais n'est pas suffisamment structurée aux yeux de certains acteurs de la filière audiovisuelle et du cinéma, qui parlent même de « guerre commerciale » des organismes de formation. Les problèmes de l'offre de la formation continue telle qu'elle existe actuellement sont le coût, la durée et le lieu.

- **Audiovisuel et cinéma : propositions d'expérimentations et de solutions**

Les solutions en matière de formations initiales :

Pour répondre au besoin de polyvalence, certains acteurs interrogés proposent de revoir les contenus des formations initiales qui s'avèrent parfois trop segmentées. L'idée serait d'imaginer un tronc commun d'enseignement de compétences transversales (tournage, montage, gestion, production), couplé à une spécialité. L'idée étant d'aller vers le développement de compétences hybrides.

Il est également nécessaire de former les enseignants en continu aux évolutions constantes du numérique.

Aujourd'hui, une offre de formation initiale serait à développer pour les journalistes reporters d'image. Des passerelles pourraient également être imaginées entre des formations aux outils numériques et au journalisme dans l'optique d'utiliser des outils au service du journalisme et non l'inverse.

Concernant la **formation continue de nouveaux formats sont attendus** :

- un **point de rencontre** est à développer en Région permettant de « **décloisonner** ». Il s'agit de favoriser les échanges entre professionnels, entre disciplines, entre publics, entre la recherche et les entreprises, afin de permettre les **échanges de bonnes pratiques**, les transferts de compétences. La difficulté actuelle est que ces temps de rencontre ne sont pas considérés comme des temps de formation professionnelle
- un **pôle de ressources** où les acteurs de la filière seront à même de trouver les informations qui leur manquent : les offres de formation dans le grand Ouest, et pas seulement à Paris
- **des formations en e-learning** afin de répondre aux difficultés de distance et de disponibilité
- **des formats d'auditeurs libres** sur des cours d'enseignement supérieur, afin de « *butiner les savoirs* », développer la curiosité, favoriser la veille, appréhender les mutations...
- **mise en place d'une plate-forme collaborative** permettant échanges d'informations, trocs de matériel et de compétences, apports techniques, actualités, veille...

Il faut souligner qu'en matière de droits à la formation professionnelle, les professionnels de l'audiovisuel pointent les mêmes difficultés que dans d'autres filières à « ne pas entrer dans les cases », à ne pas bénéficier du cumul des droits à la formation acquis sous différents statuts.

Pour résumer, la **plateforme régionale** existante remplit déjà une grande partie de ces fonctions et devrait permettre aux acteurs de la filière audiovisuel et cinéma de se connecter entre eux et d'échanger leurs bonnes pratiques. Cette plateforme pourrait développer les rôles suivants :

- Faciliter le **troc de compétences**. Les personnes interrogées au cours de cette étude sont même allées jusqu'à imaginer la mise en place d'une « économie des échanges », sur le modèle des SEL (système d'échange local), en mettant en place des « trocs » de journées de travail ou de compétences
- Rendre visible **le matériel existant** et pouvant être mutualisé, emprunté, « troqué »
- Répondre à un besoin de lieux de **co-working**, de **résidences**, mais également développer une offre de **plateaux techniques**
- Construire des **formations spécifiques** et des **rencontres thématiques, dans des formats courts et peu coûteux**, comme les ½ journées thématiques à 5€ qui rencontrent leur public
- Rendre **visible et compréhensible l'offre de formation existante** : formaliser l'offre, la transmettre, sortir d'une seule culture importante de l'oralité

Cette orientation est déjà clairement poursuivie par la « Plateforme », puisqu'elle a décidé de ne développer son offre qu'à partir des résultats de questionnaires portant à la fois sur les thématiques attendues par ses adhérents, et sur le type de formats possible. Actuellement les formats proposés permettent aux structures d'assister à ces ateliers à un prix très abordable, et ne se font donc pas dans le cadre du financement par un plan de formation.

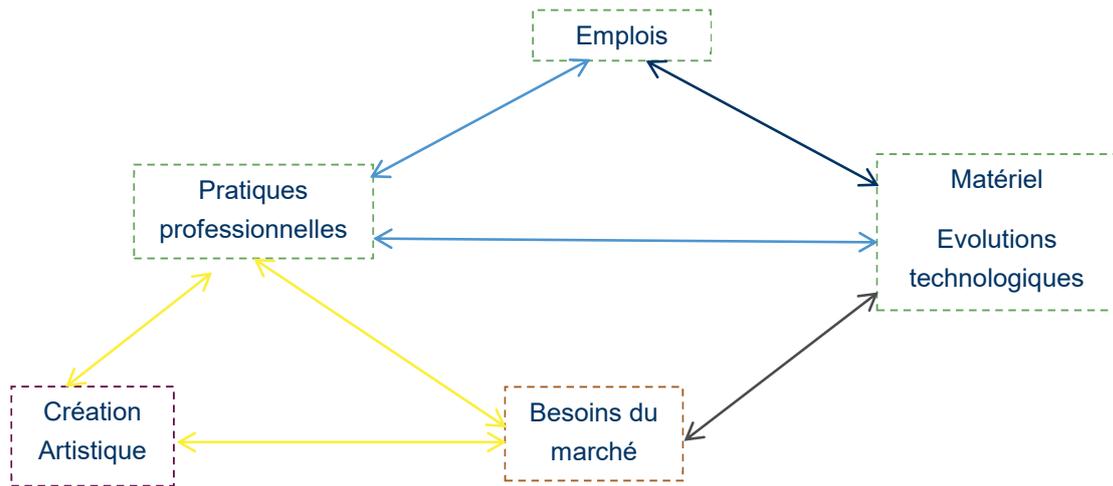
Le groupement d'employeurs est une autre solution envisagée dans la recherche de sécurisation des parcours et d'organisation de la circulation des compétences. Si les personnes interrogées précisent très rapidement que la culture audiovisuelle est très largement une culture professionnelle relativement individualiste, basée sur des habitudes de fortes concurrences, et donc des habitudes de coopération inégales (certains précisent même vouloir « *avoir sous la main les salariés* »), ils restent cependant intéressés par une solution leur permettant d'accéder et de stabiliser des compétences pour le volume horaire le plus adapté à leurs besoins. D'ailleurs ces effets de concurrence ne sont pas présents de la même façon sur l'ensemble de la filière, très présents sur la création et la production, ils le sont moins sur les structures associatives de diffusion, tels les festivals ou les petites salles de cinéma.

Cette mutualisation d'emplois semblerait possible (sous réserve d'une évaluation quantitative plus précise des besoins et de leur faisabilité) sur les emplois suivants :

- Comptabilité
- Communication, community managers
- Fonction commerciale
- Recherche de financements spécialisés (fonds européens)

En revanche, le consensus est moins fort sur la paie, des solutions de prestations existant déjà sur le territoire et semblant donner satisfaction.

Par conséquent nous pouvons représenter schématiquement les évolutions attendues sur la filière audiovisuelle, concernant tout autant les formations initiales que professionnelles, l'évolution technologique, la connaissance des marchés et de ses besoins.



3. Filière Livre

Le circuit du marché du livre est composé des activités de création (par commande privée ou institutionnelle), d'édition, d'impression puis de diffusion et distribution avant d'arriver à la vente, à des publics particuliers, des structures de promotion du livre (festival) et des collectivités.

La région Pays de la Loire comptait, lors de l'OPP de 2013,

- 100 maisons d'édition, dont 56% de droit privé, et 44% en statut associatif
- 66 librairies indépendantes, toutes de droit privé
- et 75 structures de promotion, dont 78% en associatif et 22% relevant du secteur public

Les activités du livre sont concentrées sur un département puisque plus de la moitié des acteurs du livre avaient, en 2013 créé leur activité en Loire-Atlantique.

Economiquement le livre pèse en France 5,9% de la valeur ajoutée des activités culturelles en 2014¹⁸, 0,13% de la valeur ajoutée dans l'économie nationale (pour 2,3% pour l'ensemble de la culture), en baisse de 29% par rapport à 1995.

Les professions littéraires connaissent en revanche une forte croissance, avec +58% entre 1991 et 2011¹⁹. Ces professions comprennent les journalistes et cadres de l'édition, auteurs littéraires et traducteurs, et donc ne reflètent pas la totalité des emplois du livre, puisque ce secteur inclut bien sûr d'autres professions : administratives, commerciales... Sur cette même période c'est l'ensemble des professions culturelles qui se développe trois fois plus que la moyenne nationale, avec +50% de croissance, en comparaison de 16% d'augmentation de l'ensemble des actifs.

Au niveau des Pays de la Loire l'emploi dans le livre reste concentré sur les activités de promotion du livre, avec 51% de cet emploi (258 salariés en 2013, cf OPP, pp25- 29), pour 168 salariés en librairies indépendantes et 74 en maisons d'édition.

Le secteur privé est le plus gros employeur avec 48% de salariés (39% secteur public et 13% associatif).

1/3 des entrepreneurs de ce secteur ne recourent pas à l'emploi (2/3 chez les entrepreneurs de moins de 8 ans d'exercice) et la moitié déclare un travailleur non salarié en plus des personnes sous contrats de travail.

L'emploi dans le secteur du livre reste très fragile. En effet l'OPP précise qu'une structure sur deux ou un peu plus, déclare n'avoir pas de salarié (maison d'édition). L'emploi est de plus très parcellisé car les structures font appel à de nombreux sous-traitants (correcteurs, graphistes...), et 56% d'entre elles embauchent moins de 3 salariés. Les secteurs de la jeunesse, du documentaire et de la BD présentent une plus forte proportion de CDD.

¹⁸ Picard T., Culture chiffres, Le poids économique de la culture en 2014, 2016-1, p 3

¹⁹ Gouyon M., Patureau F., Culture Chiffres, Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles 1991-2011, 2014-6, p 3

Cependant, plus de 80% des salariés sont en CDI dans le livre, proportion qui est très influencée par la présence des contrats de droit public. Le seuil qui semble permettre la structuration et stabilisation de l'activité est de 145 000€, or 1/3 des répondants à l'OPP en 2013 n'atteint pas 50 000€ de budget.

La qualité de l'emploi se rapproche de la moyenne française avec 0,85 ETP moyen (0,84 pour la librairie indépendante, 0,94 pour l'édition, 0,73 pour la promotion). Cependant ce mode de calcul excluant les contrats de moins de 6 mois, ne tient pas compte des fragilités de l'emploi observé dans le livre avec près d'un travailleur non salarié sur deux dans le secteur privé et le recours à de très nombreux prestataires pour de très petits contrats (mise en page, graphisme, relecture, corrections). L'emploi est particulièrement fragile dans les très petites associations de promotion, d'un budget inférieur à 145 000€, recourant massivement au bénévolat et au CDD pour un total de seulement 7% des ressources humaines en contrat de travail.

17 % de structures du livre ont eu recours à un emploi aidé.

Les problématiques d'emploi qui ont été évoquées lors des entretiens relèvent parfois d'activités spécifiques, mais nous pouvons détecter certains constats communs que nous allons évoquer à présent.

Des besoins communs en matière de formation professionnelle

Qu'il s'agisse en effet de la création, de l'impression, ou des structures de promotion, toutes signalent un besoin important de formation pour répondre aux nouveaux enjeux ou aux carences des formations initiales. Ces besoins sont les suivants :

Professionalisation de son offre :

- élaborer une offre commerciale, savoir parler de son projet/service/produit
- des compétences relationnelles : savoir parler au client
- pour la fonction de distribution :
 - o développer une approche marketing de type CRM (maîtrise des data, développement d'une offre spécifique au client de type CRM)
 - o acquérir des compétences en matière de réseaux sociaux, communication, presse, webmastering : sites, facebook, mailings mais aussi relations presse
- appréhender et se former aux enjeux du numérique sur les activités de création, production, diffusion
- des compétences juridiques de plus en plus pointues sur les droits d'auteurs, incluant les problématiques internationales

Professionalisation de sa structure

- des **compétences en RH**, très souvent citées comme des compétences absentes, à la fois des bénévoles qui sont en charge des associations, mais aussi des équipes salariées, issues le plus souvent d'une expertise artistique, ou de distribution, diffusion...
- des compétences en **management** d'équipe

- l'acquisition d'un **socle de gestion** : des compétences de comptabilité (factures, paie...), gestion budgétaire (comptabilité analytique, trésorerie), gestion financière (investissements...)
- **le soutien nécessaire à la trésorerie des structures** : si l'on prend l'exemple des librairies indépendantes, les résultats de l'OPP de 2012 montrent clairement que les subventions dont bénéficient ces structures, même à de faibles niveaux, contribuent très clairement à leur permettre de survivre. Des réflexions autour du développement de fonds de financement de la trésorerie des entreprises pourraient représenter une aide considérable.

L'acquisition d'expertises telles que le développement du **mécénat, la médiation**, s'avère également indispensable dans le cadre des changements de modèles économiques. Les structures ne peuvent cependant pas développer un emploi sur ces problématiques, pour des raisons financières d'une part, mais également parce que le besoin en emploi est bien inférieur à un temps plein.

Or les personnes interrogées signalent des difficultés de :

- Temps : manque de disponibilité, gestion permanente des urgences
- Coût : difficultés de prises en charge, dossiers complexes à monter pour des prises en charge faibles ou impossibles. Notamment une graphiste souligne la difficulté du seuil de chiffre d'affaires à réaliser en 3 années pour avoir le droit de bénéficier de la formation professionnelle. Or de par la pluri-activité, le niveau de rémunération en tant qu'auteurs atteint difficilement ce seuil et il n'y a pas de cumul des différents régimes auxquels cotise l'auteur au travers de ses diverses activités
- Localisation géographique pour pouvoir accéder à ces formations
- Portage de la formation : qui porte la demande de formation en tant qu'employeur dans des situations de multi-employeurs ?

Une méconnaissance de la complexité des statuts et de l'emploi des nombreux sous-traitants (graphistes, correcteurs, relecteurs...). Les organismes tels que l'AFDAS et les financeurs n'ont pas toujours une connaissance précise des difficultés de cumul d'activités d'une partie des acteurs de la filière livre, ou bien s'ils connaissent la situation, leur processus n'est pas pour autant adapté : lourdeur des dossiers de formation, effet de seuil de chiffre d'affaires, pas de solution technique au non cumul des cotisations à divers régimes. Contrairement à l'intermittence les auteurs n'ont pas le sentiment d'être connus, identifiés, compris au même titre que les salariés relevant du régime de l'intermittence. Le sentiment de professionnalisation, de reconnaissance de leurs activités en tant que métier par leurs interlocuteurs politiques et institutionnels est plus diffus.

Des difficultés de rémunération

Les mêmes difficultés de rémunération que celles évoquées dans les arts visuels ont été citées, à savoir le non-paiement fréquent des droits d'auteurs quand un auteur est exposé.

Des activités non prises en compte... et à développer avec prudence

Les auteurs sont également soumis à une pluri-activité et une polyvalence importante. Ils doivent, pour dégager des niveaux de rémunération plus importants que les seuls droits d'auteurs, développer des activités relevant de l'éducation artistique, de l'enseignement...or le paradoxe est que ces activités sont soumises à des seuils

maximums par la maison des artistes, laquelle ne permet pas de prendre en compte par exemple des formats tels des ateliers, sessions de formations... au-dessus d'un certain seuil horaire. Les conséquences sont que ces prestations ne comptent donc pas dans le cumul des droits à la formation professionnelle. Le déclenchement et l'accès à des actions de formation s'en trouve donc pénalisé.

Par ailleurs la pluri-activité est soulignée comme intéressante quand elle concerne des activités connexes comme la transmission, l'animation, le développement de workshops.... Dans le cadre des activités de médiation, des besoins de formation en compétences pédagogiques sont d'ailleurs évoquées.

En revanche les auteurs et plasticiens doivent être prudents quant aux impacts de cette pluri-activité sur ***l'appréciation de leur trajectoire professionnelle*** par les instances de tutelle. Quid d'une norme « informelle » qui semble exister par exemple entre arts appliqués et activités de création d'un plasticien ?

Ils doivent également veiller au maintien ***d'un équilibre juste de leur temps*** entre activités à vocation « rémunératrice » garantissant leur modèle économique, et leurs activités de création, qui sont leur cœur de métier.

Nous avons également pu identifier **des problématiques spécifiques par type de structures et activités**, notamment en ce qui concerne le secteur de l'imprimerie et celui des petits festivals (fonction de distribution).

En ce qui concerne *l'imprimerie*, on observe une **perte** du **savoir-faire**, une **disparition** des **métiers** :

- Technique (façonnage) VS Numérique (PAO, impression numérique)
- **Imprimerie** : problème de la **concurrence internationale**
- **Cross-media** : mixer papier et digital (réseaux sociaux/emailing)
- Développement de l'impression à la carte → marketing
- **Méconnaissance** des métiers : il faut sensibiliser les jeunes pour les attirer

Il est donc nécessaire d'accompagner ces transformations en développant une ***offre de formation spécifique aux activités de l'impression*** : cross-média, marketing client, techniques d'impression numérique...

Le développement de ***l'apprentissage/alternance*** pourrait permettre de garantir la transmission des savoir-faire et de favoriser également l'apport de nouvelles techniques au sein des organisations.

Il est également possible d'imaginer sensibiliser aux métiers techniques de l'impression dès l'école, en multipliant les ***rencontres avec les publics scolaires*** et en permettant de découvrir un métier peu connu de ces derniers.

Enfin des effets de taille doivent également être imaginés en favorisant le ***groupement d'imprimeurs pour lutter face à la concurrence internationale***.

Nous avons également recueilli des données auprès de ***petites structures associatives de diffusion***, telles que des festivals du livre. Les principaux constats évoqués par celles-ci sont les suivants :

- Difficultés de gouvernance associative : cohabitation de salariés « dirigeants » et de bénévoles peu formés à la gestion RH et financière des structures. D'où la nécessité de soutenir les gouvernances

associatives, par la montée en compétences des bénévoles, mais également par le soutien financier à un emploi structurant de permanent

- Manque de temps pour suivre des formations et acquérir des compétences, de par le très petit effectif de ces organisations
- « *hyper-polyvalence* » nécessaire sur ces structures, de la part du ou des quelques salariés (souvent équipe de 1 à 3 personnes), d'où des difficultés de remplacement des collaborateurs, mais également d'évolution professionnelle de ces derniers
- Difficultés financières à stabiliser un poste de permanent, pourtant nécessaire au développement des activités et à leur professionnalisation. D'où un recours fréquent au « bricolage organisationnel », avec de solutions hybrides d'intermittence, de service civique, de contrats à durée déterminée, de temps partiels, d'auto-entrepreneuriat et de prestations... afin de ne pas faire peser sur la structure des charges salariales trop fortes.

Les salariés de ces structures de diffusion sont donc en demande forte de **dispositifs de formation très souples, à distance ou en présentiel mais très proches de leur localisation, sur des temps courts**. Ils indiquent également fortement apprécier le travail de **mise en réseau, d'échanges entre professionnels, organisé par le pôle Mobilis**, et qui favorise largement le transfert de compétences et l'échange d'expériences.

Ils soulignent également l'importance d'un regard extérieur, au travers **des interventions d'appui de type DLA**. Ces temps de diagnostics et d'échanges contribuent largement à donner des clés pour franchir des caps de professionnalisation du projet, dans ses dimensions stratégiques, économiques et RH.

