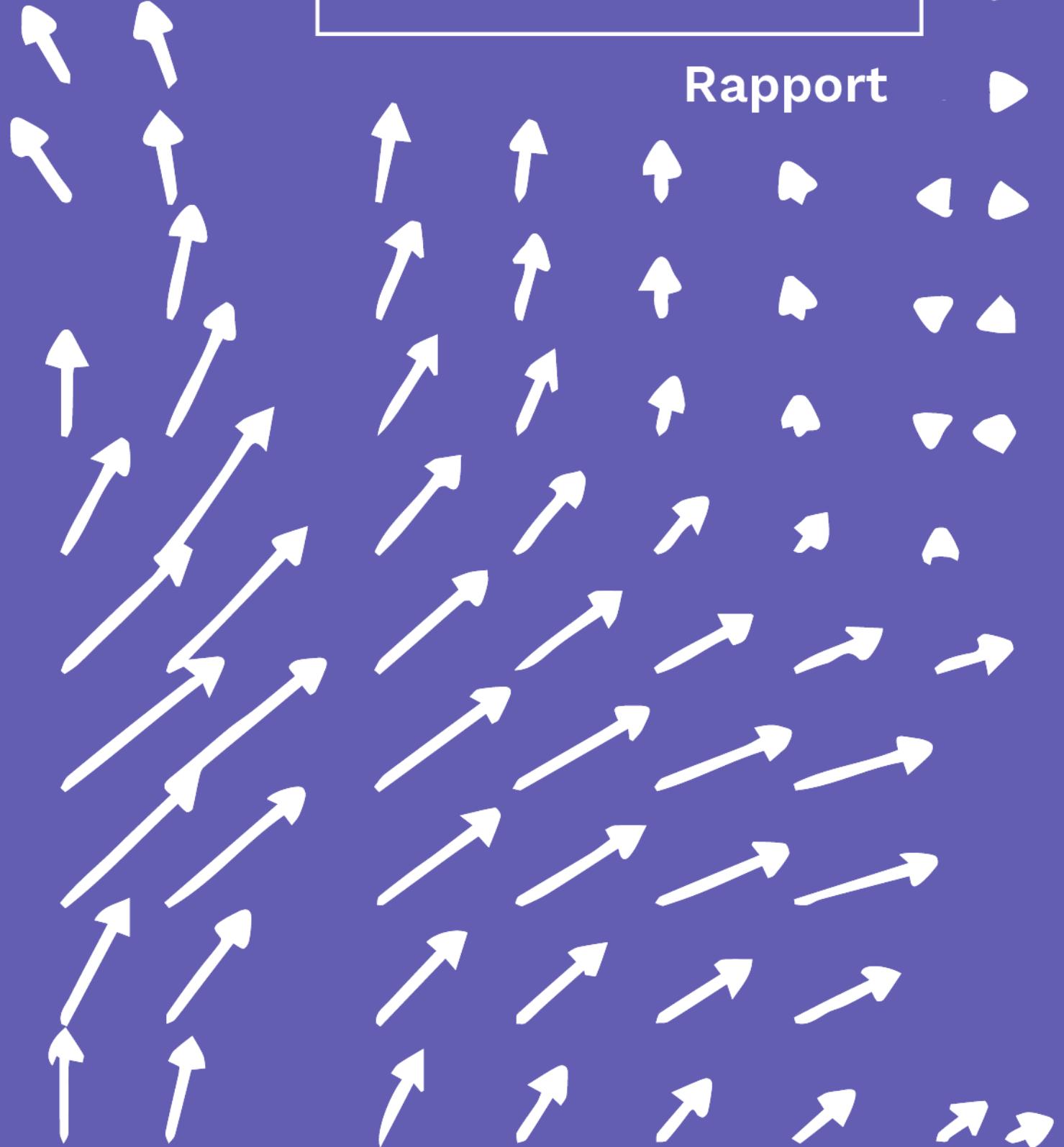


# Culture et création en mutations

Rapport





# Culture et création en mutations (2CM)

PIA 4 -Compétences et métiers d'avenir



Opération soutenue par l'État opérateur Caisse des dépôts - Banque des territoires







Ce document est produit dans le cadre du PIA 4 Compétences et métiers d'avenir, catégorie Diagnostic

Diagnostic Culture et Création en Mutations (2CM)

Publié en juillet 2023

Ce diagnostic est mis à disposition  
selon les termes de la [Licence](#)  
[Creative Commons Attribution - Pas  
d'Utilisation Commerciale - Pas de  
Modification 4.0 International.](#)





