
Quelles nouvelles compétences pour les équipes culturelles de demain ?

Les intervenant·es

- Julien Pion, coordinateur de Supermab
- Maryline Lair, directrice du Collectif des festivals
- Laure Armand d'Hérouville - consultante Musée et projets scientifiques et culturels, membre de l'équipe ayant travaillé sur le rapport Culture et création en mutations (publié en novembre 2023 / France 2030)



➤ Introduction – Julien Pion

J'ai le plaisir d'animer cette rencontre du fait notamment que Supermab est à l'origine de la création d'un groupe de travail ouvert sur les enjeux de formation culturelle en Bretagne et qui s'appelle FormaCulture. Ce groupe, né en 2021 plutôt sous l'angle des musiques actuelles, s'est élargi à l'ensemble du champ culturel en 2023 et compte aujourd'hui 25 membres œuvrant dans le spectacle vivant, le cinéma, les arts visuels et sonores et le journalisme.

Les organismes de formation et réseaux membres s'adressent à un public très large (artistes, élu·es et agent·es de collectivités, professionnel·les, responsables de structures culturelles, salarié·es et bénévoles, enseignant·es, jeunes adultes en insertion...).

Les objectifs de ce groupe sont l'interconnaissance, les mutualisations, la visibilité et les complémentarités des offres, l'analyse des besoins, les évolutions des métiers, les accès aux publics, le droit à la formation, les financements, les coopérations... Et bien sûr la question des transitions et de la nécessaire évolution du champ de la formation qui est centrale dans ces échanges.

Éléments de contexte

Deux éléments principaux :

- Le contexte d'urgence climatique,
- La prise de conscience récente de la nécessité de développer des contenus de formation soit pour créer de nouveaux métiers (**encore peu le cas**) ou faire évoluer les métiers actuels.

À l'instar des conclusions du Shift Project dans le cadre du PTEF (Plan de transition de l'économie française), **la transition** (c'est le cas pour tous les secteurs) **ne pourra avoir lieu sans une transformation de l'emploi et des compétences** (une publication d'un rapport à venir en mars 2025 sur le rôle de la formation continue dans la transitions écologique).

En parallèle, le champ culturel est soumis à des injonctions contradictoires :

- Diffuser au plus grand nombre mais réduire son impact,
- Avoir des équipements plus performants mais réduire les consommations d'énergie,
- Être sobre à tous les niveaux sans que des emplois disparaissent du fait de l'abandon d'activités.

Donc nous avons besoin de compétences et de formation **mais aussi parfois** remettre en question ce qui nous a construit dans notre approche de nos métiers **et savoir par où commencer** (difficulté souvent identifiée) - (qu'est-ce qui est prioritaire dans un monde où tout est prioritaire ? – Transitions, égalité, sécurité, la gestion numérique, droits culturels...)

Quelles compétences nouvelles (exemples) ? Former mais sur quoi ?

- Comment comprendre les crises que nous traversons ?
- Comment changer les choses dans des fonctionnements établis ?
- Comment assurer la gestion durable des équipements ?
- Apprendre à organiser différemment
- Transitions numériques
- Apprendre à travailler différemment en coopération et en transversalité car pas de transitions sans jouer collectif pour mieux anticiper et briser les silos / décroïsonner et faire communiquer les fonctions qui ont toutes un rôle (admin, direction, technique, artistique, partenaires, prestataires)

Donc acquérir des compétences mais aussi faire évoluer les métiers / créer nouveaux métiers

Les métiers dédiés aux transitions se développent mais sont encore rares sur le champ culturel. En 2023, le Collectif des festivals a mené une enquête auprès de professionnels pour produire

un référentiel métier – activités et compétences de responsable des transitions présenté par Maryline Lair.

Enjeux pour chacun

- **Enjeu pour les structures** / démarches RSE / Bilans carbone / plans de formation dans un contexte où la formation des personnels est largement insuffisante => pas de consensus dans les équipes sur la nécessité de se former (enseignement du rapport culture et création en mutations que présente Laure).
- **Enjeu pour les politiques publiques** : besoin aussi de se former et d'opérer des changements. Notamment changer de regard sur la manière de construire les politiques publiques // éco-conditionné.