Ils soulignent toutefois le **besoin d'accompagnement RH sur le long cours**, à la fois des bénévoles associatifs et des salariés, en matière de ressources humaines, il serait donc souhaitable d'inventer un format permettant cet appui RH dans le temps.

Livre : propositions d'expérimentations et de solutions

Constats	Propositions
Carence dans la formation initiale	Développer dans les formations initiales des apports relatifs aux statuts, à la vente, à la dimension commerciale, la gestion budgétaire... ce qui constitue les fondamentaux de l'entrepreneuriat
Besoins communs en formation	<p>Développer des formations à distance en e-learning pour régler le problème du temps et de la distance.</p> <p>Développer ou recourir à des formats souples de transfert de compétences/connaissances, tel que le format workshop Café/salé.</p> <p>Renforcer les rencontres métiers organisées par Mobilis, permet une meilleure connaissance de la chaîne du livre et des métiers du livre.</p> <p>Développer les rencontres thématiques de Mobilis.</p> <p>Développer les échanges entre professionnels, favoriser le transfert de savoir-faire</p> <p>Simplifier les procédures de demande de formation, l'AFDAS étant citée à ce titre.</p> <p>Lever l'obstacle de la condition du chiffre d'affaires pour les graphistes, plasticiens et auteurs. Un dispositif expérimental pourrait-il être imaginé par la Région ?</p>

L'acquisition d'expertises	Des opportunités de mutualisation sont à vérifier sur certaines expertises : mécénat, médiation, relations presse, administration, mais aussi sur des emplois tels que libraire... à la fois donc sur des fonctions supports et des fonctions « cœur de métier ». En effet une expérimentation de « libraire volante » a été mise en place entre deux structures et demande à être observée. Le groupement d'employeurs est évoqué comme une piste, sous réserve d'un volume et d'une compatibilité entre les compétences recherchées et les temps demandés, ainsi que leur saisonnalité.
Méconnaissance des statuts des auteurs et graphistes	Un effort de pédagogie doit être porté auprès des différentes institutions et élus, ce que réalise et doit développer le pôle Mobilis.
Manque de reconnaissance et de visibilité	Mobilis contribue également à rendre visible les activités et l'emploi présents dans la filière, en réalisant un annuaire, très fortement apprécié par les acteurs de la filière.
Difficultés de rémunération	L'idée d'une charte des « bonnes pratiques » concernant les obligations de rémunération des auteurs a également été proposée.

4. Filière Spectacle vivant

La filière spectacle vivant est composée de structures qui possèdent toutes au moins une licence d'entrepreneur du spectacle, de première, seconde ou troisième catégorie²⁰.

Cette filière comprend les activités de recherche/expérimentation, création/production, distribution, diffusion, action culturelle et médiation.²¹ En 2014²² le nombre de ces structures est de 1 320 (1 160 en 2012). 1 200 d'entre elles sont identifiées comme ayant le spectacle vivant comme cœur de métier. Ces structures sont réparties comme suit²³ :

- 74% associations à but non lucratif
- 14% structures privées à but lucratif
- 12% structures publiques

Les structures les plus nombreuses sont les compagnies et formations musicales (42%), les festivals et programmation sans lieux fixes (13%), les producteurs-tourneurs (12%), les salles de spectacle, théâtres de ville (10%), les petits lieux de diffusion (7%).

Les champs artistiques représentés sont à 26% le théâtre-conte-marionnettes, suivis à 22% des musiques actuelles, puis le cirque et arts de la rue (10%), la danse (8%) et la musique classique et lyrique à 2%. La plus forte proportion de l'échantillon est composée de structures pluridisciplinaires (32%), développant principalement du théâtre, des musiques actuelles et de la danse²⁴.

En 2012, l'OPP Spectacle Vivant, basé sur les données de 2010, donnait les caractéristiques d'emploi suivantes :

- Emploi permanent : 4065 emplois pour 2975 ETP, dont 20% des emplois en CDD de plus de 6 mois. Cet emploi permanent constituait en 2012 67% de l'emploi total
- 2350 artistes et techniciens indemnisés au régime de l'intermittence. L'emploi en CDDU représentait 1603 ETP répartis à 60% pour les artistes et 40% pour les techniciens
- En 2012 les CDI représentaient 55% de l'emploi (contre 85% en France en moyenne). Ils sont en 2014²⁵ 47% seulement, soit une dégradation de la stabilité de l'emploi.

²⁰ **Licence de 1^{ère} catégorie** : Exploitants de lieux de spectacle aménagés pour les représentations publiques.

Licence de 2^{de} catégorie : producteurs de spectacles ou entrepreneurs de tournées qui ont la responsabilité d'un spectacle et notamment celle de l'employeur à l'égard du plateau artistique

Licence de 3^{ème} catégorie : diffuseurs de spectacles qui ont la charge, dans le cadre d'un contrat, de l'accueil du public, de la billetterie, de la sécurité des spectacles, et les entrepreneurs de tournées qui n'ont pas la responsabilité d'employeurs à l'égard du plateau artistique

Source : OPP spectacle Vivant 2012, p 9

²¹ OPP Spectacle Vivant 2012, données 2010, p 8

²² OPP Spectacle Vivant 2016, données 2014, p 3

²³ OPP Spectacle Vivant, 2016 op cit, p 4

²⁴ OPP Spectacle Vivant, 2016 op cit, p 5

²⁵ L'ensemble des données emploi de 2014 sont issues de l'OPP Spectacle Vivant 2016, publication à paraître.

- L'ETP moyen était de 0,77 en 2010, contre 0,85 en moyenne en France. Ce taux s'est dégradé en 2014 avec un ETP moyen de 0,73 ETP/emploi. Ce taux présente des disparités selon les esthétiques, puisqu'il est de 0,78 dans les musiques actuelles (qui améliorent leur taux de CDI), contre 0,65 en théâtre conte marionnettes et 0,74 en pluridisciplinaire.
- 92% des structures avaient recours à l'emploi salarié et 40% d'entre elles faisaient appel à l'emploi aidé. En 2014 le recours à l'emploi aidé a diminué avec une moyenne de 71% des structures l'utilisant. Danse, théâtre, conte et marionnettes restent les plus importants utilisateurs de ces dispositifs.

La taille moyenne des structures diffèrent beaucoup selon leur activité.

- Les effectifs les plus importants concernent les lieux de diffusion labellisés, avec un effectif moyen de 15,8 personnes en 2014, similaire à 2010, mais avec un accroissement du recours aux CDI.
- Se sont ensuite les salles de spectacles qui réunissent 4,5 personnes en moyenne, en forte baisse par rapport à 2010 (6 salariés).
- Les festivals sont à effectif similaire entre 2010 et 2014 (3 salariés en moyenne), mais ils augmentent le recours aux CDI et diminuent celui du CDDU.
- Les producteurs tourneurs voient un accroissement de leurs effectifs de 3,6 en moyenne en 2010 à 3,9 en 2014, avec également un accroissement des CDI. Cependant la moitié d'entre eux ne recourent toujours pas aux CDI en 2014.
- Enfin les compagnies et formations musicales restent les plus fragiles avec une légère diminution de leur effectif de 2,3 à 2,1 salariés, entre 2010 et 2014, mais avec seulement un tiers des structures qui utilisent le CDI.

Nous observons donc à la fois un léger accroissement de l'emploi dans le spectacle vivant, un recours plus important aux CDI, une diminution de l'utilisation des emplois aidés, ce qui peut laisser entendre un emploi de meilleure qualité. Cependant ce constat cache des disparités importantes entre des structures de différentes activités, les compagnies et formations musicales, ainsi que les producteurs tourneurs restant très fragiles, à la fois dans la faiblesse de leurs effectifs et la précarité des emplois. Par ailleurs, en moyenne sur le spectacle vivant, le taux moyen de temps partiel est de 0,73 ETP, contre 0,77 en 2010, soit une dégradation de 5% du taux d'occupation de l'emploi.

Les enjeux en matière d'emplois et de formations dans le spectacle vivant

Plusieurs problématiques ont émergé des entretiens individuels et collectifs, à commencer par *les conséquences du vieillissement et de l'ancienneté des équipes* d'administration et de techniques.

En effet les personnes interrogées ont souligné que le turn-over sur ces postes était parfois faible, du fait des difficultés du marché du travail dans le spectacle vivant, en matière d'emplois de responsables administratifs, chargés de communication, de production, médiation, accueil, techniciens, régisseurs...

Ce vieillissement de la pyramide des âges est en général corrélé avec une forte ancienneté dans la même structure, ce qui amène des difficultés sur plusieurs volets :

- Formation professionnelle : comment sensibiliser et inciter les personnes à forte ancienneté à se former aux nouvelles technologies/enjeux s'appliquant à leur emploi ?
 - A cette première question s'applique le mécanisme d'obligation de formation par l'employeur aux adaptations nécessaires aux postes. Ce cadrage ne suffit pas pour autant pour diverses raisons : l'obligation d'adaptation ne suffit pas à intégrer tous les besoins en formation, selon les priorités données par les CCN, et donc ne permet pas toujours de trouver des financements aux besoins de formation. Par exemple des besoins sur des compétences transversales telles que l'appréhension du changement, la dynamique d'équipe, n'entre pas toujours dans les formations finançables. Les structures doivent pouvoir investir elles-mêmes dans ce cas sur le financement de ces formations.
Par ailleurs les fonds mobilisables auprès des OPCA sont globalement moins importants depuis la mise en place de cette réforme de la formation professionnelle.
 - Cette obligation n'est pas un élément motivationnel suffisant pour le collaborateur. Il faut, par ailleurs, et dans le cadre de la loi de 2014, accompagner le salarié dans un rôle plus proactif sur ses besoins en formations, au travers notamment du mécanisme du Compte Personnel Formation. La structure culturelle voit donc les activités RH s'accroître et elle doit elle-même pouvoir posséder ou mobiliser des compétences RH pour accompagner ces questions.

- Mobilité : comment travailler la question de la mobilité professionnelle inter-structure quand une lassitude/usure se met en place du côté du salarié ?
 - L'obligation d'entretien professionnel tous les deux ans, présente depuis la loi de mars 2014 sur la formation professionnelle, devrait permettre d'aborder systématiquement ces thématiques.
 - Les difficultés sont que toutes les structures n'ont pas appréhendé les obligations et mécanismes liés à cet entretien, et que par ailleurs elles n'auront pas toujours les moyens financiers et en temps homme, d'atteindre les objectifs fixés par la loi : obtenir une formation certifiante/diplômante/qualifiante, et bénéficier d'une évolution salariale et/ou professionnelle au bout de 6 années après la mise en place de ces entretiens.

- Transmission des structures : la problématique d'ancienneté s'appliquant aux directions des structures, il est important de pouvoir ouvrir le débat sur la problématique de transmission du projet en interne, et de l'anticiper par des dispositifs d'échanges avec l'équipe, et éventuellement d'accompagnement spécifique de la direction et de l'équipe sur ce sujet. Quel impact pourra avoir ce départ, sur l'équipe sur le projet, quelle agilité de l'équipe pour proposer des solutions...

- Effet vieillesse de la masse salariale : l'accroissement de l'ancienneté génère des effets automatiques d'application sur les salaires des coefficients d'ancienneté des conventions collectives nationales, ce qui amène une augmentation automatique de la masse salariale par l'effet vieillesse. La prise en compte de cet effet dans les besoins en financement des structures « publiques » ou « privée d'intérêt général » est parfois difficile à faire entendre.

Un second enjeu a été évoqué, à savoir celui de ***l'évolution de la composition des équipes, par le double mécanisme de féminisation de ces équipes et d'arrivée de nouvelles générations.*** Les problématiques associées à ce constat de l'évolution des équipes sont autour de la notion de temps, d'un rapport différent au

travail, d'une recherche d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée. Issues des générations dites « militantes » les directions sont souvent perturbées par ces nouveaux comportements : demande d'horizontalité dans les rapports de travail, légitimité de la hiérarchie uniquement sur la base de la compétence et non plus du charisme ou de l'histoire du dirigeant, rapport au temps plus compté, demande de fonctionnement avec des outils numériques et autres NTIC, attente forte d'évolution professionnelle par de jeunes générations qui ont bénéficié de la professionnalisation du secteur et de l'accroissement du nombre de diplômés à bac+3/Bac+5. Si un certain nombre de ces mécanismes ne sont pas spécifiques au secteur culturel (la référence aux caractéristiques de la génération Z est tout autant présente dans d'autres secteurs d'activité), celui-ci y est pourtant moins bien préparé et dispose de moins d'atouts pour y répondre : mobilité interne difficile de par les petits effectifs, rémunération plus faible que la moyenne française pour de fortes qualifications, tradition de formation continue et capacité de financement de celle-ci à renforcer, rapport au temps traditionnellement non compté (de par des engagements de nature passionnelle et affective historiquement importants).

Ce qui découle de ce second enjeu est également une préoccupation croissante pour les questions de **Qualité de Vie au Travail**, de souffrance au travail, de prévention des burn-out... Ceci est lié à la double conjonction de l'évolution des attentes et formes d'engagement vis-à-vis du travail, et de l'augmentation des charges psychiques au travail (densité, complexité, vitesse). Etant donné les rythmes de travail importants dans le spectacle vivant, il est important d'accompagner les acteurs dans cette réflexion sur la qualité de vie au travail, ce en vue de réduire l'apparition de risques psycho-sociaux.

Enfin un dernier enjeu a été cité, à savoir la sensibilisation des acteurs aux démarches de RSO (responsabilité sociétale des organisations). **L'accompagnement à la montée en compétences et méthodologie en matière de RSO** devra permettre en effet d'aider les porteurs de projets à identifier leurs impacts sur le territoire, l'environnement, l'économie, le social (public externe et salariés). En effet, cette démarche transverse à l'ensemble des activités, en questionnant le projet, son organisation, sa finalité, contribue à des logiques d'amélioration permanente. Certaines parties prenantes ont déjà avancé sur ce sujet (Le Pôle), il peut s'agir alors d'organiser les transferts de savoir-faire entre filières souhaitant s'investir sur cette approche. Les institutions peuvent également influencer sur le développement de ces démarches, en incluant, dans leur soutien financier, une conditionnalité ou à minima un regard sur l'état d'avancement de la RSO dans les structures.

L'évolution qualitative des métiers

Au-delà des enjeux sociétaux qui influencent l'organisation de l'emploi et les besoins en compétences dans les organisations culturelles, les métiers eux-mêmes connaissent de profondes modifications, la plus importante d'entre elles étant **l'impact du numérique sur les contenus et modalités d'emploi**.

Sur les contenus d'emploi tout d'abord, notamment pour les emplois de plateaux, son et lumière, qui ont vu une très forte évolution des technologies digitales ces dix dernières années, auxquelles les salariés doivent se former. Ce sont également les métiers de la communication et de la médiation qui sont touchés par cette évolution numérique : importance des réseaux sociaux, adaptation des supports au ciblage des publics, rythme accéléré de l'information... Du côté de la médiation on observe à la fois une porosité forte avec les métiers de la communication (quand est-on dans un processus d'information, quand débute-t-on un processus de médiation ?) et donc des collaborations qui doivent se développer ou des fonctions qui peuvent se rapprocher, mais également une évolution des supports de médiation utilisés, lesquels passent de plus en plus par des supports digitaux.

Mais le numérique impacte les emplois à d'autres titres que les évolutions de contenu, de technologie, pour lesquels des montées en compétences doivent être envisagées. Il apporte une modification profonde du rapport au contenant/contenu, avec la nécessité pour les salariés de maîtriser et l'un et l'autre, là où auparavant cela pouvait correspondre à deux métiers différents. Par exemple le webmaster produit du contenu et s'occupe de la dimension technique des sites et supports digitaux, de même pour le chargé de communication, sollicité souvent au titre de la maintenance informatique dans les petites structures... Le numérique modifie également les rapports au travail, en favorisant la mobilité des collaborateurs, le travail à distance, et suppose donc également de nouvelles compétences managériales en matière d'animation d'équipes « nomades », le télétravail se développant, la pluri-activités ne permettant pas à chacun d'être présent à chaque réunion dans l'organisation, et la polyvalence posant le défi de la circulation transversale de l'information (sur le mode projet, notamment avec des outils digitaux dédiés à cet usage).

Une autre évolution importante est celle de la **pluridisciplinarité entre les formes artistiques**. Les métiers de plateau par exemple travaillent de plus en plus avec les arts visuels, les artistes eux-mêmes recourent à des formes d'expression mêlant le visuel, le sonore, le digital... il est donc important de préparer les techniciens et artistes à ces échanges entre professionnels de différentes disciplines.

A la pluridisciplinarité s'ajoute bien entendu la **polyvalence**, présente pour tout collaborateur au sein de petites structures. Cela suppose donc également la maîtrise de socles de compétences diverses, alliant création, production, régie, communication, administration...

La troisième strate de ces emplois est qu'ils sont le plus souvent exercés au sein d'une **pluriactivité** plus ou moins subie, visant à assurer l'équilibre financier minimum nécessaire soit à la structure soit à l'individu. Cette pluriactivité suppose également de réunir des compétences diverses : pédagogie, médiation, animation par exemple qui viennent s'ajouter à des compétences de production, de création... Cependant il est souligné que les artistes sont souvent prudents vis-à-vis de ces logiques de pluriactivités, tout d'abord parce que des effets de seuil s'appliquent, lesquels peuvent remettre en cause l'accès au régime de l'intermittence. Ensuite parce que les institutions (la DRAC est indiquée ici) n'apprécient pas toujours favorablement la carrière d'un artiste qui devrait recourir à de trop nombreuses activités d'éducation artistique par exemple. Il existe donc des tensions entre les nécessités économiques de pluriactivités, et les critères d'appréciation des parcours professionnels des artistes semble-t-il. Cette question pourrait également être ouverte et débattue auprès des instances, afin de clarifier les risques encourus ou non par les artistes dans la gestion de leur trajectoire professionnelle.

Si on ajoute à cela la nécessité d'élargir les représentations pour pouvoir comprendre, (par exemple sur la nécessité d'hybrider les financements et de développer le mécénat, ou d'aller vers d'autres publics type comme des entreprises) les logiques de potentielles autres parties prenantes (rapprochement du secteur marchand, et d'autres secteurs d'activités), alors nous constatons que l'emploi culturel est profondément bouleversé, sous l'influence de nombreux facteurs :

- polyvalence
- pluriactivités
- pluridisciplinarité
- approches plurisectorielles

...le tout sur fond de mutations numériques et managériales fortes.

Dans ce contexte il paraît primordial non seulement d'accompagner les montées en compétences nécessaires, y compris dans la complexité des statuts hybrides (intermittent, auto-entrepreneur, salarié, gérant... peinant à accéder aux droits à la formation) mais d'organiser les rapprochements et hybridations nécessaires entre secteurs d'activités et disciplines. Les organisations doivent devenir agiles, adaptables, garantir l'évolution des compétences de manière souple, pratique et réactive. Les individus doivent pouvoir se préparer à un parcours professionnel de type « entrepreneurial », c'est-à-dire prenant en main leur montée en compétences, ayant la capacité à naviguer entre des statuts divers, sachant valoriser les compétences acquises au fur et à mesure des expériences et les rendre visibles. Dans ce contexte de remise en cause du modèle salarial et de développement de « l'ubérisation des compétences », des outils de type portfolio des compétences à destination des collaborateurs du secteur culturel prennent sens.