<b>Culture et création en mutations</b>	<b>16</b>
Format du rendu de l'étude	17
Membres de l'équipe et du consortium	18
I. Présentation de l'étude	23
A. Le contexte : Le PIA-CMA-catégorie diagnostic	23
B. La culture et la création face aux transitions	24
1. Sur la question écologique	25
2. Sur les enjeux numériques	26
3. Sur l'évolution des lieux de culture	27
4. Sur la diversité des publics et la participation, la prise en compte des droits culturels	27
C. Étudier les secteurs musées, arts visuels, design, métiers d'art, ingénierie culturelle	27
1. Des secteurs insuffisamment étudiés...	28
2. qui collaborent...	29
3. et présentent de nombreux points communs...	29
4. à l'intersection de la création et de l'ingénierie culturelle	30
II. Méthodologie	33
A. Données disponibles...ou non	33
B. Nouvelles ressources produites par l'étude	35
C. temps d'échanges et travail collectif	37
<b>Résultats transversaux de l'étude</b>	<b>39</b>
I. L'évolution des contextes professionnels	40
A. Par rapport à nos hypothèses de départ	40
B. Un manque global de structuration et d'observation	41
C. Des changements sous l'effet des transitions	42
D. La polyvalence et la pluriactivité en hausse, les postures vocationnelles en baisse	43
E. Des politiques publiques qui évoluent	46
II. Evolution des besoins en compétences et des formations	48
A. Evolution des besoins	48
B. Diversification des acteur·rice·s de la formations et des types de formations	49
<b>Musées</b>	<b>53</b>
I. Panorama : un secteur disparate et imparfaitement connu	54
A. Musée : un intitulé commun pour une réalité complexe	54
B. Un écosystème professionnel de plus en plus divers mais très mal étudié	57
II. Constats et enjeux : un secteur propice aux mutations mais qui manque d'une vision d'ensemble	59
A. Un secteur historiquement acculturé au numérique qui doit encore développer des stratégies transversales	59
B. Un secteur qui expérimente de nouveaux rapports aux publics dans des domaines de plus en plus variés	61
C. Un secteur qui s'ouvre à d'autres pratiques et se déploie à l'extérieur des musées	63
D. Un secteur volontariste sur la transition écologique mais qui doit adopter une vision systémique pour se transformer en profondeur	65

E. Un secteur qui doit faire évoluer ses méthodes pour opérer pleinement sa mutation	68
<b>III. La formation du secteur muséal</b>	<b>70</b>
A. Une formation initiale qui ne valorise pas tous les métiers et intègre de manière inégale les nouveaux enjeux du secteur	71
B. Une formation continue inégalement accessible et adaptée, qui incite les professionnel·le·s à se former autrement	76
<b>Arts visuels</b>	<b>81</b>
I. Panorama : un secteur foisonnant en cours de structuration	82
A. Le poids économique du secteur	83
B. Les structures et organisations des arts visuels et leurs réseaux	83
1. Des structures publiques et labellisées en structuration mais aux directions fragiles	84
2. La montée en puissance des structures privées de création et de diffusion	86
3. Le développement des projets de résidences et des nouvelles formes d'accompagnement des artistes par les structures	86
4. Les galeries d'art	87
5. Ecoles, biennales, festivals, collectifs, agences : acteurs·rices de la production et de la diffusion	88
C. Les réseaux des professionnel·le·s, vers l'organisation du secteur?	88
D. Les professionnel·le·s	90
1. Un secteur dont on peine à prendre la pleine mesure de l'emploi	90
2. Le nombre, le statut et la précarité des artistes	91
II. Répondre aux mutations	95
A. L'enjeu écologique : quelle mise en cohérence entre création, éco-production et récits en direction des publics ?	95
B. Les enjeux numériques dans les arts visuels	96
C. Evolution des lieux et espaces d'arts visuels	97
D. Pratiques et droits culturels	98
III. La formation initiale et continue	99
A. La formation initiale	99
1. La formation des professionnel·le·s des arts visuels aux métiers non artistiques	99
2. La formation des scénographes d'expositions	100
3. La formation des artistes	100
4. Les écoles d'art et d'arts appliqués, un réseau de plus en plus nombreux, attractif et divers, mais en partie en crise	101
B. La formation continue	107
1. La formation des artistes-auteurs et autrices	107
2. La formation des ingénieur·e·s culturel·le·s des arts visuels	110
<b>L'écosystème de la création en environnement numérique</b>	<b>117</b>
I. Un écosystème hybride difficilement délimitable mais à l'impact important	118
A. Définition et objet d'étude	118
B. Des professionnel·le·s aux profils variés	119
C. Un écosystème au potentiel encore sous-exploité	120
II. La structuration de l'écosystème : un enjeu aux multiples facettes	126
A. Accompagner la montée en puissance de l'écosystème	126
B. Stabiliser les modèles économiques	126
C. Élargir les réseaux de diffusion	126