Trois exemples qui montrent que cela se structure au niveau de nos partenaires publics

- L'Union européenne a publié en 2022 « GreenComp » : cadre de référence, dans le cadre du pacte vert européen, pour les compétences en matière de durabilité.
- Juin 2023 : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche adresse aux universités une lettre de cadrage pour « former à la transition écologique pour un développement soutenable les étudiants de 1^{er} cycle » - cahier des charges définissant un socle de connaissances et de compétences.
- Stratégie régionale des transitions économique et sociale (2023 – 2027) met la formation au cœur des stratégies choisies pour mener à bien les transitions régionales.

Enjeu pour l'ensemble des actrices du champ de la formation

Rôle majeur à jouer pour contribuer au déploiement de ces compétences. Ça se joue sur différents tableaux : conscience des employeurs / financements / accès et droit à la formation / lien à la formation initiale.

Question de l'évolution de l'offre de formation est liée aussi à plusieurs paramètres (durée - beaucoup sont courtes / actions des formatrices, contenus et référentiels).

Mais le principal paramètre **est un problème d'échelle => il faut former tout le monde.**

Bien sûr cela bouge – les formations se développent (cf. Afdas – centre ressources numérique pour la transition écologique) => en voici quelques exemples :

- Observatoire des politiques culturelles : Intégrer les enjeux environnementaux dans son projet culturel : Apolline Fluck, responsable formation à l'OPC pour plus d'information.
- Master 2 Culture et Transitions à Sciences Po Rennes.

- Collectif des festivals avec le référentiel compétences qui peut servir de base à la construction de formations :
 - o Formations courtes du CDF (mobilités, comptabilité carbone, gestion énergétique, l'empreinte environnementale...),
 - o Projet Re-directions (Projet de formation à destination des directions).

Tout ça dans le cadre d'une prise de conscience plus large (acteurs et actrices dans toutes les esthétiques) - Quelques exemples :

- Plan d'action CNC juin 2021 + mise en place d'un observatoire de la transition écologique / Formation notamment initiale mise en avant,
- Début 2023 – Le Syndeac édite un livret intitulé « la mutation écologique, une priorité » dans lequel le syndicat s'engage à œuvrer à la formation de 100 % de ses adhérents,
- Janvier 2024 – Plan d'action commun pour une transformation écologique du Spectacle Vivant (Fedelima, SMA, France Festivals, Arviva...) - Propositions notamment sur le champ de la formation / dresser un panorama de l'offre / formation pour les directions,
- Mais aussi d'autres offres CNM + plan de soutien à la transition des lieux // CF - Lien ressources.

➤ Présentation du rapport Culture et Création en Mutation

Julien Pion

Laure Armand d'Hérouville, je me tourne vers vous. **Vous êtes consultante Musée et projets scientifiques et culturels**, membre de l'équipe ayant travaillé sur le rapport Culture et création en mutations (novembre 2023 / France 2030), qui s'interroge sur les transformations du secteur des arts visuels et des musées et sur les enjeux de formations qui y sont liés.

En quoi ce rapport apporte des réponses ? Quelles sont les spécificités des Arts Visuels sur ces sujets ?

Laure Armand d'Hérouville

Le diagnostic présenté fait partie du plan France 2030, qui est un programme d'investissement pour soutenir l'innovation dans des secteurs prioritaires, tels que les industries culturelles et créatives, les énergies décarbonées, et les technologies liées aux fonds marins. Ce travail a été piloté par Lucie Marinier, professeure au CNAM, dans le cadre de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création, en collaboration avec de nombreux partenaires, dont Le 104, le Campus des Métiers d'Art et du Design, l'Université Paris I, l'AVAS, Les Augures et d'autres. Plusieurs autres acteurs externes ont également contribué à la réflexion sur les enjeux de ces secteurs.

Les mutations actuelles du secteur culturel sont au cœur de cette étude. Elles concernent la transition écologique, le numérique, l'innovation, le rapport au public, la diversité, les droits culturels, la participation et l'évolution des lieux de culture. Ces mutations touchent particulièrement les secteurs des arts visuels, des musées, des arts appliqués, du design et de l'artisanat. Ces domaines sont traditionnellement moins étudiés que le spectacle vivant ou les industries culturelles et créatives, surtout en ce qui concerne les aspects économiques, d'emploi et de formation.