De ce fait les besoins en formation dans le spectacle vivant, qui apparaissent dans les entretiens menés, sont les suivants. Nous les présenterons en distinguant les attentes en matière de formation initiale et celles concernant la formation continue.

Formation initiale

Le nombre important de diplômés, ainsi que la forte attractivité des métiers ont été posés. Il paraît important pour les personnes interrogées que les diplômés ne se développent qu'au regard d'un marché de l'emploi déjà très saturé dans le spectacle vivant.

En revanche certaines formations semblent manquer sur le territoire, celles préparant spécifiquement au métier de l'administration, de la production.

Pour **l'administration** notamment l'absence fréquente du socle de compétences en gestion par les directions est soulignée, d'où la nécessité d'inclure l'acquisition de ce socle de compétences gestionnaire-managériales dans les formations initiales. Plus précisément aux enseignements **de socle de base** :

- Gestion financière
- Fiscalité
- Droit des auteurs, de la propriété intellectuelle, bases du droit des sociétés...
- Gestion de projet,
- Ressources humaines (formation professionnelle, rémunération, temps de travail, recrutement...)
- Management (décision, délégation, implication des collaborateurs, conduite du changement...)
- Anglais

Pourraient être ajoutés les thématiques suivantes :

- Choix des modèles économiques
- Responsabilité Sociétale des Organisations
- Dimension internationale : les politiques culturelles dans d'autres zones géographiques, l'internationalisation des échanges culturels, droit international, mobilité des artistes...

En ce qui concerne **la médiation**, les conclusions rejoignent celles des entretiens collectifs sur la médiation, à savoir que **cette fonction doit être envisagée comme une fonction complémentaire à un socle d'expertise**

déjà présent, et non comme une fonction que l'on peut exercer en dehors de toute spécialité d'origine. Par conséquent les diplômes préparant à la médiation, dans leur version actuelle, sont fortement remis en cause.

Il est également souhaité que les formations diplômantes recourent davantage à une **pédagogie par l'expérience**, l'action, devant multiplier les situations pratiques proposées aux étudiants.

Formation continue

En formation continue l'offre sur le territoire est estimée suffisante, mais pas assez pluridisciplinaire et avec des formats qui doivent évoluer vers plus de souplesse. Les besoins exprimés sont les suivants :

- Entrepreneuriat (projet, statut, financement, développement de l'offre, communication, dimension juridique....)
- Médias, numérique, réseaux sociaux
- L'artiste et le social
- Les nouveaux enjeux sociétaux
- Comprendre les nouveaux publics
- Accompagnement au changement : le reconnaître, le nommer, le conduire en tant que tel
- Politique de ressources humaines, avec une actualité sur les problématiques d'entretien professionnel à organiser
- Veille informationnelle, lecture et décryptage de contexte
- Capacité d'adaptation et d'écoute de ses parties prenantes : public (divers), équipe, partenaires, institutionnels...

A ces besoins en formation s'ajoute une nouvelle thématique, liée au nécessaire accompagnement des individus dans ce contexte de nouvelle donne du marché du travail, de développement de la mobilité, à savoir le **développement de la réflexivité** de ces individus par rapport à leur parcours professionnel : multiples fonctions, multiples employeurs, multiples publics, multiples esthétiques, multiples statuts...

- Formation/Accompagnement à la réflexivité : ayant pour objectifs à la fois
 - de réaliser des bilans de compétences (portfolio de compétences ?), des projections professionnelles, de donner des grilles de lecture aux évolutions de métier en vue d'anticiper les mutations
 - de questionner le rapport au travail et ses évolutions dans le temps, en articulation avec l'évolution des temps privés
 - d'avoir une stratégie pro-active de développement de ses compétences

Au-delà des prestataires de formation bien représentés sur le territoire (CAGEC, ARTES, AGECEF, ENSAT, CNFPT), les réseaux nationaux et réseaux régionaux de filières viennent aussi compléter les offres de formations/sensibilisation

Cependant les personnes rencontrées lors de cette étude dans le cadre de la filière spectacle vivant ne mentionnent pas le besoin de se constituer au sein d'un pôle régional, ce pour les raisons suivantes :

- Trop forte hétérogénéité des structures et des problématiques d'emploi les concernant
- Présence importante sur le territoire de formations, que ce soit par les établissements d'enseignement supérieurs, ou par les autres pôles
- Mise en place de groupe métiers qui fonctionnent très bien pour des échanges entre pairs sur des problématiques ciblées et concrètes : administrateurs, chargés de communication, médiateurs, relations publiques. A ce titre c'est plutôt la création d'un groupe métier de l'accueil qui est plébiscité, ces métiers connaissant également de fortes évolutions de contenu.

De nouveaux formats de formation attendus

Des exigences de certification non adaptées

Un paradoxe apparaît en matière de formation professionnelle continue dans le spectacle vivant notamment : en effet les salariés de cette filière sont en moyenne beaucoup plus qualifiés que les salariés d'autres secteurs d'activités en France. Pour autant, de par la loi de 2014 sur la formation professionnelle, une très forte incitation est faite à suivre des formations certifiantes, qualifiantes ou diplômantes.

En lieu et place de ces obligations de validation qualifiante des formations suivies, de nouveaux formats sont attendus, en réponse aux enjeux décrits ci-dessus.

- Imaginer des « sas de confrontation à la réalité » : compagnonnage, passerelles avec la formation initiale, tutorat, immersion dans une structure rencontrant les mêmes problématiques (2 ou 3 jours d'observation dans une structure)....
- Créer une « passerelle » d'observation d'autres structures, entre disciplines, ou par thématiques
- Développer des formations en intra et sur mesure : « on demand », étude de mon cas
- Développer des formations sur demande, en inter organisations, pour favoriser les synergies sur le territoire
- Développer, en ateliers, des approches réflexives à partir de situations de travail, de problématiques concrètes, apprendre à utiliser les outils déjà existants,
- Travailler en interdisciplinaire, en transversalité, mixer les participants de façon à favoriser l'appropriation de la logique contenant-contenu

Cependant les difficultés suivantes sont soulignées en matière de formation continue :

- Difficile lisibilité de l'ensemble des dispositifs existants sur le territoire, notamment en matière de management dans le secteur culturel : variété des statuts (ESS, secteur marchand), variété des secteurs (tous secteurs pour le Carif-Oref), variété des disciplines, variété des thématiques, variété des formats (conférences, ateliers, formations...), informations réservées parfois aux adhérents de réseaux...
- Faiblesse de formation des directeurs qui tendent à laisser le budget formation aux salariés
- Baisse des crédits formations auprès des OPCA
- Difficultés de montage des plans de formation avec des collaborateurs « *qui ne rentrent pas dans les cases* » : statuts hybrides, non cumul des cotisations formations auprès de différents organismes...
- Non prise en compte dans le financement de la formation de modalités telles que conférences, ateliers, transfert de compétences....

Des questions de mutualisation à investiguer

Les habitudes de travail en réseau, de collaboration sont relativement fortes mais diffèrent selon les activités et le champ artistique : en effet, selon l'OPP de 2016 (données 2014) 51% des organisations des filières culturelles adhèrent à un réseau en 2014.

Travail en réseau par activités

- 74% salles de spectacles
- 70% lieux labellisés
- 68% petits lieux et producteurs tourneurs
- 61% festivals
- et seulement 29% pour les collectifs
- et 15% dans l'événementiel

Travail en réseau selon le champ artistique

- 79% adhésion à un réseau en musiques actuelles
- 34% en théâtre
- 32% en arts de la rue
- 22% en danse

Nous observons que c'est dans le théâtre et les arts de la rue que cette collaboration est la plus faible, ainsi que dans les activités événementielles, et entre collectifs.

Pour autant les besoins en mutualisation sont importants :

- 57% déclarent échanger des informations, de compétences, et 43% mutualisent des locaux ou des moyens
- 30% déclarent des besoins de mutualisations en moyens et personnel, locaux de stockage et plateaux de travail
- mais 25% déclarent ne jamais recourir à cet instant à la mutualisation.

Il serait donc nécessaire, en vue de déterminer si un groupement d'employeurs peut répondre aux attentes en matière d'organisation de l'emploi, de vérifier le niveau de connaissance de ce dispositif, la propension à y recourir, l'atteinte ou non de seuils de volumes d'emplois nécessaires (et compatibles). Un seul groupement d'employeurs existe actuellement sur le territoire.

5. Filière Patrimoine

D'après l'Observation Participative et Partagée (OPP) du patrimoine en Pays de la Loire parue en avril 2014²⁶, 971 structures ont été identifiées. Parmi elles, 261 ont répondu à l'enquête. 31% sont situées dans le Maine-et-Loire, 23% en Loire-Atlantique, 18% en Sarthe, 16% en Vendée, et 12% en Mayenne.

49% des répondants relèvent du secteur privé non lucratif, 23% du secteur privé lucratif, 21% du secteur public et 7% sont propriétaires d'un bien présentant un intérêt patrimonial sans structure juridique de gestion.

Les types de structures dans le patrimoine sont les suivants :

- Structures publiques (14%)
- Structures associatives (47%)
- Lieux de visite privés (20%)
- Entreprises de la restauration et du patrimoine (19%)

Les répondants ont salarié 971 personnes en 2011. 41% des salariés sont situés en Loire-Atlantique, 26 % en Maine-et-Loire, 11 % en Mayenne, 13 % en Sarthe et 8 % en Vendée.

La filière du patrimoine en Pays de la Loire est très concentrée avec d'un côté, une grande proportion de micro-structures dont l'activité s'appuie principalement sur l'engagement personnel (propriété privée) et le bénévolat (secteur associatif). Et de l'autre côté, les structures publiques qui rassemblent plus de la moitié du volume d'emploi (67%).

Le secteur public se singularise par une très forte proportion d'emplois permanents (83% des effectifs dont 73 % en CDI) et un recours important aux CDD de moins de 6 mois (14%). L'intermittence représente 3% des embauches du secteur public. Près des deux tiers des salariés du secteur associatif relèvent de l'emploi permanent (60% des effectifs dont 53 % en CDI). 34 % des embauches se font via des CDD de moins de 6 mois. Ce sont des emplois saisonniers essentiellement. Le recours à l'embauche en CDD de moins de 6 mois est deux fois plus important chez les acteurs associatifs que chez les acteurs publics. L'intermittence représente 6% des effectifs du secteur associatif.

La structuration de l'emploi pour les entreprises de la restauration du patrimoine est marquée par une très forte proportion d'emplois permanents (84% des effectifs dont 71 % en CDI) et un faible recours au CDD de moins de 6 mois (1 % des embauches). Les gérants représentent 14% des effectifs. On retrouve ce modèle salariat-emploi non salarié pour les lieux de visite privés. 65 % des effectifs relèvent de l'emploi permanent (dont 51 % en CDI), 8% des embauches se font via des CDD de moins de 6 mois (renforts saisonniers). Les gérants représentent près de 30 % des effectifs.

L'usage du temps partiel est de l'emploi aidé est plus fréquent pour les associations que pour les autres types de structures. Il faut également souligner le rôle essentiel de l'emploi aidé (via le contrat d'apprentissage) dans les entreprises de la restauration du patrimoine. Il permet en effet de garantir la transmission des savoir-faire et la survie de certains métiers. En 2011, 37% des structures employant des salariés ont en effet eu recours à l'emploi aidé.

²⁶ OPP du Patrimoine en Pays de la Loire, avril 2014, données 2011

Le bénévolat constitue également une caractéristique majeure du secteur puisque plus de la moitié des associations ayant participé à l'OPP n'ont pas recours à l'emploi salarié. En moyenne, le bénévolat représente 1 Equivalent Temps Plein par association.

Conservateur-restaurateur : une profession à réglementer

Les acteurs du patrimoine sont en **demande d'une reconnaissance et d'une réglementation** du statut de conservateur-restaurateur. En effet, la profession fonctionne à deux vitesses, avec d'une part des diplômés des écoles de conservation reconnues (4 écoles en France). Et d'autre part des auto-entrepreneurs non qualifiés exerçant une concurrence déloyale en pratiquant des tarifs bas. Aujourd'hui, seule la loi Musée protège le métier en limitant l'exercice des collections pour les Musées de France aux diplômés des formations reconnues. En revanche pour les monuments historiques et les particuliers, il n'existe aucune obligation et par conséquent aucune protection des collections. De plus, la pénibilité du métier, qui peut être à risque (toxicité de certains produits), n'est pas reconnue en France.

De même, il n'existe **aucune norme d'installation** : chacun peut s'installer comme il l'entend, ce qui accentue cette concurrence déloyale. Les conservateurs-restaurateurs souhaiteraient que l'Etat apporte une **aide à l'installation** en organisant un système d'ateliers de restaurations pour les musées et institutions comme c'est déjà le cas dans d'autres pays (Grèce, Italie, Russie, pays nordiques, etc.).

Ce manque d'aide est compensé par une certaine coopération entre professionnels qui mutualisent leurs matériels et leurs compétences, accueillent des restaurateurs en itinérance, sous-louent leurs locaux, font des collaborations externes, partagent leurs frais, réalisent des achats communs...

Patrimoine : un fossé entre formation initiale et monde du travail

Pour les acteurs du patrimoine interrogés, il existe un fossé voire une contradiction entre la formation initiale et le monde professionnel.

En ce qui concerne la fonction publique, les candidats ont une méconnaissance de l'aspect administratif et du fonctionnement avec des élus décisionnaires. En réalité, la partie administrative est très importante : gestion du budget, des ressources humaines, communication... et la partie recherche est souvent en retrait. Il faut donc faire preuve de polyvalence et être à la fois un bon administrateur et un bon scientifique. Les problématiques sont également que certains candidats obtenant les concours n'ont pas toujours une formation initiale adaptée aux métiers du patrimoine, et par ailleurs il existe encore des disparités de rémunération liées aux catégories de la fonction publique et à ses grilles de rémunération. En effet, deux personnes peuvent exercer le même travail sans pour autant faire partie de la même catégorie et par conséquent, n'auront pas la même rémunération.

Pour réduire ce fossé, il serait nécessaire de revoir les contenus des formations initiales en y intégrant notamment des interventions de professionnels mais également en instaurant davantage de stages professionnels, plus longs, avec un bon encadrement, des mises en situation sur le terrain.

L'apprentissage s'avère être la meilleure des formations concernant les métiers techniques (taille de pierre par exemple). Cependant cet apprentissage est parfois difficile à mettre en place, dans les métiers rares par exemple ou les métiers orphelins. Pour ces derniers, les expérimentations menées sont intéressantes, avec la reconnaissance de l'artisan comme « formateur » validé par le CFA. Cependant les acteurs interrogés

soulignent un véritable parcours du combattant pour parvenir à faire reconnaître et valider leur savoir-faire comme équivalent à un formateur. Le financement de la prise en charge de la dimension formative est également encore insatisfaisant.

On peut également suivre l'expérience menée par l'ITEM qui a salarié, au titre de l'ITEM, un apprenti clavecin, pour le mettre ensuite à disposition d'entreprises.

Pour ce qui est des métiers rares, des CFA existent, mais avec le paradoxe de ne pas financer des candidats qui viendraient d'autres régions, alors même que ces savoir-faire ne se trouvent qu'à très peu d'endroits... Il faudrait donc assouplir ces critères et trouver des modes de ventilation ou répartition du coût ensuite entre régions concernées.

Les référentiels de compétences proposés dans les formations sont également souvent inadaptés, par exemple pour la menuiserie. Il serait donc nécessaire de les réactualiser, et de les compléter de compétences transversales et pas seulement techniques. En effet l'accès aux marchés est plus complexe et requière :

- Un bon niveau de culture générale
- Une compréhension de l'environnement, notamment des enjeux de l'environnement pour le patrimoine bâti
- Des connaissances juridiques
- Des capacités relationnelles, à dialoguer avec d'autres corps de métiers, avec différents publics, clients et institutionnels
- Langues étrangères, à minima l'anglais.

Il apparait également que le socle de compétences en matière de gestion de son activité ne soit pas assez développé, les étudiants étant notamment peu préparés à l'entrepreneuriat :

- Marketing/commercial
- Gestion financière
- Entrepreneuriat

Enfin ***l'évolution numérique des outils*** n'est pas toujours prise en compte à hauteur de ce qu'il faudrait, faute de matériel à jour parfois dans les CFA.

Les personnes interrogées indiquent leur **insatisfaction suite à la réduction de la durée d'apprentissage**. Il leur semble important, au contraire, compte-tenu de la complexité des marchés et de l'évolution attendue des compétences, de renforcer les niveaux de qualifications, pour atteindre des niveaux IV et III en formation initiale, soit bac et bac +2.

En effet les jeunes sont de moins en moins issus de familles dans lesquelles l'artisanat était déjà présent. Il s'agit de moins en moins souvent de reprendre l'affaire familiale, par conséquent les temps d'acculturation qui existaient au sein de la cellule familiale n'existent plus, et les formations initiales doivent avoir le temps de transmettre ces éléments : attitude, valeurs, rapport au travail, au collectif...

Les compétences requises sont également plus variées et de forte valeur ajoutée que lorsqu'il s'agissait de ne former les apprentis qu'à la production en série. Les compétences scientifiques (chimie, physique) sont notamment très présentes dans les formations.

« Les CFA ont été conçus pour former des ouvriers de manufacture, or aujourd'hui nous avons besoin d'artisans d'art ».

Patrimoine : des besoins en formations et compétences pour la formation continue

Les besoins en formations et compétences qui ont été signalés en matière de formation professionnelle continue de la filière patrimoine sont les suivants :

- Notions sur les statuts **d'entrepreneurs**
- **Administration, gestion/management**
- Questions **juridiques**
- **Communication**
- **Numérique**
- Fonctionnement avec les élus
- **Veille** sur les marchés
- Réponses aux **appels d'offre**
- Dimension **commerciale/marketing**

Patrimoine : propositions d'expérimentations et de solutions

Formation initiale

Concernant la **formation initiale**, il est important de faire connaître et de **sensibiliser les jeunes aux métiers** du patrimoine comme la taille de pierre ou la conservation-restauration par exemple. Il est essentiel de **reconnecter le milieu scolaire au monde du travail** en favorisant les immersions sur le terrain (plus de stages, plus longs, mieux encadrés) et en faisant évoluer les contenus pédagogiques vers des aspects plus concrets en lien avec la réalité professionnelle.

Côté **formation professionnelle continue**, il faut en **améliorer** et **assouplir l'accès et les financements**, notamment pour les indépendants et les professionnels précaires qui ne rentrent pas dans les critères et les « cases », du fait de la complexité et parfois du cumul des emplois et statuts. Actuellement les CFA sont souvent dans l'obligation de « bricoler » avec des personnes en formation continue, dont le nombre d'heures pris en charge varie selon le dispositif dont elles dépendent... alors qu'elles sont censées suivre toute la même formation ! Il faut également pouvoir inscrire des personnes d'autres régions sur des métiers rares par exemple.

On peut, à l'instar de l'expérience menée en Lorraine, favoriser également **les passerelles entre formations initiales et formation continue**, afin de mixer les publics. Dans ce cadre il s'agit d'adultes accompagnés à la reconversion pendant 2 ou 3 ans, dans un CFA avec des formations initiales, et sous financement Fongecif et Région.

Il serait également intéressant de donner l'accès à la formation à des personnes issues du milieu associatif, et de **varier l'offre** : par exemple, permettre le financement des colloques en tant que formation.