Méthodologie

L'étude s'est appuyée sur un grand nombre d'entretiens, l'analyse de littérature grise, des focus groups sur des lieux ou des formations spécifiques, des questionnaires et des journées d'étude. Grâce à cette méthodologie, l'équipe a pu élaborer 30 axes d'observation sur les métiers et les formations (initiales et continues), ce qui a conduit à 180 préconisations et 23 propositions de projets. Actuellement, le CNAM élabore de nouvelles propositions dans le cadre de France 2030 pour développer des formations spécifiques sur certains thèmes.

Constats et conclusions

1. Manque de données sur les métiers de la culture

Il existe peu de données quantitatives sur les métiers de la culture, en particulier dans les domaines étudiés. Les métiers de l'exposition, par exemple, sont souvent étudiés de manière fragmentée (scénographes, conservateurs, régisseurs), sans une vision d'ensemble. Ce manque de données complique la compréhension de l'écosystème culturel, de l'évolution des métiers et des besoins en formation.

2. Hybridation des métiers

Une hybridation croissante des métiers est observée, avec une plus grande porosité et pluridisciplinarité au sein des équipes et des projets. Les formations actuelles ne préparent pas suffisamment les acteurs culturels à maîtriser à la fois les compétences artistiques et techniques.

3. Participation et légitimité

Il y a une remise en question de la légitimité respective des différents acteurs du secteur, avec un accent sur la participation accrue des publics et des communautés dans les processus de création et de programmation. Cette participation n'est cependant pas encore systématiquement mise en œuvre.

4. Nouvelles valeurs et politiques institutionnelles

Les valeurs des institutions culturelles sont en transformation, notamment sous l'influence des transitions écologiques et numériques. Cependant, ces initiatives manquent souvent de vision

d'ensemble et de coordination. Les contradictions entre les objectifs écologiques et numériques, les attentes de production accrue et les contraintes budgétaires créent des tensions au sein du secteur.

5. Évolution des lieux culturels

L'évolution des lieux culturels, comme l'apparition de tiers-lieux, et le travail dans l'espace public soulèvent des questions sur la redéfinition de ces espaces. La question se pose également sur la manière dont les institutions culturelles traditionnelles peuvent collaborer avec ces nouveaux types de lieux.

Enjeux de formation

Les secteurs étudiés souffrent d'un sous-recours à la formation, notamment continue. Les mutations commencent à être abordées dans les formations initiales et continues, mais elles restent souvent au stade de la sensibilisation. Il est nécessaire d'aller au-delà de la simple sensibilisation pour développer des compétences spécifiques, surtout en ce qui concerne les transitions écologiques, le management, le numérique, les droits culturels, l'entrepreneuriat culturel, et les outils de mesure d'impact.

Les formations d'enseignement supérieur restent souvent figées et ont du mal à s'adapter rapidement aux évolutions du secteur. Il manque également de diversité dans le recrutement des formations culturelles, ce qui est un frein à la diversité professionnelle dans le secteur culturel lui-même.

Besoin d'outils d'évaluation et de nouvelles approches managériales

Le besoin de nouveaux outils pour évaluer l'impact et les empreintes des projets culturels est criant, notamment pour adapter ces outils aux réalités du secteur. Les mutations actuelles imposent aussi une refonte du management, avec une prise en compte accrue des risques psychosociaux et des compétences en gestion du changement.

Rôle des réseaux professionnels

Les réseaux professionnels jouent un rôle clé dans ces transitions, en réfléchissant collectivement aux normes et aux pratiques à adopter face aux enjeux écologiques, numériques, et de participation.

Propositions de formation

L'étude propose la création de formations continues plus structurantes pour répondre aux besoins spécifiques du secteur. Le développement de compétences en matière de gestion écologique, numérique, de management et de droit culturel est essentiel pour préparer les professionnels aux défis futurs. La question de l'évolution des métiers eux-mêmes est

également soulevée : s'agit-il de nouveaux métiers ou simplement d'une adaptation des compétences existantes ?

➤ Présentation référentiel métier : être responsable des transitions dans le secteur culturel

Julien Pion

Comment avez-vous fait pour arriver à ce résultat ? Qu'est-ce qui ressort de ce travail ? Et finalement, à quoi ça sert ?

Maryline Lair

La présentation aurait dû être réalisée en partenariat avec l'Observatoire des Politiques Culturelles (OPC), car nous avons entamé une réflexion conjointe sur les compétences nécessaires pour les métiers liés aux transitions sociales et écologiques. Cette collaboration s'inscrivait dans une démarche de convergence de nos efforts : pendant que l'OPC explorait les nouvelles compétences requises pour les structures culturelles, nous travaillions sur un référentiel métier pour mieux définir ces rôles en transformation. Depuis un an et demi, nous échangeons régulièrement sur nos avancées respectives, ce qui nous a permis d'arriver à une version initiale (V0) de notre référentiel, encore incomplète mais déjà bien avancée.