Métiers d'art

Il y a également des **croisements à imaginer et à valider en tant que certification entre les écoles de beaux-arts par exemple et les métiers d'art**. Actuellement ces passerelles ne sont pas toujours présentes, et les CFA ont des candidats qui viennent après leur sortie d'école d'art chercher le développement d'un savoir-faire et une qualification (céramiste, ébéniste, graveur...)

Pour la problématique de transmission des métiers rares, la création d'un **certificat interne de « métier du Patrimoine Vivant »**, ayant valeur de CFA, est souhaitée.

Il est également possible d'imaginer **déployer les dispositifs « maître-d'art »** qui valent pour apprentissage et qui permettent de réaliser une partie de la formation initiale en atelier (2/3 en atelier, 1/3 en formation). L'intérêt de ce dispositif, outre qu'il limite fortement les écarts entre « théorie » et pratique, est qu'il accompagne également la structure qui reçoit l'apprenti. Un double accompagnement est donc réalisé : celui de l'élève dans l'acquisition de son savoir-faire et dans la mise en place de son projet professionnel, et celui de l'entreprise qui l'accueille.

Par ailleurs, pour faire entendre leurs problématiques, faciliter les liens avec les OPCA et les prises en charge des financements, il est nécessaire que **les métiers d'art soient présents dans les commissions régionales de formation**.

Problématiques transverses

Mutualiser pour répondre à des appels d'offre

Les appels d'offre présentant une complexité de plus en plus forte, et également afin de pouvoir répondre à des appels d'offre à l'étranger, il serait nécessaire de renforcer la coopération en matière de réponse à ces appels.

Par ailleurs le regroupement dans le portage de ces appels d'offre peut favoriser les transferts de compétences. L'exemple qui nous a été donné est celui d'une entreprise de ferronnerie qui ne souhaitait pas répondre à un appel car elle était en phase de transmission, mais qui possédait les certifications requises pour intervenir sur un bâtiment classé, et un ancien apprenti de cette structure, possédant toutes les compétences nécessaires mais pas la certification (laquelle n'est obtenue que si ce type de chantier est réalisé !). En toute transparence la réponse à l'appel s'est donc faite conjointement, avec un « portage » par un « pair » qui donnait les garanties de certification, ainsi que la connaissance administrative de ce type de dossier, et une jeune structure réalisant le chantier opérationnel. De ce fait le marché a été remporté, et un transfert de compétences a pu s'opérer, sur les dimensions juridiques, administratives et réglementaires de ce type de dossier.

Favoriser la connaissance et la compréhension de problématiques intersectorielles

Il est indispensable que les professionnels du patrimoine aient une bonne connaissance des enjeux de leur environnement, de leur territoire, sur des secteurs connexes à leurs activités... :

- Culture
- Tourisme
- Loisirs
- Environnement

- Entreprises présentes sur leur territoire
- Caractéristiques démographiques de la population...

...De façon à pouvoir appréhender comment les projets et enjeux du patrimoine s'articulent avec les problématiques économiques, sociales, culturelles, touristiques, environnementales, et également comment ils peuvent imaginer des projets croisés avec ces parties prenantes.

Transmission d'entreprise

Comme dans d'autres secteurs les petites entreprises artisanales du patrimoine connaissent les problématiques de transmission, avec cette difficulté supplémentaire de la perte d'attractivité de certains métiers.

Il est important pour cette raison de mener une pédagogie auprès des jeunes sur les perspectives offertes par ce secteur du patrimoine, et d'autre part d'accompagner les dirigeants et porteurs de projet dans la conduite de cette succession, en leur donnant les moyens d'anticiper le plus possible cette situation.

Un **pôle patrimoine régional** serait nécessaire pour assurer les rôles et missions suivants :

- **Réglementation** et protection des métiers du patrimoine (conservation-restauration notamment avec l'adoption de normes communes)
- Réalisation d'un **recensement** exhaustif de l'ensemble **des métiers du patrimoine**, qui se multiplient
- **Sensibilisation** des scolaires et adaptation de la formation initiale
- Construction de **formations professionnelles** dédiées, remontée des problématiques de formation, représentation des acteurs du patrimoine dans les instances de concertation...
- Lancement, soutien et suivi **d'expérimentation en matière d'apprentissage**
- **Mise en réseau des acteurs** pour échanger, coopérer, rechercher des partenaires, des bourses à l'emploi et aux stages, des appels à projets...
- ...

6. Filière Musiques actuelles

L'offre de formation paraît globalement satisfaisante pour la filière musiques actuelles. Elle est accessible et visible, l'AFDAS jouant un rôle facilitateur très positif. Les musiques actuelles ont une culture de la formation professionnelle assez importante, ils sont fortement utilisateurs de cette formation et des dispositifs de soutien aux structures tels les DLA (dispositifs locaux d'accompagnement).

Les problématiques d'emploi et de compétences se situent davantage sur les thématiques suivantes :

- Ancienneté des équipes, nombreux salariés de plus de 50 ans et vague de départs en retraite à prévoir d'ici 5 ans, notamment auprès des directions de structures
- Enjeux de transmission des projets
- Ecarts générationnels quant au rapport au travail, aux formes d'engagement, aux attentes en matière d'évolution professionnelle et d'équilibre vie professionnelle/vie privée
- « Usure » importante sur certains métiers, de la technique notamment, mais aussi de la programmation
- Enjeux des mobilités professionnelles dans un contexte de très forte polyvalence et de difficultés à identifier et valoriser les compétences développées et à définir une nouvelle potentielle orientation professionnelle
- Mutations de certains postes impactés par le numérique : postes en techniques, en communication/réseaux sociaux/web manager..., postes d'accueil et billetterie
- Accroissement des enjeux de RSO et développement nécessaire de compétences en RSO

Les besoins en formations exprimés :

- Numérique son et lumière
- Billetterie / cashless
- Community managers
- RH/management
- Administration
- RSO
- Accompagnement à la réflexivité sur son parcours professionnels

Certaines formations sont déjà présentes sur le marché, mais les personnes interrogées expriment des attentes relatives à **de nouveaux formats de formation** et transfert de compétences :

- Un meilleur ciblage des formats de formation par rapport à la taille des structures, afin de ne pas se retrouver, en tant que très petite structure, dans des stages avec des structures plus importantes qui ne sont plus confrontées aussi frontalement aux problématiques de polyvalence
- Réaliser des formations « intra » en partant de situations de travail de la structure, un format et un contenu à la demande
- Développer un « groupe métier » Accueil/billetterie, pour favoriser les échanges entre pairs sur des fonctions similaires, sur le même principe que les groupes métiers « Administration » et « Communication »

- Accompagner les équipes de direction sur les problématiques de transmission, par exemple par la création d'un groupe de travail transverse aux filières rencontrant ces problématiques (spectacle vivant à minima)
- Accompagner les équipes de direction sur les problématiques de management. À ce jour des dispositifs AFDAS permettant 6 jours non consécutifs de d'appui-conseil sont mobilisables. Des modalités d'accompagnement sur le plus long terme seraient à envisager.

Pour faciliter le développement de ces **nouveaux formats**, il est attendu :

- Qu'un recensement précis des besoins en formation soit réalisé auprès des acteurs des musiques actuelles
- Que des fiches recensant les organismes de formation, les aides, les dispositifs soient développés et/ou rendues plus visibles pour les supports déjà existants.
- Que des données sociales et économiques soient collectées pour comprendre les modèles, c'est une des missions d'observation du Pôle.

Enfin des formes de **mutualisation** sont à envisager

- Mutualisation d'emplois, avec un groupement d'employeurs, sur les emplois supports de community managers, d'administrateur, ou des fonctions d'expertise apparaissant à un niveau de structuration plus fort de l'organisation, telles que RSO, mécénat, financement européen... « Mutualisation » des prestataires, en fait création d'un « pool » de prestataires connaissant bien les enjeux des musiques actuelles, afin de limiter les risques dans le recours à ces prestataires
- Accompagnement des effets de taille avec le rapprochement de structures par les SOLIMA (schéma d'orientation des lieux de musiques actuelles), mais aussi en soutenant les collectifs qui réalisent ainsi des « 360° collectifs » (cf. ci-dessous)
- Mutualisation des fournisseurs afin de favoriser des négociations tarifaires.

Si certains ont exprimé du scepticisme sur le réel développement de la mutualisation, en indiquant qu'il y avait pour cela trop de réflexe de concurrence entre structures, d'autres pensent que ces organisations de type réticulaires deviendront un des leviers du développement des compétences, aux côtés de solutions telles que des groupes métiers, des formations sur mesure....

Il reste également pour accompagner véritablement la montée en compétences et la mobilité professionnelle à résoudre, comme dans de très nombreuses filières, le problème du non cumul actuel des droits à la formation acquis sous des statuts différents.

IV. Focus Métiers

Trois tables rondes ont permis, dans des formats d'entretiens collectifs, de repérer les problématiques d'emploi et de ressources humaines spécifiques à ces activités que sont : producteurs, l'enseignement artistique et la médiation. Les pistes permettant de pallier à certaines des problématiques soulevées sont également abordées.

1. Table-ronde sur les producteurs

Un manque de pratiques éthiques entre producteurs et diffuseurs

Les producteurs sont confrontés à une problématique de coopération, de collaboration éthique sur le territoire. En effet, les producteurs sont souvent confrontés à des structures importantes de diffusion qui ne pratiquent pas les minima conventionnels pour les rémunérations des premières parties, ce qui est préjudiciable pour le soutien économique à la création et à la diversité. De plus, les minima n'étant pas toujours obtenus pour la partie artistique, le travail indirect fourni par les producteurs et développeurs dans l'accompagnement de l'artiste n'est jamais valorisé dans les prix de cession. Ce qui induit une très forte fragilité du modèle économique de ces derniers.

La multiplication de la fonction de développement de l'artiste sur le territoire

Les producteurs regrettent la multiplication des dispositifs de soutien aux artistes, ce qui a pour conséquence de fragiliser leur économie et de brouiller la lisibilité de ce que doit être véritablement la fonction de développement.

En effet certaines structures labellisées ou organismes de formation/accompagnement développent des dispositifs d'aide à la création à destination des musiciens : formations courtes à la scène, résidence, suivi d'un groupe... notamment parce que ces dispositifs sont inclus également dans le cahier des charges de leurs structures. Pour autant les producteurs soulignent qu'un véritable accompagnement d'un artiste se fait aux conditions suivantes :

- Développer avec l'artiste une relation de confiance
- Avoir une vision globale de ses activités et une stratégie à cet égard
- Avoir une approche entrepreneuriale de sa carrière en étant en capacité de l'accompagner sur l'ensemble des expertises dont il a besoin
- S'investir dans une relation pluriannuelle avec cet artiste, à minima sur une durée de trois ans

Or la plupart des autres dispositifs existants sont très disséminés, basés sur quelques actions ou rencontres, souvent sur moins d'une année.

Les producteurs soulignent donc que la dispersion des aides au soutien artistique, sur l'ensemble de ces organismes, nuit finalement à l'accompagnement artistique et ne représente pas la meilleure garantie de

professionnalisation de ces artistes ni de respect de la diversité (forte concentration des aides sur peu d'artistes).

La précarité des artistes mais aussi des producteurs

Les nouveaux modes de consommation, comme le streaming qui entraîne une perte de la valorisation du droit d'auteur par exemple, engendrent une certaine précarité des artistes mais également des producteurs. Les structures connaissent de réelles difficultés pour se maintenir et être solides économiquement.

Les producteurs souhaitent être consultés quant aux soutiens financiers leur étant opposables

Des dispositifs ont été mis en place pour les labels suite à la crise du disque. Ce n'est pas le cas pour les producteurs, qui ont une image qui ne reflète pas la réalité de leur situation économique : ils sont perçus comme des acteurs réalisant des bénéfices, relevant du secteur marchand. C'est pourquoi les développeurs/producteurs souhaiteraient être intégrés aux commissions régionales afin de pouvoir faire remonter leurs difficultés et prendre part aux décisions.

De même ils soulignent l'inadéquation de certains critères de subventions qui ne sont pas du tout pensés pour les musiques actuelles : comment évaluer l'activité d'une troupe de théâtre qui fait quelques représentations annuelles quand l'objectif d'un producteur est de parvenir à plusieurs dizaines de dates annuelles pour un groupe ou musicien ? De même la notion de direction artistique, forte dans le théâtre est inexistante pour un développeur qui suit plusieurs projets ayant des identités artistiques différentes. Pour autant cet emploi soutient la création mais est rarement soutenu dans le coût de son fonctionnement.

A cet effet, l'éparpillement des soutiens financiers observés sur les dispositifs de développeurs est également remis en cause. Les volumes attribués n'ont en effet pas la capacité à soutenir efficacement le fonctionnement et le développement des projets artistiques en l'état.

Un déficit d'image

Au cours de cette table-ronde les producteurs ont également souligné être souvent l'objet de perception inexacte de leurs activités et rôles. Ils n'ont pas vocation à « *se faire un maximum d'argent sur le dos des artistes* » comme cela leur est parfois indiqué à titre caricatural. Bien au contraire, leur objectif est de défendre la diversité esthétique sur un territoire, dans des logiques d'emplois locaux, et dans des conditions de forte précarité économique. Certains soulignent d'ailleurs que le développement d'artistes est plutôt une vocation, dans un contexte où leurs coûts de fonctionnement ne peut être inclus dans la cession de la prestation d'un artiste pour les raisons indiquées ci-dessus, où la multiplication des dispositifs brouille la visibilité de leurs actions, et où leur équilibre économique tient souvent au développement d'activités autres que l'accompagnement de l'artiste.

Ils estiment donc nécessaire de poursuivre, auprès des élus et institutions, la pédagogie de leurs actions et finalités.

Vers une auto-limitation du marché ?

La demande exprimée par les producteurs est que les acteurs économiques de la diffusion sur le territoire s'orientent vers une « auto-limitation » du marché, qui viserait à faire « *plus de qualité que de quantité* », ce sur la base d'un constat qu'ils posent et qui estime que la programmation actuelle des principales salles repose sur 5 ou 6 gros tourneurs seulement, donc sur une forte concentration de ce marché de la production. Ils soulignent donc le paradoxe qui est que la période actuelle connaît une très forte diversité artistique en matière de propositions, mais que la diffusion ne reflète pas cette diversité. Cela pose donc la question du cahier des charges de ces lieux de diffusion, et du rôle que les institutions leur assignent en matière de soutien à cette diversité musicale, ainsi que du respect de ce cahier des charges, dans des conditions financières décentes pour les artistes (problématiques des premières parties).

Un métier à très forte polyvalence

La production requiert la mobilisation de très nombreuses compétences telles que :

- La communication/réseaux sociaux/relations presse...
- La régie générale
- Le management d'artiste (qui suppose « *une forte sensibilité aux dimensions psychologiques des relations humaines* »)
- La diffusion (chargé de diffusion)
- Le développement commercial
- La RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations)
- La capacité à trouver un modèle économique
- La gestion RJ de son équipe
- La comptabilité/administration
- (...)

Par conséquent il leur semble que les formations initiales ne peuvent préparer à cet ensemble hétéroclite de fonctions, et que de nouvelles formules doivent être développées pour préparer les étudiants aux réalités de la production, notamment au travers des stages et de l'apprentissage. Pour recruter des stagiaires et des apprentis, les producteurs nécessitent un soutien financier, une prise en compte du temps de suivi et de formation d'un stagiaire.

Dans la mesure où ils doivent eux-mêmes monter en compétences sur l'ensemble de ces fonctions, il leur paraît par ailleurs nécessaire de mettre en place des dispositifs intermédiaires et plus souples entre la formation initiale et la formation professionnelle : transfert de compétences, échanges de bonnes pratiques, rencontres... Les compétences nécessaires aux producteurs sont donc très variées, ils doivent faire preuve de polyvalence, sans pour autant mettre de côté les compétences techniques qui sont primordiales : « *il faut savoir de quoi on parle* ».

Enfin une aide pourrait être apportée par la mutualisation des fonctions RH, notamment en matière d'obligation de formation, de réalisation des entretiens professionnels...

Une solution : coopérer pour atteindre une taille critique

Dans le but de pallier la fragilité économique, un cluster composé de quelques producteurs, nommé « Farwest », a été créé en avril 2016 pour, notamment, financer un emploi commun. Cette action de coopération consiste à mutualiser le transport, le matériel, le développement de l'activité, etc. Chacun des producteurs est réellement engagé puisque les risques sont partagés avec la prise en charge d'un emploi à parts égales.

Créer un cluster permet d'atteindre une taille critique et par conséquent de trouver les moyens nécessaires à la réalisation de nouveaux projets en se regroupant. De plus, une telle initiative fédère les acteurs.

En synthèse, le tableau ci-dessous reprend les problématiques évoquées et les solutions imaginées

Constats « producteurs »	Préconisations
Difficultés de rémunération des artistes et du travail du producteur	Engagement éthique des structures de diffusion et mise en pratique de ces engagements
Multiplication des dispositifs de développement	-Rendre visible les différences de types de soutien aux artistes -Ne pas disperser les aides -Expérimenter l'octroi d'aides au développement sur quelques artistes suivis par des producteurs -Mettre en place une évaluation de l'efficacité des dispositifs d'accompagnement/développement quant à la carrière de l'artiste
Compréhension de leurs actions	Développer la pédagogie auprès des élus et institutions Etre représentés dans les commissions régionales pour pouvoir expliquer leurs positions
Très forte polyvalence	Besoins de formats intermédiaires souples de formations: transfert de compétences, rencontres..... Développer les liens avec les étudiants, le tutorat de stages et l'apprentissage (contrat de professionnalisation), en soutenant financièrement le suivi de ces stagiaires et apprentis : ces dispositifs permettent une porosité entre les apports d'un étudiant et le soutien à la polyvalence de ce dernier par le tuteur. Imaginer un dispositif de mutualisation de la fonction RH

2. Table-ronde sur l'enseignement artistique

Des formations transdisciplinaires

Les formations sont amenées à intégrer des publics mixtes, de la transdisciplinarité : c'est une demande du Ministère mais également une nécessité de terrain. Par exemple, mixer danse et arts plastiques ou danse et cinéma ou encore danse et numérique... Ces formations transdisciplinaires permettront aux artistes d'anticiper leur reconversion professionnelle, souvent nécessaire au cours de leurs carrières.

Une organisation complexe des écoles de musique – des besoins importants en RH et management

Les écoles de musique sont organisées en « râteau », c'est-à-dire qu'il y a un seul Directeur pour une multitude de cadres de catégorie A, ce qui rend la gestion des Ressources Humaines compliquée. Cela explique le retard qu'ont parfois les écoles de musique, sur les **questions du numérique** ou de la prise en compte du handicap par exemple. Les Directeurs ont donc besoin de **formations en matière de :**

- management et de RH, d'autant plus dans un contexte de mutations du métier d'enseignant
- de gestion de projet
- de gestion financière
- d'usage du numérique dans les écoles et centres de formation
- de RSO
- d'intégration des problématiques de handicap

Il serait intéressant de mettre en place un travail partenarial afin de construire les projets d'établissement, de travailler en mode projet. **Une mutualisation de postes de Direction** sur un même territoire pourrait être envisagée, entre structures qui ont des synergies potentielles ou déjà présentes, en cohérence avec les schémas départementaux et des communes.

L'organisation interne des écoles de musique est à repenser afin de favoriser une meilleure conciliation entre activité artistique et activité d'enseignement. Par ailleurs les écoles de musique sont le « parent pauvre » de l'éducation artistique, avec des salaires inférieurs à ceux de la fonction publique et des situations financières difficiles.

Un soutien pourrait être apporté en imaginant un dispositif intermédiaire, **une « fonction RH mutualisée »**, apportant un soutien à la montée en compétences RH et du management des directions, mais aussi un soutien à l'ingénierie de formation professionnelle et à la conduite des entretiens professionnels dans le cadre de la loi sur la formation de 2014.

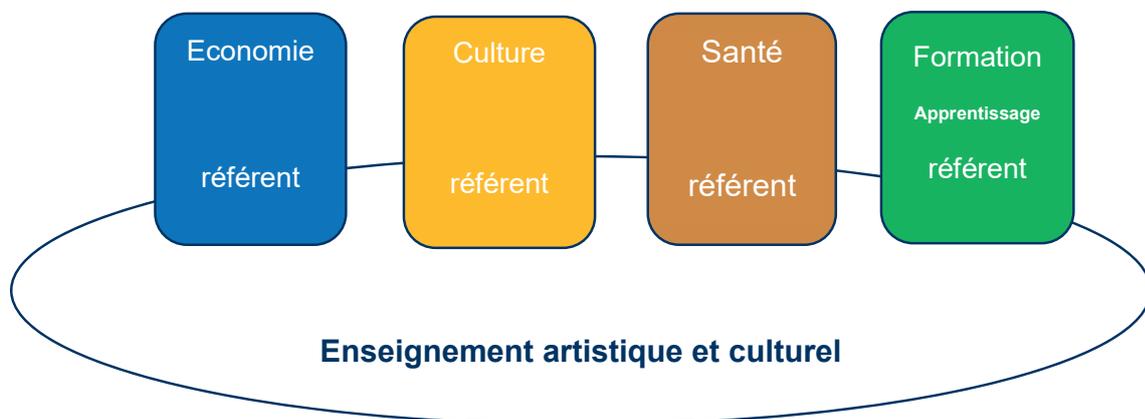
Des « silos » institutionnels à décloisonner, une pédagogie à poursuivre pour expliquer les enjeux de l'enseignement artistique

Les réalités professionnelles des enseignants de disciplines artistiques sont diverses et difficiles à appréhender : plusieurs « métiers » tels que musicien, formateur, professeur, animateur, plusieurs employeurs et statuts, des personnes qualifiées, des nécessités de reconversion professionnelle pour les danseurs, etc. Il est donc

important de poursuivre un effort de pédagogie auprès des élus et institutions afin que ces situations soient comprises et appréhendées dans leur complexité.

Par ailleurs ces interlocuteurs institutionnels peuvent relever de différents niveaux :

- Des niveaux territoriaux complexes : les départements ont la compétence « enseignement artistique professionnelle », alors que la région a la compétence « formation professionnelle ».
- Des niveaux « sectoriels » découpés, qui ne facilitent pas la prise en compte globale de leur situation : par exemple une école de musique peut tout autant relever des services « Culture », qu' « Economie », que « Santé », que « Formation et apprentissage ». Or, dans une période où la transdisciplinarité est prônée, il serait intéressant d'expérimenter un décloisonnement de ces services en créant un référent régional « enseignement artistique » au sein de chacun d'entre eux, ce pour faciliter un fonctionnement en mode projet.



Un manque de culture professionnelle des enseignants artistiques et un changement d'identité professionnelle

Beaucoup d'enseignants artistiques manquent de culture professionnelle. Les modules de culture professionnelle sont très peu présents dans l'enseignement supérieur : 12 heures /900 pour le DE danse et 6 heures /900 pour le DE musique. Il existe par exemple une certaine méconnaissance des mécanismes de la fonction publique notamment (connaissance des collectivités territoriales, des conventions). Or les enseignants doivent gérer des situations complexes dès le début de leur carrière, notamment les situations de multi-statuts et multi-employeurs : enseignants en école privée associative, formateur occasionnel, musicien en orchestre relevant de l'intermittence, intervenant en milieu scolaire...

Ils connaissent en général peu leur carte d'emploi, les conventions collectives nationales, les obligations en matière de durée du travail, de contrats, de droit à la formation, de gestion de leur situation administrative... Par exemple les enseignants en écoles de musique municipales sont des fonctionnaires territoriaux qui ont 5 semaines de congés payés par an. Mais en réalité, leur temps de travail est calqué sur le calendrier scolaire. La question a été soulevée par certains élus, qui ont demandé aux enseignants de réaliser de l'animation sur

les temps de vacances scolaires. Cette situation est mal vécue par les enseignants artistiques qui ne se sentent pas reconnus pour leurs compétences.

Le mythe classique de l'enseignement artistique a longtemps été façonné autour de trois fondamentaux que sont l'excellence instrumentale (ou des techniques et expression pour la danse), le cours de 30 mn et les vacances alignées sur le calendrier scolaire (ce qui constituait une forme de « dédommagement » d'une rémunération faible aux vues des exigences de qualifications requises).

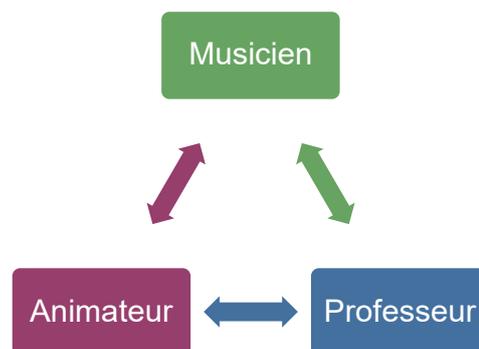
C'est pourquoi les nouvelles attentes, à la fois des élèves (pédagogie interactive, pédagogie collective, usages numériques...), des élus (diversification des temps, des rôles, des publics), des directions d'école (questions de RSO, d'handicap, de cours collectif...), viennent heurter leur identité professionnelle.

Les formations actuelles ne préparent en effet pas à ces nouveaux enjeux, et par ailleurs les activités pédagogiques des référentiels métiers le sont pour des situations « idéales » quasi inexistantes : taille de groupe limitée, matériel accessible.... L'accès au **Diplôme d'Etat par l'apprentissage** est une solution à envisager afin que les jeunes soient confrontés à la réalité professionnelle le plus tôt possible

Les enseignants en discipline artistique ne sont pas non plus **préparés aux fonctionnements et exigences d'une organisation** : remplacement d'un collègue, contribution aux manifestations de la structure, contribution au développement de l'école, fonctionnement en mode projet, implication dans les diverses obligations/opportunités se présentant à la structure : partenariats avec d'autres écoles, respect des obligations handicap, inscription de la structure sur son territoire... d'une culture individuelle d'artiste ils doivent intégrer le fonctionnement et les règles d'un collectif, ce à quoi ils ne sont pas préparés.

C'est un véritable changement d'identité pour eux : de l'enseignement artistique ils doivent également endosser des **fonctions d'animateur** auxquelles ils ne sont pas préparés, ni en termes de compétences spécifiques, ni en termes de public, ni en terme d'intervention sur des plages horaires collectives et/ou allongées.

A la compréhension des mécanismes organisationnels, s'ajoutent donc la réflexion et la montée en compétences vis-à-vis d'une trajectoire professionnelle à plusieurs dimensions :



Travailler à la gestion des carrières professionnelles : un enjeu à prendre en compte

Il est effectivement important de penser à la gestion des carrières professionnelles des artistes et enseignants artistiques. Il n'existe actuellement aucun accompagnement post-diplôme, **en début de carrière**, alors que les jeunes artistes et enseignants ont une méconnaissance des dispositifs d'aide et de financement des formations,

qui ne sont pas abordés par le conservatoire. De plus, il existe un manque d'information sur les statuts : les pluri-statuts ne correspondent pas aux fléchages de financement pour les formations. Il faudrait en faire un public spécifique afin qu'il soit pris en compte et accompagné. Il est également nécessaire de compléter le développement des compétences : pédagogie, cadre professionnel, animation, compétences comportementales, compétences en gestion de projet...

Ensuite, **en milieu de carrière**, de nombreux artistes ont besoin de se réorienter : un accompagnement est alors de nouveau nécessaire. Il s'agit lors de cette étape de proposer des bilans de compétences, de développer la réflexivité sur les parcours, d'accompagner d'éventuels souhaits de reconversion professionnelle, à de moments où des phénomènes d'usure peuvent apparaître. A la différence des musiciens, les danseurs sont dans une démarche entrepreneuriale beaucoup plus forte. Ils sont confrontés à des carrières courtes, donc une mutation, une reconversion est à anticiper rapidement. Ils se posent cette question dès le départ, comme les sportifs de haut niveau. Les danseurs vivent de moins en moins de façon cloisonnée entre interprétariat et enseignement, ils savent qu'ils seront amenés à enseigner à un moment donné. Cette problématique devrait être intégrée pleinement dans les formations.

Enfin, un accompagnement est à envisager **en fin de carrière** afin d'aider les enseignants à se mettre à jour, notamment concernant les questions du numérique et des nouvelles pratiques musicales et artistiques. Il serait également intéressant de transformer une partie de l'activité de face à face pédagogique en temps de tutorat de nouveaux professeurs

Cet enjeu d'accompagnement tout au long de la carrière est très important afin d'éviter le sentiment de frustration, de désillusion et de manque de reconnaissance ressenti par de nombreux musiciens, pour qui enseigner est perçu comme un travail alimentaire afin de pouvoir continuer à exercer une pratique artistique.

Globalement les enseignants en musique et danse auraient besoin de nouveaux dispositifs, afin de les accompagner sur des problématiques de :

- Souffrance au travail liée à un sentiment de non reconnaissance de leur qualification, à des niveaux de salaire faibles pour certains, aux mutations de leur métier d'enseignant, à l'épuisement généré par les activités de transmission, au sentiment de solitude dans l'exercice de leurs activités....
- Compréhension du marché du travail, des situations de multi-employeurs, des cadres d'emploi les concernant...

Ils sont pour cela demandeurs de **nouveaux formats** tels que :

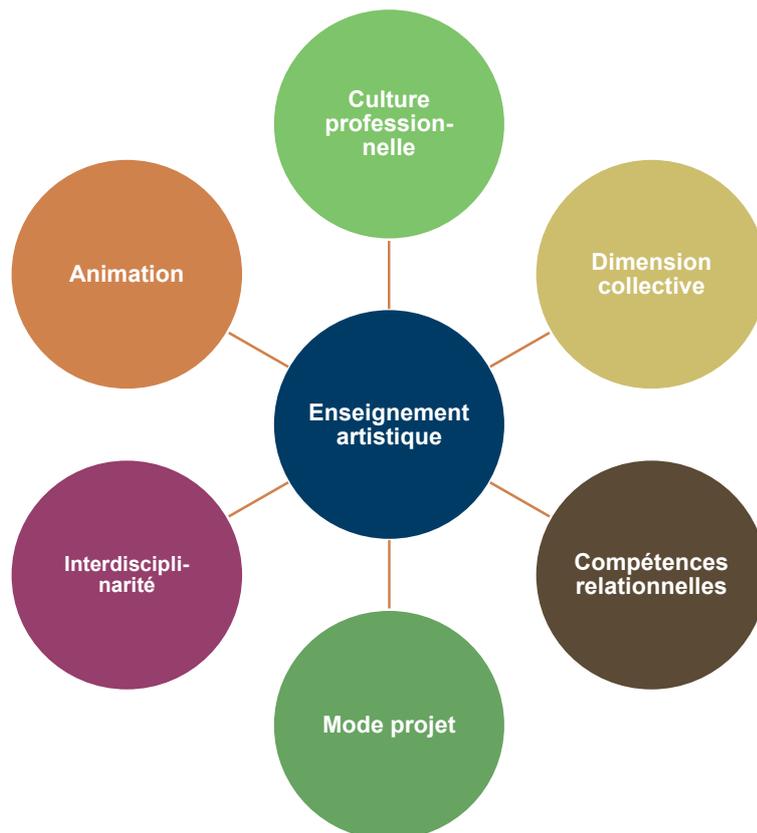
- Des mobilités professionnelles entre structures en créant une « bourse » de « circulation d'enseignants » entre écoles (évitant l'isolement), ou encore des échanges de postes à l'échelle régionale ou européenne, en développant des bourses sur le modèle ERASMUS
- Des modules courts après 6 mois d'expérience afin de développer le socle de la culture professionnelle : cadres d'emploi, fonctionnement en collectif, en mode projet, compétences d'animation, compétences relationnelles, connaissance du marché, diversité des statuts, culture entrepreneuriale, et pour les danseurs la question de la reconversion professionnelle
- Créer des rendez-vous d'échanges de problématiques et de pratiques entre pairs, sans temps de formation. Dans l'objectif de décroisonner en permettant aux artistes et enseignants artistiques de dialoguer et de coopérer, de transférer des savoir-faire

- Une porosité entre formation initiale et formation continue, afin que les deux types de publics se rencontrent
- Développer des formations-action, à partir des situations de travail
- Développer des modules en e-learning, favorisant l'acquisition des premières notions dans un contexte de professionnels « nomades » en matière de lieux de travail.

Les problèmes qui persistent en matière de formation professionnelle restent les suivants :

- Difficulté à faire valoir les droits à la formation dans les situations de multi-employeurs : qui porte la prise en charge de la formation ? Il est nécessaire de mettre en place une « mutualisation » des portages de formation
- Le non cumul des droits acquis à la formation sous les différents statuts
- La non prise en charge des formations diplômantes par le CNFPT
- L'incitation aux formations diplômantes, certifiantes ou qualifiantes par la loi sur la formation professionnelle de 2014, alors que les enseignants sont le plus souvent très qualifiés

En synthèse : Evolution des enjeux et compétences attendues en enseignement artistique



Valoriser les métiers de l'enseignement artistique : une nécessité

Un travail de pédagogie et de valorisation des métiers d'enseignant artistique est à faire. Cela passe par :

- Une valorisation des parcours, le recours plus important à des VAE (validation d'acquis de l'expérience)
- Une réflexion et une harmonisation des niveaux de diplômes pour une meilleure reconnaissance des enseignants : le DEM par exemple, est reconnu par le ministère de la culture et non de l'enseignement supérieur, alors qu'il correspond à un niveau instrumental très élevé
- Il faudrait également prévoir un diplôme permettant une équivalence et une réorientation par la suite. Un décroisement en créant des passerelles entre disciplines est nécessaire, notamment pour les danseurs par exemple qui sont confrontés à des carrières courtes et doivent anticiper leur reconversion professionnelle

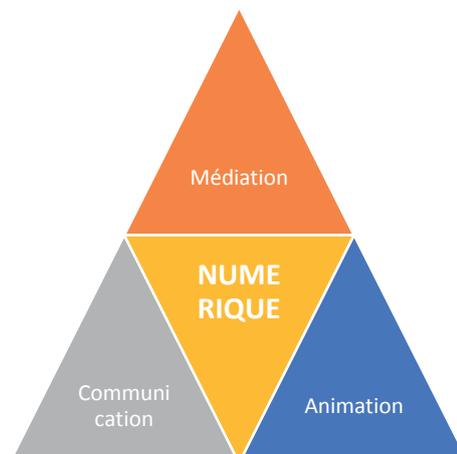
Pour conclure, il est nécessaire de varier les postes, d'accompagner les artistes et enseignants pour les aider à monter en compétences, les former dans leur discipline artistique mais pas seulement : les former à monter un budget par exemple, aux compétences administratives et de gestion. Il faut donc former à des pratiques professionnelles, et non se cantonner aux pratiques artistiques afin de pallier au manque de pratique pédagogique et de culture professionnelle des enseignants artistiques.

3. Table-ronde sur la médiation

La table-ronde sur le métier de médiateur a été conduite avec des participants des filières arts visuels, spectacle vivant et patrimoine. Elle a permis d'aborder les mutations, notamment technologiques qui pèsent sur ce cadre d'emploi, les limites des modèles antérieurs de formation au métier de la médiation, et les évolutions à envisager. Les participants se sont entendus pour définir à plusieurs reprises la médiation comme une fonction (et pas seulement un emploi) permettant de communiquer, de transmettre, d'animer.

Comme pour de nombreux emplois il est souligné que la médiation est également confrontée aux nécessités de la polyvalence dans l'exercice des activités, et qu'elle est souvent exercée auprès de plusieurs employeurs à la fois.

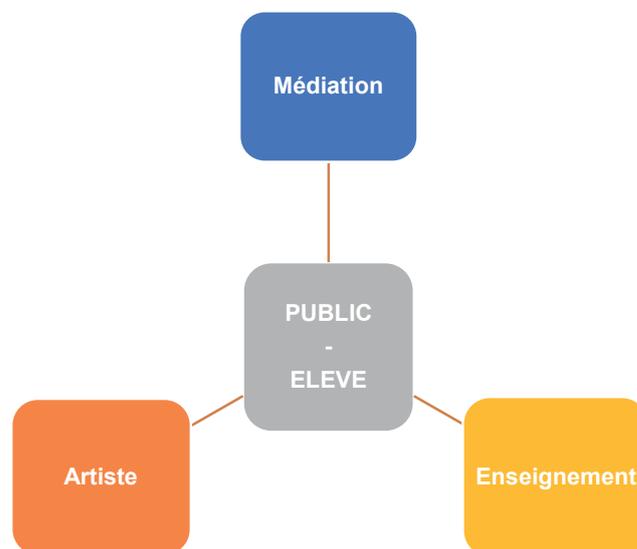
Le premier constat majeur porte sur ***l'impact du numérique sur les pratiques de ce métier et les compétences requises***. En modifiant profondément les outils et supports de la médiation, en accélérant le rapport aux informations, en créant une attente d'informations ascendantes et non plus seulement descendantes, le numérique a contribué à développer à faire évoluer les attentes du public en matière d'informations et de médiation sur l'œuvre et a accéléré ***la porosité déjà présente entre les fonctions de communication exercées au sein de l'emploi de chargé de communication et plus précisément au sein de l'emploi de community manager***. Traditionnellement la frontière entre ces emplois relevait du rapport contenu/contenant : l'élaboration des contenus étant dédiée à la médiation, avec les nécessaires mises en contexte à réaliser pour la réception des informations qui y sont relatives, et la maîtrise des flux et des « contenants », des outils, revenant à la communication. Aujourd'hui dans l'ensemble des structures, le phénomène étant accentué par la faiblesse des effectifs, se pose les questions suivantes : qui crée les données, les informations, qui poste ces éléments sur les réseaux sociaux ? L'argument qui prône en faveur du maintien de ces deux fonctions est celui de la nécessaire distance à introduire dans le rapport à l'œuvre, du maintien d'une distance critique, notamment vis-à-vis de son contexte, mais aussi de façon plus pragmatique dans la sélection des commentaires sur l'œuvre, des informations « remontantes », et tout simplement des droits à publication ou non de vidéos, images.....D'ailleurs ***les compétences juridiques*** liées à la médiation deviennent plus pointues du fait de l'usage de ces outils numériques : droit à l'image, propriété intellectuelle (puis-je photographier ou réaliser des films sur une exposition d'œuvre et les poster sur instagram ?).



Développement de la fonction « animation » dans le métier de médiation : vers le « faire » et l'horizontalité des rapports

Les attentes du public ayant évolué dans le rapport aux œuvres, c'est également **la fonction d'animation** qui est à repenser, avec des dispositifs pédagogiques incluant davantage ce public et lui permettant d'avoir un rôle plus actif dans le dispositif de médiation. Il est également nécessaire d'inclure les partenaires d'un territoire dans cette médiation, dans la production des contenus, mais aussi dans les dispositifs de transmission, de communication.