Contexte et origine du projet

Le Collectif des festivals est un organisme de formation. Il y a trois, quatre ans, nous avons identifié un besoin émergent dans le secteur culturel : celui de développer des compétences spécifiques pour gérer les transitions sociales et écologiques. Nous avons donc conçu une formation dédiée aux personnes occupant des postes tels que responsables du développement durable, chargés de mission transition ou encore chargés de mission RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Les intitulés de ces postes varient selon les structures, mais ils partagent souvent une réalité commune : ces personnes portent plusieurs casquettes et n'ont qu'une partie de leur temps de travail dédiée aux transitions. Pourtant, nous observons de plus en plus de recrutements pour des postes entièrement dédiés à ces enjeux. Cette évolution a motivé notre volonté de formaliser un référentiel métier, afin de clarifier les compétences requises et d'aider les employeurs à définir des profils précis pour ces nouveaux rôles.

Méthodologie et approche collaborative

Pour construire ce référentiel, nous avons mené une démarche rigoureuse et participative. Compte tenu de la diversité des pratiques et des besoins, nous avons étendu notre recherche

au niveau national, en interrogeant des professionnels issus de différentes régions et secteurs du spectacle vivant, notamment des festivals, des SMAC (Scènes de Musiques Actuelles) et même des opéras. Nous avons également consulté les supérieurs hiérarchiques de ces professionnels pour mieux comprendre leurs attentes vis-à-vis de ces postes.

En tout, nous avons réalisé près de 50 entretiens, comprenant des discussions approfondies avec des personnes occupant des postes de responsabilité liés aux transitions ainsi que leurs n+1, comme des directeurs ou des responsables de service. L'objectif était de recueillir des données riches et diversifiées pour alimenter notre réflexion et identifier les compétences clés nécessaires à ces métiers en pleine évolution.

L'élaboration du référentiel métier

Notre référentiel s'organise autour de cinq grands blocs de compétences, qui représentent les principales missions d'une personne responsable des transitions sociales et écologiques au sein d'une structure culturelle. Ces blocs sont conçus pour offrir une vision complète et détaillée des différentes facettes de ce métier complexe :

1. Développement des capacités de réflexion et d'action

La personne chargée des transitions joue un rôle crucial dans le développement des capacités de réflexion stratégique au sein de la structure. Elle doit sensibiliser, former et mobiliser ses collègues autour des enjeux de la transition. Cela inclut la création d'espaces de dialogue, la facilitation de sessions de brainstorming, et l'encouragement d'initiatives internes pour stimuler la créativité et l'innovation.

2. Co-élaboration d'une stratégie de transition

Le deuxième bloc de compétences se concentre sur la capacité à piloter la co-construction d'une stratégie de transition durable. Cela implique de travailler avec l'équipe dirigeante pour élaborer une vision à long terme, définir des objectifs clairs et concevoir un plan d'action pluriannuel. Cette stratégie doit être inclusive et adaptée aux spécificités de la structure, tout en répondant aux enjeux sociaux et environnementaux actuels.

3. Coordination et mise en œuvre de projets de transition :

Une fois la stratégie définie, la personne responsable doit coordonner et réaliser des projets opérationnels pour traduire les objectifs en actions concrètes. Ce rôle demande une capacité à gérer des projets complexes, à mobiliser des ressources et à établir des partenariats stratégiques. Elle doit également assurer le suivi et l'évaluation des actions mises en place pour ajuster les approches en fonction des résultats obtenus.

4. Soutien au développement de projets internes

Le quatrième bloc est axé sur le soutien aux initiatives de transition portées par d'autres membres de l'équipe. Le responsable des transitions doit être capable d'accompagner ses collègues dans le développement de leurs propres projets, en leur apportant des conseils, des outils et des méthodes pour intégrer les principes de durabilité dans leurs pratiques quotidiennes.

5. Accompagnement du développement des compétences

Enfin, le dernier bloc de compétences concerne l'accompagnement des montées en compétences, à la fois individuelles et collectives. Il s'agit d'aider les membres de la structure, mais aussi les parties prenantes externes comme les bénévoles, les fournisseurs et les partenaires, à acquérir de nouvelles compétences et à adopter des pratiques plus responsables.