La place du public évolue aussi. Si les relations de la médiation étaient habituellement orientées vers l'artiste et vers les enseignants (eux-mêmes interface avec les élèves et étudiants), la médiation doit imaginer de nouveaux dispositifs permettant une relation directe à ce public, favorisant ainsi une plus grande horizontalité des rapports. Une tendance nouvelle de la médiation se dessine également autour de la médiation par l'expérience, le « faire » au travers de workshops, redonnant ainsi un rôle plus actif au public. Des expériences internationales ont été citées pour illustrer ce phénomène, telles qu'un projet à Varsovie et Rotterdam mettant l'élève au cœur du dispositif de médiation.



La médiation non plus comme métier, mais comme fonction complémentaire à une expertise initiale : remise en cause des formations initiales et expression de besoins nouveaux de formations

Une troisième évolution de la fonction de médiation a été citée, celle qui indique que cette fonction (et donc non plus le métier dans l'acceptation qui est donnée), ne peut être qu'une fonction qui se superpose à une expertise initiale : d'artiste, d'historien, de plasticien, d'enseignant...

De ce fait les formations initiales existantes dans l'enseignement supérieur et préparant à l'emploi de médiation ont été fortement remises en cause, car ne basant pas leurs modèles sur la nécessité de cette expertise première, sa reconnaissance, sa valorisation et l'articulation de la médiation autour de la spécialité du futur médiateur. Par ailleurs elles sont jugées trop « théoriques », ne préparant pas suffisamment aux aspects opérationnels de la fonction de médiation : appréhender un public handicapé, tenir compte des nouvelles normes d'accueil...

Pour autant il a été indiqué que le socle de compétences lié à la médiation était bien réel et spécifique. Ce socle s'articule autour des compétences en :

- élaboration de contenus
- connaissances historiques

Ces deux premiers volets sont généralement bien abordés dans les formations initiales et les formations professionnelles. En revanche un constat de carence a été posé autour de ces nouveaux socles de compétences issus des évolutions numériques et des nouvelles attentes du public :

- numérique : maîtrise des outils, usage des langages et codes propres à ces outils
- juridique : droit à l'image, à la propriété intellectuelle
- pédagogie : il est nécessaire de repenser la médiation au travers des nouvelles attentes des publics, en leur donnant un rôle plus actif.

Il serait donc nécessaire à la fois d'intégrer ces apports dans des formations initiales.

En matière de formation professionnelle ce sont certes des modules permettant le développement de ces compétences qui sont attendus, mais le format évoqué est plutôt celui **de rencontres, d'échanges entre professionnels, de confrontation d'expériences, au travers de réseaux de la médiation, et de réseaux de diverses filières**. Dans ce cadre le rôle du PREAC (pôle de ressources en éducation artistique et culturelle en Pays de la Loire) a été rappelé, et des attentes se sont exprimées pour que ce pôle accompagne les mutations de la médiation.

Tous les artistes ne sont pas des médiateurs !

Enfin un principe important concernant le parcours professionnel de l'artiste a été évoqué. En effet de plus en plus fréquemment les commandes d'œuvre incluent un dispositif de médiation, en plus de l'acte de création. Pour autant il a été rappelé par les participants que tous les artistes ne sont pas compétents pour réaliser de la médiation, et que tous ne souhaitent pas acquérir ce type de compétences, tous ne sont pas intéressés par cette fonction de médiation. Il est donc apparu important lors de cette table ronde d'indiquer que la liberté de positionnement de l'artiste sur cette question de la médiation devait être respectée, d'autant plus que les conséquences éventuelles d'une médiation « subie » portent sur le public de l'œuvre.

Par ailleurs il existe une tension entre le fait que les commanditaires incluent une demande de médiation et le fait que les critères d'appréciation de la carrière de l'artiste auprès de ses tutelles, notamment du ministère de la culture, n'ont pas pour usage d'inclure la médiation, voire à l'inverse même, une trop forte activité de médiation pourrait nuire à l'appréciation et à la crédibilité de sa trajectoire professionnelle.

De nombreux acteurs autour de la médiation : la piste d'un groupement d'employeurs ?

A été souligné pour la médiation les mêmes enjeux que pour le développement d'artistes et la production, à savoir qui est médiateur sur le territoire ? Cette fonction est à la fois présente au sein d'un marché de la prestation, et internalisée au sein des structures de diffusion, qu'il s'agisse de galeries d'art, de centres d'arts contemporain, de lieux de musiques actuelles, de théâtre... Les réalités d'emploi sont soit celles des multi-

employeurs, de la pluri-activité pour les indépendants, soit celles de temps partiels et de contrats précaires pour les statuts de salariés.

C'est pourquoi les participants à cette table ronde ont évoqué la piste d'un **groupement d'employeurs pour remédier à cette précarité et fragilité de l'emploi de médiateur**. Cette piste pourrait être étudiée en évaluant plus précisément les projections de volumes d'emploi possibles et la faisabilité géographique et temporelle de ces regroupements. Une limite risque toutefois d'être posée au recours au groupement d'employeurs, à savoir la polyvalence attendue par les structures, et avec celle-ci la forte disponibilité attendue des salariés en charge des fonctions de médiation, mais aussi, nous l'avons vu, de la communication, de l'animation, des dimensions juridiques...

4. Table-ronde sur le modèle 360°

Des participants de différentes filières étaient présents à cette table-ronde : arts visuels, spectacle vivant, musiques actuelles. Le modèle « 360° » renvoie au fait qu'un artiste est de plus en plus contraint à réaliser de nombreuses activités en amont et en aval de son activité de création, au-delà du fait qu'il soit également engagé dans des pluri-activités indispensables à son équilibre économique. Cela signifie qu'il doit se préoccuper dorénavant de la recherche de financements, des problématiques de locaux, de logistique, tout autant que des fonctions de communication, de production, de diffusion de ses créations.

Ce modèle suppose la maîtrise d'un panel de compétences très larges, bien au-delà de l'expertise initiale de l'artiste, et souvent dans des activités pour lesquelles il ne présentait au départ ni appétence ni qualification particulière.

Les participants à cette table-ronde ont été unanimes pour souligner **le manque d'adéquation des formations initiales aux réalités** que vont rencontrer les artistes une fois arrivés sur le marché.

Les carences significatives relevées sont :

- Pas de formation en entrepreneuriat : notions juridiques, de modèles économiques, gestion financière, administratives, dimension commerciale (prospection, développement de nouveaux marchés, représentation de ses activités...), connaissance des marchés, des publics, des organismes et institutions parties prenantes de leur activité...
- Peu ou pas d'expertise sur l'impact du numérique concernant leurs activités : création, communication, diffusion... (à relativiser, les arts visuels auraient une « culture numérique plus forte que spectacle vivant ou musiques actuelles »)
- Pas de connaissances relatives au rôle de l'Europe et aux modes et conditions de soutien des industries créatives

En **formation continue c'est le besoin de formation en RH ou management, en gestion des associations** qui est souligné. En effet cette structuration juridique sera très souvent choisie pour sa facilité de création (l'association est plus souvent utilisée dans le spectacle vivant et les musiques actuelles que dans les arts visuels).

Par ailleurs le 360° atteint ses limites lorsque l'artiste a besoin de temps pour sa création, et qu'il ne peut développer des compétences expertes sur l'ensemble des fonctions de la filière. Dans cette situation d'autres modèles peuvent permettre de soutenir le développement de l'activité :

- Le recours à des prestataires dans des logiques marchandes
- Le recours à des associations comme « Passerelles et compétences » qui organisent le bénévolat de compétences, ou l'appel à des pairs pour du transfert de compétences (qui ne peut se faire à large échelle) en modèle de don/contre don
- La mutualisation d'emploi (via un groupement d'employeurs, GE) pour des fonctions de communication, administration, diffusion... cette dernière solution est encore rare, pourtant nombreux professionnels soulignent le potentiel qu'offre cette structuration des compétences.

Nous pouvons recenser donc l'ensemble des modèles du 360° de la façon suivante :

- Modèles individuels et modèles collectifs : ils correspondent à la phase de lancement de l'activité d'un artiste
- Modèles « accompagné » et « mutualisé » : ils correspondent à des recherches plus fortes de soutien, d'expertise, de mise en réseau formalisé. Ces formats permettent, outre l'apport en compétences, de bénéficier d'une dynamique collective et d'un regard avisé sur son projet artistique et culturel :
 - Potentiel de partenariats avec d'autres artistes en CAE, soutien administratif, cessions de formation à l'entrepreneuriat. Cependant le coût d'entrée est l'analyse de la viabilité financière, économique du projet
 - Possibilité de bénéficier d'une compétence pour le juste volume horaire nécessaire, appui en compétences RH par le responsable du GE, mais le coût d'entrée est également l'étude de la viabilité du projet, ainsi qu'une clause de solidarité financière (réduite à la proportion d'heures utilisées) avec les autres adhérents.

Pour ces différentes raisons l'un et l'autre de ces dispositifs peuvent se compléter en fonction de la maturation du projet. Il est donc important de maintenir cet écosystème : collectif, CAE, GE au sein d'un territoire.

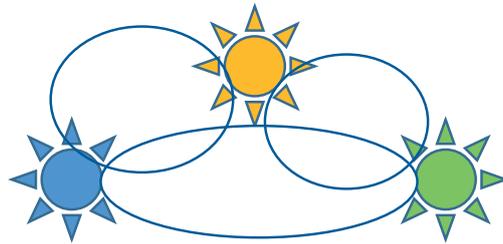
Les différents modèles autour du 360°

Le 360° « individuel »



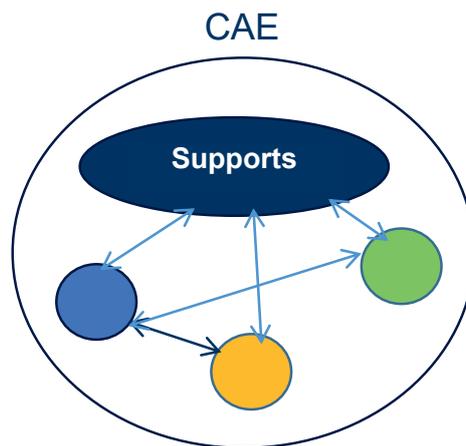
Chaque artiste développe l'ensemble des compétences requises à l'amont et l'aval de son activité : création, production, communication, diffusion. Les compétences requises sont très larges dans cette configuration, donc les besoins en formation ou transferts de compétences sont importants.

Le 360° « collectif »



Les artistes se réunissent au sein d'un collectif et mettent une partie de leurs compétences au service de ce collectif et des autres artistes, dans une économie de don contre don. Ce modèle se développe à leur propre initiative, sur la base de relations d'affinités et de confiance.

Le 360° « accompagné »



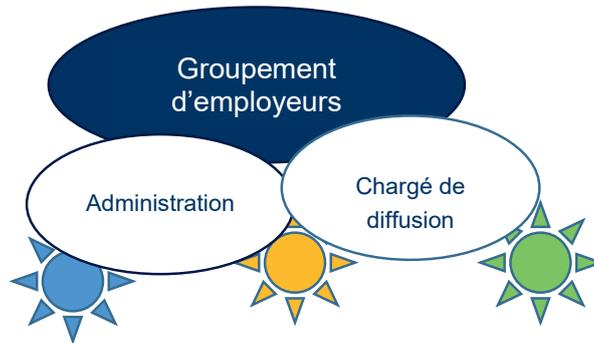
Chaque artiste accueilli au sein d'une coopérative d'activités et d'emplois devient salarié associé. Il reste concentré sur son cœur de métier, mais bénéficie du soutien de la CAE en matière de développement de compétences entrepreneuriales. La dimension administrative de son activité est prise en charge par la CAE, il devient salarié, et peut également, selon les projets, développer des partenariats avec d'autres associés de la CAE.

Ce modèle permet :

- De soutenir les démarrages d'une activité par le soutien juridique et administratif
- D'aider au développement des compétences sociales de gestion et d'entrepreneuriat
- Il accompagne le projet dans sa mise en place, son modèle économique et son développement

- Il salarie l'artiste et résout une partie des difficultés de multiplicité des statuts. Cependant de nombreux artistes ne souhaitent pas forcément perdre leur « identité » d'artistes : en devenant membre et salarié d'une CAE (notamment en ne relevant plus de ce fait de la maison des artistes)

Le 360° mutualisé »



Un groupement d'employeurs met à disposition de ses adhérents des salariés avec une expertise spécifique : administration, chargé de diffusion, web manager...

Ce modèle correspond soit au soutien de l'activité à son démarrage (administration, chargé de diffusion..., soit à des expertises nécessaires en phase de développement : développement commercial, recherche de financements...

Ce modèle apporte les compétences nécessaires, mais suppose un coût de refacturation, et est donc plus cher que l'appel à des compétences réalisées en sous-traitance par des intermittents (régie, diffusion...) ou des auto-entrepreneurs (nombreux dans les métiers communication/réseaux sociaux). Il suppose aussi d'être structuré en association, car seul des employeurs peuvent adhérer à un groupement d'employeurs.

V. Expérimentations menées dans les autres régions

Dans le cadre de cette étude nous avons interrogé des acteurs culturels représentant des dispositifs divers, dans d'autres régions, afin de recueillir des éléments sur des expérimentations menées.

Nous avons choisi et pu nous rapprocher de la Fraca-MA (réseau régional de musiques actuelles en région Centre Val de Loire), de Arcade, agence régionale Culture en Provence-Alpes-Côte d'Azur, et l'AGEC (Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture) en région Nouvelle Aquitaine.

1. Région Centre-Val de Loire : Maillage, proximité, interdisciplinarité, accompagnement RH et montée en compétences RH

En 2011, suite à une GPEC²⁷ menée auprès de ses adhérents, le constat de demandes de formats et contenus de formations et accompagnements spécifiques aux acteurs musiques actuelles est posé. La Fraca-Ma décide donc d'ouvrir une plate-forme « Emploi-Compétences » à destination de ses adhérents dans un premier temps.

Cette plate-forme inclut initialement deux formats :

- Une offre de formation dédiée, portée par la CAE Culture Artéfacts, partenaire de la Fraca-Ma
- Un accompagnement aux problématiques « urgentes » de ressources humaines : le SAMU RH

Très rapidement à la fois l'offre de formation et le SAMU rencontrent un très grand succès, les taux de participation aux formations sont massifs et les sollicitations pour le SAMU RH dépassent rapidement le périmètre des seuls adhérents à la Fraca-MA.

Une seconde version est donc actuellement en cours de développement, incluant de façon plus large des parties prenantes dans la formation, l'accompagnement, de façon à pouvoir faire rayonner l'offre plus globalement :

- sur le territoire régional,
- et auprès des acteurs du secteur culturel en général.

Le tour de table est donc plus large, plus complexe également à organiser, mais permet de trouver des synergies entre des acteurs de la formation (prestataires), un pôle régional (Frac-Ma), une agence régionale (l'agence régionale du livre et du cinéma est impliquée), des consultants, des OPCA (Unifformation et Afdas).

²⁷ Fraca-Ma -Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - 2011, Carole Le Rendu, réalisée avec le soutien de la région Centre.

Le principe est que l'offre est basée sur un recensement, réalisé et réactualisé par la Fraca-Ma, des besoins et attentes des acteurs culturels, par questionnaires. A la suite de cette première phase des dispositifs sont construits autour de 4 axes :

- Offre de formation dédiée
- SAMU RH maintenu et élargi territorialement et en interdisciplinaire
- SITU RH : création d'une offre d'accompagnement dans un format « sur site », intervenant en amont sur la structuration des politiques RH et du management, avec suivi possible par une équipe dédiée
- Organisation des Parcours Collectifs de Professionnalisation (PCP)

Cette expérimentation de la Fraca-MA repose donc sur les principes suivants :

- Internalisation d'une compétence RH au sein du réseau afin d'être en capacité d'accompagner les acteurs (SAMU RH) et de proposer une offre de formation dédiée
- Articulation de dispositifs de transmission de savoir-faire (formation) et de formation-action sur site et accompagnement (SAMU RH et in SITU)
- Extension à de l'interdisciplinaire
- Extensions aux parties prenantes du territoire : agence régionale, formateurs, consultants, CAE
- Mutualisation des outils d'informations, de communication, d'accompagnement
- Orientation des demandes des acteurs vers les partenaires OPCA

La Fraca-MA réalise la coordination de ce dispositif, son animation, en impliquant l'ensemble des parties prenantes, mais cette nouvelle plate-forme version 2 a vocation à trouver ensuite son autonomie. La coordination des acteurs repose sur une méthodologie en quatre étapes :

1. Concertation permanente entre l'ensemble des intervenants sur la question de l'emploi culturel
2. Observation, remontée des besoins
3. Construction de dispositifs ad-hoc
4. Accompagnement de la structuration

Nous trouvons dans cette expérimentation un travail sur l'emploi culturel basé sur les principes de **renforcement des compétences des acteurs et d'accompagnement de la professionnalisation** des structures.

Le périmètre de ce travail est à présent **interdisciplinaire**, il vise à proposer des solutions ad-hoc sur à partir d'une mesure des besoins régulièrement réactualisée. Il organise un **maillage territorial** qui permet de répondre aux enjeux de **proximité**. Il permet la **coordination entre des acteurs** du marché (prestataires) et des pôles/agences/institutions.

2. Région Provence-Alpes-Côte d'Azur : Création d'emplois de qualité, pérennisation, accompagnement RH et montée en compétences RH

L'agence régionale culture Arcade réalise un accompagnement à l'emploi culturel qui vise plutôt l'objectif de pérennisation de l'emploi et de d'accompagnement du développement des structures. En effet Arcade pose le double constat suivant :

- Les petites structures associatives ont besoin, pour asseoir leur développement, d'un emploi « structurant », qualifié, sur des fonctions de support
- N'ayant en général pas la capacité à financer cet emploi, elle recourt à des supports emplois aidés régionaux (ou dispositifs nationaux quand ils existent), mais ne parviennent pas toujours à pérenniser cet emploi

Arcade crée donc une offre qui vise à soutenir cet effet levier de l'emploi structurant en proposant un accompagnement qui repose sur un double principe :

- Accès à un emploi aidé ADAC (35 à 40 postes par an maximum), en CDI, qualifié en général Bac+5 ou expert dans un domaine
- Assorti à un accès à la formation continue pour les dirigeants salariés de l'association
- Et d'un accompagnement RH de la structure réalisé par Arcade, sur deux années, au travers de formats de :
 - face à face sur RDV,
 - séminaires employeurs,
 - séminaires salariés,
 - et séminaire de fin d'accompagnement.

L'objectif est d'accroître les chances de succès de la pérennisation du poste, en travaillant en même temps avec la structure à la montée en compétences RH et à la mise en place de politiques RH adéquats.

L'agence reçoit 80 à 100 dossiers par an de demandes d'accompagnement par ce dispositif. L'arbitrage est réalisé lors de deux commissions régionales.

Depuis sa création en 2008, et sur une période de 6 années, le bilan très positif est le suivant :

- le taux de pérennisation des postes ainsi accompagné avec leur structure est de 78%
- 233 structures ont été accompagnées
- Pour une création de 303 postes

Le format proposé vise donc à la fois **la création et la pérennisation d'emplois de qualité**, qui interviennent à des moments essentiels dans le développement de la structure concernée, mais également la **montée en compétences RH des bénévoles et salariés** de cette structure. Il se déroule également en **interdisciplinaire** au sein du secteur culturel.

Il vise à favoriser l'**échange de pratiques, à partir de situation de travail concrètes**, apportées par les acteurs lors des séminaires inter-structures

Pour permettre la réalisation de ce format, **une chargée de mission spécialisée en RH** et dans le secteur culturel anime cette démarche à Arcade. Elle coordonne l'animation du dispositif avec un ensemble de partenaires prestataires au niveau des séminaires.

3. AGECE (Aquitaine Groupement Employeurs Culture) en Région Nouvelle Aquitaine : Mutualisation d'emploi, fonction RH externalisée

Créé en 2006 avec un seul emploi porté à l'origine, l'AGECE, initialement RAMA-GE (Réseau Aquitain des Musiques Actuelles – Groupement d'employeurs) est à l'origine une émanation du RAMA. Une GPEC menée²⁸ en 2007 auprès des adhérents du réseau de musiques actuelles confirme des niveaux de volume d'emplois permettant le développement de ce GE. Il a pris depuis son autonomie en tant qu'AGECE, et a étendu son action :

- En 2010 à tout le secteur culturel
- En 2013 à l'ESS
- En 2014 à l'économie créative (industries culturelles et métiers d'art)

Le constat posé en 2007 est en effet que le volume d'emplois pouvant être mutualisé au sein des adhérents du RAMA permet d'imaginer la création d'un GE ex-nihilo qui aurait pour objectif :

- d'attirer ou de maintenir sur le territoire des compétences clés
- de créer ou de préserver des emplois en offrant le volume d'emploi le plus juste pour les structures (nombre d'heures et qualité de l'emploi)
- d'accompagner les structures dans leur développement RH en offrant une compétence RH « externalisée », grâce à tout d'abord un salarié permanent du GE spécialisé sur ces questions, et aujourd'hui 4 personnes dédiées à l'accompagnement de l'emploi mutualisé
 - de porter une politique de flexicurité
 - emploi partiel sécurisé visant le temps plein avec plusieurs structures,
 - politique de formation
 - accompagnement de la trajectoire professionnelle des salariés du GE

Aujourd'hui le modèle économique de ce GE est que la région Aquitaine soutient une part importante des coûts de fonctionnement, permettant de déployer une équipe dédiée aux questions RH auprès des adhérents. Ce GE

²⁸ RAMA – Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence – 2007 - Carole Le Rendu, avec le soutien de la région Aquitaine

est actuellement le plus important en termes d'effectifs culture – hors GE formateurs musiciens. Il est en effet composée de :

- 62 adhérents (en 2016),
- plus de 20 salariés, dont plus de 12 en CDI

Aujourd'hui les propositions du GE continuent d'évoluer, avec la création d'un « référent métier », qui intervient régulièrement auprès des personnes mises à disposition pour répondre à leurs questions techniques et accompagner donc, par un transfert de compétences, leur professionnalisation.

Le constat est que cette formule répond particulièrement aux attentes des structures en matière :

- **D'accès à des compétences** localisées et fidélisées
- D'accès à des **conseils/accompagnement RH et un suivi dans le temps** de leur structure
- De **gain de temps quant à l'ingénierie RH** nécessaire sur les emplois : plan de formation, entretiens annuels, entretiens professionnels
- De **souhaits d'engagement dans des démarches qui viennent renforcer la qualité des emplois** culture, permettant de réduire la parcellisation de ces emplois.

Ce modèle permet donc d'améliorer les problématiques de :

- parcellisation et de **qualité des emplois**, en visant à atteindre le temps plein, et à accompagner le développement des compétences
- de **professionnalisation à la fois des salariés et des structures**. La meilleure réussite en la matière est d'ailleurs le nombre important d'intégration à temps plein réalisé au sein des adhérents. La modalité de mise à disposition remplit donc, dans un premier temps, une sorte de période d'intégration du salarié, d'essai, tout en tenant compte des contraintes économiques des adhérents, en permettant la création d'un emploi le plus ajusté au volume requis. Par ailleurs, bénéficiant de l'accompagnement de l'AGEC, nous retrouvons bien ce principe, développé différemment par Arcade, et qui vise à travailler à la fois sur les structures et sur le salarié en insertion.

VI. Cartographie des acteurs intervenant sur la question de l'emploi culturel

La cartographie qui suit vise à recenser l'ensemble des parties prenantes qui, sur les territoires locaux, départementaux, régionaux et nationaux interviennent à divers titres sur les questions de l'emploi culturel : information, observation, promotion, accompagnement, formation, conseil, aides financières.

Nous observons la présence en région de nombreux dispositifs intervenant sur l'amont des questions d'emploi culturel : informations, observation, promotion, accompagnement.

En revanche sur l'aval ou la partie opérationnelle de l'accompagnement des acteurs, l'offre est divisée entre un marché externe de l'offre de formation constitué de prestataires, des pôles d'acteurs, des institutions (CCI, chambre des métiers...), et des partenaires financiers sur les politiques de l'emploi aidé et des aides au fonctionnement des structures.

Au niveau départemental l'offre d'accompagnement est beaucoup moins importante si on garde comme point d'entrée le secteur culturel, et c'est encore plus vrai au niveau local.

Il nous semble donc que deux carences sont observables :

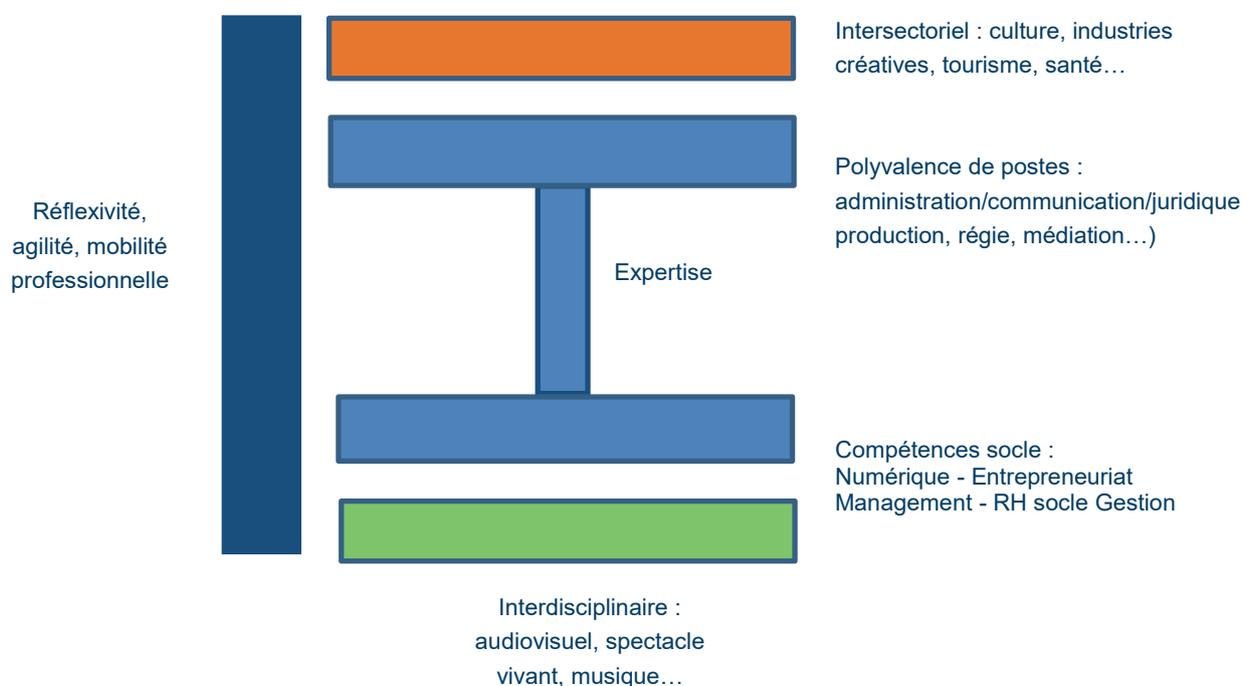
- La faiblesse du maillage local, alors que les acteurs revendiquent une proximité quant aux mobilités des compétences et à leur évolution (accompagnement / formation)
- Le sur-développement de l'amont des problématiques d'emploi culturel en termes d'informations, observation, promotion.

VII. Conclusions

Cette étude a permis de faire un état des lieux des besoins en matière de formation, d'emploi et de compétences au sein des différentes filières du secteur culturel.

Un profil en « CI »

Le salarié ou indépendant, ou auteur, artiste, gérant du secteur culturel est un profil en « CI », à savoir :



Les besoins en compétences sont à la fois communs, en termes de « compétences socles », à savoir celles qui permettent d'être en capacité de créer son activité, de faire fonctionner une structure avec des compétences en gestion, en management. Elles s'ajoutent à une expertise initiale. L'ensemble de ces compétences, associées aux compétences techniques étant traversées par les évolutions digitales. Ces compétences s'exercent dans des contextes de nécessaire polyvalence, c'est-à-dire la capacité à exercer différentes fonctions ou postes, polyvalence parfois elle-même exercée au sein de plusieurs activités.

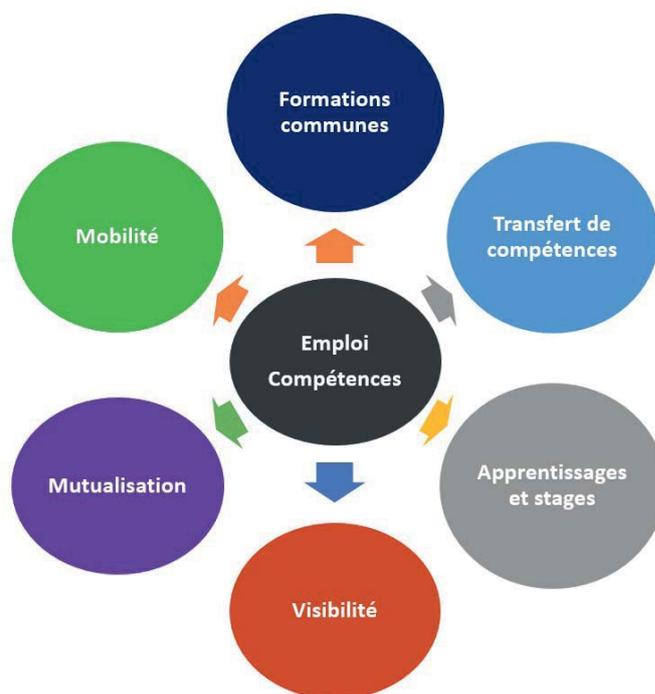
Ce qui est également intéressant à observer, c'est l'expression très forte du besoin d'interdisciplinarité, de croisements, en vue d'innover, d'enrichir les pratiques, de répondre également à de nouvelles attentes du public... Dans cette recherche d'hybridation, les frontières à la fois juridiques et économiques (secteur

marchand VS secteur non marchand) s'estompent (par exemple naturellement quand il devient nécessaire de construire, collaborer avec un mécène, ou d'élaborer un projet avec une entreprise) et les limites sectorielles sont également affranchies (particulièrement en ce qui concerne les projets de médiation, puisque c'est bien en ouvrant à d'autres secteurs que la culture rencontre un autre public, d'autres parties prenantes).

Dans ce contexte d'effacement des frontières, de flexibilité des profils, de développement de compétences variées, de polyvalence, il est absolument nécessaire que les personnes acquièrent une capacité réflexive forte, afin d'être en capacité d'identifier les compétences acquises dans des contextes aussi flexibles, et de construire une trajectoire professionnelle répondant à leurs aspirations et à leurs capacités.

Des dispositifs permettant la flexi-compétences²⁹

Dans les procédés au travers desquels il est possible de développer cette « flexi-compétences », voici les éléments communs qui sont ressortis des échanges avec l'ensemble des filières. Ces thématiques transversales sont représentées dans le schéma ci-dessous :



²⁹ Nous proposons ce terme pour définir à la fois la polyvalence (plusieurs fonctions ou postes), la poly-compétences (différents socles de compétences mobilisés), exercées dans des contextes pluridisciplinaires, voire plurisectoriel, et supposant une très forte flexibilité de l'individu, tant en terme de charge psychique que de disponibilité physique (localisations géographiques, charges, niveaux d'engagement...)

1. La formation

- **Des besoins en formation communs aux filières**

Les différentes filières du secteur culturel présentent des besoins communs en matière de formation professionnelle continue. C'est pourquoi, pour compléter leur spécialité, leur expertise, ils ont des besoins en compétences transversales, interdisciplinaires :

- Notions sur les statuts d'entrepreneurs et sur l'entrepreneuriat
- Administration, comptabilité, gestion/management
- Questions juridiques : droit social, droit fiscal...
- Communication
- Numérique
- Pédagogie et transmission : comment s'adresser à différents types de publics?

Sur ces compétences socles, il serait important d'imaginer des mutualisations entre filières, des logiques inter-filières, afin de favoriser les échanges, de favoriser les coopérations mais aussi de ne pas risquer de démultiplier, filière par filière, des dispositifs qui pourraient s'adresser à chacun.

Il serait également nécessaire de renforcer, en amont, les formations initiales sur ces compétences clés.

- **Des critères d'accès à la formation pas toujours adaptés**

Durant les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, les acteurs du secteur culturel, et plus particulièrement les artistes, ont soulevé la question suivante : comment avoir accès à la formation professionnelle continue dans un contexte de micro-économie, de **pluriactivité** et de **multiplicité des statuts** ? En effet, lorsque l'on cumule les emplois et les statuts, le cumul des droits associés n'est pas possible pour autant.

Nous pourrions imaginer expérimenter, avec l'ensemble des parties prenantes, Région, OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé), opérateurs de la formation, réseaux... la mise en place de dispositifs plus souples, prenant en compte les statuts multiples. Pour cela, c'est toute une chaîne de l'économie qu'il faudra **sensibiliser**, voire **former** aux métiers et droits des acteurs de la culture : des employeurs aux administrations (Pôle Emploi, la CAF) et institutions (y compris les élus). Un important travail de sensibilisation est à réaliser pour positiver l'image véhiculée par le secteur culturel.

- **Le modèle associatif**

Nous avons également très souvent retrouvé, toutes filières confondues, l'idée qu'il fallait accompagner la montée en compétences des bénévoles associatifs, afin de soutenir le développement des activités, de favoriser l'articulation avec l'équipe salariée. Cette situation se retrouve effectivement à chaque fois qu'une association sort d'une première étape purement bénévole de lancement de projet, pour aller vers une professionnalisation

de ses activités. A ce stade les besoins en compétences « socle » sont importants, et souvent défailants au sein des bénévoles.

Comment garantir cette montée en compétences, accompagner cette étape ? De nombreux dispositifs existent à ce sujet (la ligue de l'enseignement a des modules dédiés aux bénévoles par exemple), mais ils ne sont pas toujours mobilisés. Les expériences régionales que nous avons pu recenser, répondent en partie à cette problématique, en **proposant d'accompagner à la fois la structure et un collaborateur salarié en montée de compétences** (cas pour le GE AGECE, cas pour l'agence Arcade).

Une autre solution pourrait être la création d'un « certificat de compétences « socles » » en gestion de structure associative, mais nous abordons alors la question du risque coercitif VS une politique incitative, et d'un écart qui pourrait alors se creuser, dans la fameuse logique du bénévole professionnel VS le professionnel bénévole (M. Hély).

2. Expérimentations, transferts de compétences

La formation professionnelle continue n'est pas la seule solution pour répondre aux besoins en matière de compétences des acteurs de la culture, qui souhaiteraient voir se développer de nouveaux modèles plus souples, davantage axés sur l'échange entre pairs et les transferts de compétences.

Favoriser les échanges dans des formats souples

Il s'agit donc de créer des temps d'échanges **de bonnes pratiques entre professionnels** pour s'enrichir mutuellement, de façon plus informelle qu'une formation classique. Une sorte de « **Fab'Lab compétences** » pourrait être mis en place afin de formaliser ces échanges de pratiques et de compétences entre artistes et professionnels des différentes filières du secteur culturel.

Les formats peuvent être variés : $\frac{1}{2}$ **journées thématiques** avec participation financière réduite, **séminaires** interdisciplinaires ou encore des **colloques**... Ce type d'événements permet à la fois de se faire connaître, de se constituer et/ou de développer son réseau, mais également de s'inspirer des réalisations de ses pairs et de faire naître de nouvelles coopérations.

Il existe également des manques en termes d'outils, d'approches, de temps pour **se ressourcer au niveau artistique : workshop, résidences, masterclass**... qui permettent de se former à de nouvelles techniques et pourraient être considérés comme de nouvelles formes de formation continue.

Des **modalités de transfert de compétences** ont également été évoquées. Les pôles de filière pourraient par exemple, être en charge de la visibilité des compétences en présence, et de l'organisation des échanges ou transfert de compétences, dans des formes de nouvelle économie formalisée des logiques de don/contre-don.

Nous émettons quelques réserves à cet effet, le modèle du don/contre don se basant à la fois sur le caractère exceptionnel de l'échange et le volontariat de l'individu pour échanger. Toute tentative de formalisation viendrait contrecarrer ce qui se met naturellement en place quand cela reste informel.

Des formats courts et accessibles également à distance

Les acteurs interrogés sont en attente de formations plus souples : des **formats plus courts**, pour pouvoir se rendre disponible et s'absenter plus facilement sans pour autant bouleverser l'organisation de sa structure. En effet, la formation n'est pas perçue comme un investissement par beaucoup d'employeurs du secteur culturel du fait de la précarité des structures et de l'emploi.

La **formation à distance**, le e-learning, peut également être envisagée, mais en complément d'une première phase de formation en face à face, et seulement pour acquérir certaines compétences ne nécessitant pas une pratique technique.

3. Alternance et stage

Afin de **réduire le fossé existant entre milieu scolaire et monde du travail**, il est nécessaire de développer l'alternance, par l'apprentissage, les contrats de professionnalisation et/ou les stages pour permettre aux étudiants d'être confrontés à des situations et problématiques concrètes de terrain et d'être mieux formés au monde professionnel.

Le secteur culturel manque actuellement de formats **d'alternance**. D'autant plus qu'il s'agit de la modalité la plus adaptée aux métiers techniques et aux métiers d'art. Elle permet également une meilleure pérennité des postes.

Il serait intéressant d'instaurer des **stages** obligatoires plus tôt dans l'enseignement supérieur et d'en allonger la durée en fin de cursus. Pour que l'étudiant et la structure accueillante en tirent un maximum de bénéfices, il est indispensable de renforcer l'encadrement des stagiaires. Les stages de fin d'études permettent de jouer un rôle de « **SAS** » de **confrontation à la réalité professionnelle**. Cela permettrait d'éviter les désillusions de certains jeunes diplômés à la sortie des études.

Cependant le coût de suivi d'un apprenti, et dans une moindre mesure d'un stagiaire, est important. Il est nécessaire d'innover et d'imaginer un modèle économique dans la prise en compte de cet investissement par les tuteurs professionnels, dans la mesure où leur économie est réellement fragile. Par ailleurs les expériences menées dans la filière Patrimoine démontrent le succès des formules personnalisées d'alternance.