Objectifs et applications pratiques du référentiel

L'objectif principal de ce référentiel est de servir de guide pour améliorer nos formations existantes et d'offrir une ressource précieuse aux structures culturelles souhaitant recruter des responsables de transition. En partageant ce référentiel, nous voulons aider les employeurs à mieux définir les compétences nécessaires pour ces postes et à créer des offres d'emploi claires et précises.

Nous envisageons également d'utiliser ce référentiel comme base pour développer une formation certifiante dédiée aux métiers de la transition dans le secteur culturel. Cette certification pourrait offrir une reconnaissance officielle des compétences acquises, renforçant ainsi la légitimité et l'attractivité de ces postes.

Conclusion et perspectives

Le développement de ce référentiel nous a permis de mieux comprendre les enjeux et les défis auxquels font face les responsables de transition dans le secteur culturel. Bien que ce métier soit encore relativement nouveau, les compétences requises pour ces rôles semblent de plus en plus cruciales pour accompagner les structures culturelles vers des pratiques plus durables.

Nous restons ouverts à vos retours et suggestions pour continuer à affiner et améliorer ce référentiel. L'objectif final est de bâtir une communauté de pratique autour des transitions sociales et écologiques dans la culture, et d'accompagner les structures dans leur démarche de transformation durable.

Si vous avez des questions ou des commentaires, nous serons ravis d'y répondre et d'enrichir ce projet avec vos perspectives.

N'hésitez pas à nous partager vos retours par mail : contact@lecollectifdesfestivals.org

➤ Liens utiles pour approfondir

<https://www.observatoire-culture.net/diagnostic-aiguiller-accompagner-secteur-culturel-transitions/> « pour prendre en compte ces nouveaux paradigmes, il apparaît essentiel de créer, produire, diffuser, transmettre de manière davantage circulaire... »

Dispositif compétences et métiers d'avenir France 2030 :

<https://www.info.gouv.fr/organisation/secretariat-general-pour-l-investissement-sgpi/competences-et-metiers-d-avenir-presentation>

Diagnostic *Culture et création en mutations*, réalisé dans le cadre du PIA4-CMA France 2030 : <https://cultureetcreationenmutations.fr/>

Diagnostic Compétences et métiers d'avenir Accompagner la création artistique à l'ère numérique : <https://www.tmnlab.com/diagnostic-competences-metiers-davenir/>

Lettre de cadrage ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche :

https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2023/07/Note-de-cadrage-MESR_TEDS_formation-des-etudiants-1er-cycle.pdf

Article – Journal Le Monde « Transition écologique : la formation professionnelle forcée d'anticiper l'évolution des métiers »

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/10/03/transition-ecologique-la-formation-professionnelle-forcee-d-anticiper-l-evolution-des-metiers_6192215_1698637.html*

Le Shift Project lance ses travaux sur le rôle de la formation continue dans la transition écologique - <https://theshiftproject.org/le-shift-project-lance-ses-travaux-sur-le-role-de-la-formation-continue-dans-la-transition-ecologique/>

Plateforme ressource et liste d'organismes :

<https://www.afdas.com/actualites/entreprise/transition-ecologique-comprendre-sinspirer-soutiller.html>

Plan d'action commun pour une transformation écologique du Spectacle Vivant (Fedelima, SMA, France Festivals, Arviva...) // Propositions notamment sur le champ de la formation (Dresser un panorama de l'offre de formation pour les directions)

<https://nuage.arviva.org/index.php/s/JQ6oWWgo3PW5JYs>

Plan d'action CNC juin 2021 :

https://www.cnc.fr/documents/36995/1850763/Pr%C3%A9sentation+du+Plan+Action+_.pdf/880f53b0-6b67-9a3a-6b3c-959ca66a7162?t=1718723228005

Stratégie régionale des transitions économique et sociale 2023 – 2027

https://www.bretagne.bzh/app/uploads/SRTES-RapportVoteSansAnnexe_vf2023.pdf

GreenComp : le cadre européen de compétences en matière de développement durable –

Lien de téléchargement.

https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC128040/JRC128040_008.pdf

Une remarque ? Un commentaire à nous partager ?

Ecrivez-nous à : contact@lecollectifdesfestivals.org