Il faudrait également faire un **travail d'information et d'orientation à destination des scolaires**, en amont, quant à la variété des emplois présents dans les filières du secteur culturel, mais également quant aux réalités de ce marché. Afin d'apporter davantage de concret aux formations initiales, le recours aux **témoignages de professionnels** est une bonne alternative à généraliser en fin de cursus, afin de sensibiliser les étudiants, notamment aux questions des différents statuts d'artistes, aux questions administratives, etc.

4. Besoins de visibilité

Les acteurs des différentes filières du secteur culturel nous ont également fait part de leurs besoins en termes de visibilité, ce qui confirme la piste déjà évoquée par le CARIF-OREF en 2014 :

- D'une part, un besoin de visibilité concernant des informations dont les acteurs de la culture ont besoin dans le cadre de leurs activités, et qui ne leur apparaissent pas suffisamment claires, transparentes ni centralisées d'une part. Les acteurs du secteur culturel en général, et les artistes en particulier sont demandeurs d'un recensement, d'une centralisation d'informations concernant :
 - Les **formations** : l'offre, les conditions d'accès
 - Les **dispositifs d'aides** auxquels ils peuvent avoir recours pour soutenir financièrement leur activité
 - Les **questions juridiques** (statuts entrepreneuriaux, contrats d'assurance,...)
 - Les **espaces**, les **matériels**, les **locaux** disponibles et/ou à partager
 - Les **résidences**, lieux **d'exposition**, appels à projet, etc.
 - Les **compétences** existantes sur le territoire, afin d'engager un transfert de compétences, du troc ou encore des coopérations
 - La liste des **groupements d'employeurs** sur le territoire
- Et d'autre part, un besoin de **visibilité** et de **perception positive** des acteurs culturels par les acteurs publics et privés : mettre en lumière leurs compétences. Il est nécessaire de rendre visible le secteur culturel **auprès des élus et institutions publiques** (Pôle emploi, CAF) afin d'inscrire véritablement la culture dans le champ économique, comme tout autre secteur. Cela permettra également de simplifier l'accès des artistes à leurs droits (formation, chômage, RSA, etc.) au même titre que tout entrepreneur ou salarié
- Il faut également communiquer sur **les périmètres des interlocuteurs** intervenant sur les questions d'emploi et de formation : CRESS, OPCA, CCI, Chambres des métiers, pôles... Plusieurs personnes nous ayant indiqué ne pas avoir identifié qu'elles pouvaient s'adresser à l'un ou l'autre de ces organismes
- Il est également important de faire connaître les métiers de la culture auprès des **publics scolaires**, afin de les sensibiliser et de les attirer vers certaines professions qui manquent actuellement de candidats, comme certains métiers techniques de l'imprimerie ou encore la taille de pierre dans la filière patrimoine.

5. Mutualisations

Face à la précarité de l'emploi et à la fragilité des structures du secteur culturel, la mutualisation est une bonne solution. En effet, elle permet d'une part de partager des informations (*bons plans, appels d'offres, covoiturage...*), des matériels (*groupements d'achats*) ou encore des locaux.

D'autre part elle permet le partage d'emplois via un groupement d'employeurs (en lieu et place d'un cumul de statuts et d'employeurs), tels que :

- Des emplois supports : administration, gestion, paie, communication, graphisme, prospection, recherche de mécénat, recherche de financements européens, développement durable, RSO...
- Des emplois techniques
- Des emplois en pédagogie
- ...

La mutualisation et la coopération permettent également aux structures d'être en capacité de répondre à des appels d'offre plus importants grâce à un effet de taille.

La mutualisation est souvent basée sur un point d'entrée économique (des loyers bas) ou l'envie de développer de nouveaux projets apportant de nouveaux business, de nouvelles recettes. La mutualisation est avant tout motivée par l'optimisation et la recherche de développement économique autour d'un projet commun. De plus, partager un lieu de travail est porteur de motivation et de stimulation plus importante.

Selon les filières, la sensibilité à la mutualisation est différente. Dans le spectacle vivant par exemple, 33% déclarent mutualiser soit des informations, du matériel, des locaux, de l'emploi, mais encore 25% n'a jamais pratiqué du tout de mutualisations.

Les emplois partagés sont une piste intéressante pour permettre aux structures de se développer en pérennisant des emplois. Une étude d'opportunité pourrait donc être envisagée, car les conditions à la réussite de la mutualisation sont nombreuses : conditions technico-économiques (volume et nature des postes, temps, géographie), mais également des conditions socio-politiques (souhait de coopération, compatibilité des gouvernances...) ³⁰.

6. Décloisonnement, mobilité

Les acteurs de la culture sont également demandeurs de **décloisonnement** et de **mobilité**.

En effet, les **coopérations interdisciplinaires** se développent de manière croissante, mêlant différentes filières culturelles et différents arts, comme le théâtre, la photo, la musique, la vidéo... Ce phénomène est étroitement lié au besoin de faire preuve d'un « esprit en CI », de polyvalence. En effet, les artistes sont de plus en plus amenés à maîtriser différentes compétences et arts. Il est donc nécessaire de favoriser ce décloisonnement et ces coopérations interdisciplinaires en réinventant les formations initiales mais aussi la formation professionnelle continue, pour permettre de réaliser des ponts entre les disciplines.

Autre alternative à la formation, les acteurs du secteur culturel, et plus particulièrement les artistes et enseignants artistiques, souhaiteraient pouvoir bénéficier d'une **mobilité régionale, interrégionale** voire

³⁰ Le Rendu C, 2014, « Enjeux et conditions de mise en œuvre des groupements d'employeurs dans le secteur culturel : une application aux musiques actuelles », thèse de doctorat de sciences de gestion.

internationale, tout aussi formatrice. Il serait intéressant d'imaginer un système calqué sur celui d'Erasmus, pour permettre aux enseignants et artistes d'aller à la rencontre d'autres acteurs, et de découvrir et s'inspirer de leurs bonnes pratiques. Par exemple, réaliser des échanges entre enseignants durant un semestre. Mais également de consacrer du temps à leurs projets artistiques personnels, pendant une durée déterminée. Les artistes sont d'ailleurs davantage demandeurs de temps, nécessaire pour développer et réaliser leurs projets, que de formation continue.

En synthèse il nous semble donc que le point d'entrée en matière de compétences est l'entrée par l'emploi et non plus par le secteur, avec les déclinaisons suivantes :

- 4 grands chantiers sont à prioriser en matière de formation initiale et continue :
 - Chantier numérique – juridique – commercial
 - Chantier RH – Management
 - Chantier socle gestion
 - Chantier entrepreneuriat
- Il est nécessaire d'accompagner les logiques d'hybridation (dont une en particulier concernant médias-communication-digital), d'interdisciplinarité, de coopérations intersectorielles, de croisement du marchand et du non marchand...
- De nouveaux formats pédagogiques, plus souples, plus courts, plus accessibles, doivent être imaginés et financés au titre de la formation
- En parallèle à cette forte flexibilité, il est important d'accompagner les individus dans le développement d'une capacité réflexive sur leurs activités et dans le pilotage de leur trajectoire professionnelle
- L'accompagnement des structures en matière de compétences doit pouvoir se faire dans le temps,
 - en accompagnant tant la montée en compétences individuelle des salariés, que celles des bénévoles
 - en contribuant en parallèle à la structuration professionnelle de l'activité par un accompagnement sur les dimensions projet, RH, financières, juridiques...
- Les interlocuteurs souhaitent une meilleure visibilité et simplification de l'offre en matière de formations, accompagnement, transfert, mutualisations de locaux... d'où la piste de référents ou de guichets, plate-forme, emplois/compétences, transversaux aux filières, aux champs économiques, voire à la culture pour élargir aux industries culturelles, par le biais d'une approche emplois et métiers, en vue de favoriser la coordination et la visibilité de l'offre
- Développer des indicateurs de résultats des actions.

Nous proposons les 12 préconisations suivantes, à mettre en débat :

Mesures	Objectifs
1 Création ou développement d'ancrages locaux en intersectoriel, à l'image des bassins d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux enjeux de proximité • Favoriser les synergies • Rapprocher les acteurs du secteur marchand et non marchand sur un territoire • Mutualiser les formations • Mailler avec d'autres acteurs économiques • Favoriser l'hybridation
2 Soutien à l'entrepreneuriat culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneuriat individuel par les CAE • Entrepreneuriat collectif avec les SCIC et SCOP • Reconnaissance des missions d'intérêt général des développeurs
3 Mutualisation de projets	<p>Soutenir la création de collectifs qui sont un des modèles du 360°, plutôt que la multiplication des compagnies</p>
4 Rémunération	<p>Charte de bonnes pratiques pour les rémunérations d'artistes et plasticiens</p>
5 Mutualisations des dispositifs emploi/compétences entre pôles régionaux	<ul style="list-style-type: none"> • Décloisonnement disciplinaire • Mutualisation d'outils, d'informations • Formations communes • Rencontres, transferts de compétences entre pairs • Diagnostic de besoins en formations • Transfert d'expertise mutuelle : RSO, mécénat, community management, médiation... • Organisation de l'économie des échanges : SEL...
6 Déploiement ingénierie RH transverse aux activités culturelles et créatives Entrée emplois, statuts juridiques croisés	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement RH dans le temps des structures • Trajectoire professionnelle, PCP, portfolio compétences

	Mesures	Objectifs
7	Collaboration avec l'enseignement supérieur et la recherche sur : <ul style="list-style-type: none"> • l'emploi et les compétences en secteur culturel et créatif • l'entrepreneuriat culturel 	<ul style="list-style-type: none"> • Observation et transfert-rencontres avec des expérimentations nationales et internationales • Production de contenus pédagogiques sur des formats dédiés à la demande des acteurs • Nouveaux formats : e-learning, webinars... • Ouverture des formations en auditeur libre • Temps d'échanges chercheurs/praticiens sur la base de situations professionnelles
8	Alternance et stage	<ul style="list-style-type: none"> • « Sas de confrontation à la réalité » • Développement de la fonction de tutorat • Développement d'apprentissage sur mesure : à l'exemple des métiers rares • Développement de l'alternance dans les formations initiales
9	Mutualisations d'emplois	Etude d'opportunité d'un GE
10	Politique de l'emploi : Double levier : emploi aidé ou salarié formé – structure accompagnée	Soutien de l'emploi structurant qualifié, conditionné à un soutien de la structure
11	Expérimentations dans la prise en charge des multi-statuts Révision des critères de financement	Résoudre les situations : <ul style="list-style-type: none"> • Critères d'éligibilité à la formation • Cumul des statuts • Cas « qui ne rentrent pas dans les cases » Favoriser la compréhension des situations par Pôle Emploi, OPCA...
12	Projet éducatif	Faire connaître les métiers des filières de la CRCC

VIII. Annexes

1. Liste des personnes interrogées

- Entretiens individuels

Nom	Structure
ARTS VISUELS	
Claire Chevrier	Artiste (Sarthe)
Claudie Guerry	Historienne d'art
David Picard	Artiste, assistant d'artiste (Angers)
Cécile Guieu	Education artistique
Guillaume Bassompierre	Développeur d'artistes
Romain Boulay	Millefeuilles à Nantes - Collectif d'artistes
Jacques Rivet	Entre 2
Mathias Courtet	Le Kiosque, centre d'art
Léa Cotart Blanco	FRAAP
Pierre-Henri Thomazo***	Centre Beaubourg
Jean-Michel Gérardan*	Ecole supérieure d'Art et de Communication Cambrai
AUDIOVISUEL / CINEMA	
Paolo Moretti	EPCCY
Emmanuel Gibouleau	Le cinématographe
François Teillard	Crescendo - studio son
Jerome Baron	Guist'hau
Xavier Massé	Premiers plans
Pierre Minier	Ouest Medias
Yvonnick Bouyer	Mainstream
Dominique Luneau	Télé Nantes
Mael Mainguy	Monochrome production

Nom	Structure
Farid Lounas	Association OPCAL
Laurence Aubron	Directrice, Euradionantes
Hélène Morteau	La Plateforme
LIVRE	
François Nicot	Imprimerie Allais
Thierry Brochard	Offset 5
Thierry Hubert	La 25ème heure du livre
Lucie Van De Velde	La Luciole
Céline Bénabès	Lecture en tête
Aymeric Vincent***	Editis
MUSIQUES ACTUELLES	
Vivien Goueri	Yotanka
François Gabory	Jardin de verre
Véra Bezsonoff	Fédélima
Hélène Fourrage	Mus'azik
Aurélié Hannedouche	SMA
Romuald Rochelle	Asso Get up
Eric Petrotto	1D-Lab
Elodie Roca*	Warner Music
Enora Mahé**	Des Lendemain qui Chantent
PATRIMOINE	
Kiriaki Tsesseloglou	Restaurateur de tableaux
Renaud Bonnel	SARL Bonnel
Philippe Boisseleau	Ethnodoc
Christophe de Lavenne	Métiers d'art - Lorraine
Pascal Leclercq	Institut National des métiers d'art - Paris
Bertrand Guillet	Directeur, Château de Nantes
Joël Albert	Bottier, Saumur

Nom	Structure
Christophe Vital	Directeur du patrimoine culturel - Vendée
Sophie Weygand	Direction de la culture & du patrimoine - Département 49
SPECTACLES VIVANTS	
Céline Aguilon	Fidèle idée
Catherine Blondeau	Grand T
Albane Guinet-Ahrens	La belle ouvrage
Euxane de Donceel	La Soufflerie
Pierre-Yves Charlois**	EPCC Spectacles Vivants en Bretagne
HORS FILIERE	
Emmanuelle Bousquet	Université Nantes - Coordonne 3 masters Culture
Pierre-Emmanuel Bourgouin***	SACD
Marc Martinez	OZ
Thierry Teboul*	Afdas
Myriam Faivre	CAE Clara (Paris)
HORS REGION	
Jean-Noël Bigotti	Fraca-Ma (Région Centre) – <i>Musiques actuelles</i>
Emmanuelle Queroy	ARCADE (Agence Régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur) – <i>Spectacles Vivants</i>
Rachel Cordier	AGEC (Nouvelle Aquitaine) – <i>Hors filière</i>

* News Tank Culture – Participants aux échanges de l'atelier « Numérique : comment gérer l'impact sur les métiers, l'emploi, la formation ? » dans le cadre de Think Culture, le 06/09/2016 à l'Université Paris-Dauphine

** News Tank Culture – Participants aux échanges de l'atelier : « Économie collaborative dans la culture : alternative ou appendice ? » dans le cadre de Think Culture, le 06/09/2016 à l'Université Paris-Dauphine

*** Club Culture et Management – Participants aux échanges de la conférence : « Emploi : les métiers d'avenir dans le secteur culturel », Paris le 20/09/2016

- **Entretiens collectifs inter-filières portant sur des thématiques transversales**

- **Besoins en formation**

Filière	Nom	Structure
Arts visuels	Cécile Blondy	Centre d'art de Montrelais
	Chimène Denneulin	Artiste
	Armelle Maréchal	Le Frac
	Ariane Yadan	Artiste
	Stéphane Doré	ESBA TALM
	Carole Douillard	Artiste
Livre	Bérénice Hupel	Gulf Stream
Spectacle vivant	Elisabeth Lamy	Label brut
	Cyrille Bureau	Artès formation
	Sioen Julia	Artès formation
	Pascal Vergnault	Théâtre pour 2 mains
	Jean-Michel Beau	Le Pont Supérieur
Musiques actuelles	Lebrec Wilfrid	Trempolino

- **Nouveaux modèles économiques**

Filière	Nom	Structure
Arts visuels	Philippe Comtesse	Station services
	Léa Tricoire	Coordinatrice artistique de l'espace d'art contemporain RDV
Spectacle vivant	Hélène Merceron	Poisson Pilote
Musiques actuelles	Michel Bonhoure	Techninomades
	Samuel Brouillet	Zébulon Régie

- **Evolutions de carrière**

Filière	Nom	Structure
Arts visuels	Cécile Nivet	Galerie Rayon Vert
	Michel Bassompierre	Sculpteur
	Guylaine Brélivet	Représentante filière arts visuels
Spectacle Vivant	Sylvie Garzuel	Professeur de musique
Musiques Actuelles	Anais Fotinatos	Organic Orchestra, Anais
	David Morand	1name4acrew
Hors filière	Emilie Taghersout	Région Pays de la Loire

- **Mutualisation / Coopération**

Filière	Nom	Structure
Patrimoine	BICHET Nelly	Le Garage
	Sandrine Ramona	Atelier d'art de France
Arts visuels	Maianh Tu	Episcopes
	Laurent Moriceau	Le syndicat des initiatives
Livre	Julie le Marchand	La Fée Libraire
	Delphine Ripoché	Mobilis
Musiques Actuelles	Olivier Tura	Tremolino
	Elisabeth Chouteau	Collectif Icroacoa
Hors filière	Chloé Durey	CRESS

- **Le métier de médiateur**

Filière	Nom	Structure
Patrimoine	Franck Miot	Le Mans
Arts visuels	Marie P. Rolland	La Luna
	Yolande Mary	Galerie Confluence
	Anne-Hélène Frostin	Les Ateliers de Rennes
Spectacle Vivant	Manon Albert	Le Grand T
Hors filière	Elsa Drymael	Région Pays de la Loire

- **Enseignement artistique – Table-ronde musiques actuelles**

Nom	Filière
David Morand	Ecole Loire Divatte
Hubert Michel	Ecole "Elastiques à musique"
Jean-Michel Beau	Le Pont Supérieur

- **Producteurs – Table-ronde musiques actuelles**

Nom	Filière
Sandra Merle	Pick Up Prod
Simon Hadjer	PYPO Production
Franck	L'igloo

2. Guide d'entretien

Préambule – Présentation – Contexte

1. **Présentation de l'étude** : objectif d'état des lieux des besoins en emplois /formations/compétences au sein des différentes filières présentes dans la CRCC.
2. **Biographie de l'interviewé**
 - Formation initiale/continue
 - Fonction occupée
 - Parcours professionnel
3. **Description de la structure**
 - Effectif
 - Historique
 - Activités

Problématiques emplois/compétences

4. **Recrutement**
 - Carence ou abondance de certaines qualifications
 - Carence ou abondance de candidats (adéquation candidats/qualification)
 - Attractivité des emplois/de la filière
5. **Formation initiale et/ou apprentissage**
 - Adaptation des contenus, des modalités (volume horaire, stages, organisation, contenus)
 - Sur-offre ou sous-offre de formation/certains métiers
6. **Besoins en compétences**
 - Impact du numérique,
 - Evolution des métiers (360°)
 - Polyvalence VS spécialisation
 - Impact de l'entrepreneuriat : développement de la sous-traitance ou non
7. **Impacts sur les besoins en formation continue**
8. **Impact sur des besoins en mutualisations des compétences**
 - Expériences tentées ou non en matière de mutualisation
 - Connaissance et perception de la mutualisation
9. **Evaluation des dispositifs de formation continue existants**
 - Thèmes proposés, thèmes finançables
 - Durée des formations
 - Format, formation à distance, E-learning...
10. **Evolution de carrière** : intérêt des métiers, pénibilité (danseurs...), rémunération, conditions de travail, vieillissement, employabilité, reconversion, éventuel turn-over...
11. **Conflits de génération ?**
12. **Les tendances et grandes évolutions pour l'interviewé** en matière d'évolution des métiers et de besoins en compétences
13. **Les tendances et grandes évolutions pour les futures générations selon l'interviewé**
14. **En conclusion 3 à 5 mesures qui répondraient à vos besoins** en matière d'emplois et de compétences