D. Construire, mutualiser et partager des communs	126
E. Mener la transition écologique	127
<b>III. Une offre de formation incomplète et inégale</b>	<b>128</b>
A. Panorama des formations existantes	128
B. Enjeux de la formation pour les créateur·rice·s	129
1. Un manque de formation pour devenir artiste indépendant·e en environnement numérique	129
2. Un manque de formations publiques	130
3. Des formations pour être créateur·rice·s d'expériences numériques mais des problèmes d'insertion	130
C. Enjeux de la formation pour les ingénieur·e·s culturel·le·s	131
1. Un manque de formations initiales et continues spécialisées	131
2. Les rencontres professionnelles et les programmes d'expérimentation, un atout indéniable pour la formation continue	131
<b>Design et métiers d'art</b>	<b>133</b>
I. Design	134
A. Panorama	134
B. Enjeux	135
II. Métiers d'art	141
A. Panorama	141
B. Enjeux	142
III. La formation aux métiers d'art et du design	146
A. Panorama de la formation	146
B. Enjeux tout au long du parcours de formation	150
C. Enjeux d'intégration des mutations	152
<b>Territoires : espaces publics, ingénierie, entrepreneuriat, tiers-lieux</b>	<b>155</b>
I. Les politiques culturelles territoriales en crise ?	157
II. Espace(s) public(s)	160
III. Panorama des acteur·rice·s de l'ingénierie culturelle en Île-de-France	163
A. L'urbanisme culturel	163
B. Évolution du concept d'ingénierie culturelle	164
C. Un nouveau champ d'intervention professionnelle francilien	166
D. Enjeux des métiers de l'ingénierie	167
IV. L'entrepreneuriat culturel	168
A. Des entreprises culturelles en croissance en Île-de-France	169
B. Dispositifs de soutien, d'accompagnement ou facilitant le développement	169
C. Les incubateurs culturels en région Île-de-France	170
1. Les incubateurs culturels à Paris	170
2. Formats d'accompagnements	171
3. Profils	171
V. Tiers-lieux, lieux de culture ?	173
A. Un mouvement citoyen, sensible aux mutations	173
B. Politique culturelle et tiers-lieux	173
C. Les tiers-lieux, contextes propices à la création?	174
D. Relation aux territoires	175
E. Développement progressif des marqueurs tiers-lieux dans les institutions culturelles	177
<b>Écologie</b>	<b>181</b>

I. Le secteur culturel est sensibilisé mais qui manque de données sur ses impacts	182
A. Définition et positionnement	182
B. Un secteur qui se pose la question de ses impacts	183
C. Les mutations du secteur s'articulent avec les défis environnementaux	184
1. Des structures bousculées par la dynamique de co-construction	185
2. Des structures qui tentent de croiser leurs réflexions sur les différentes mutations qui les traversent	185
II. Le secteur culturel s'engage sur les questions écologiques	186
A. Les modalités de soutien des politiques publiques évoluent à l'aune de la transition écologique	186
B. Une prise en compte par les structures des défis écologiques, mais des projets environnementaux à structurer	188
1. Structurer et piloter les démarches	189
2. Évaluer les impacts et valoriser	192
a. Evaluer	192
b. Valoriser	194
C. Une homogénéité qui se dessine concernant les sujets les mieux traités	194
1. Tri des déchets	194
2. Réemploi	195
3. Consommation d'énergie	195
D. Un caractère plus complexe et structurant des sujets les moins traités	196
1. Questionner les rythmes de programmation	196
2. Favoriser la mixité des usages	196
3. Penser l'éco-production et l'éco-conception des expositions	197
4. Rationaliser la mobilité des publics	198
5. S'orienter vers la sobriété numérique et le numérique responsable	199
C. Un rôle majeur des artistes et créateur·rice·s et de la programmation comme leviers de sensibilisation des publics aux imaginaires créatifs soutenables	201
D. Une prise en compte des risques liés au changement climatique et des enjeux d'adaptation balbutiante	203
E. Un maillage de réseaux propice à la coopération	205
1. Une coopération qui se joue à plusieurs échelles	206
F. Vers une évolution des métiers et des compétences : l'émergence de nouvelles·aux acteur·rice·s	211
1. Vers la création de nouveaux métiers ?	211
2. Des métiers, des partenaires	212
III. La formation initiale et continue	216
A. La formation initiale	216
1. Prise en compte des enjeux écologiques dans l'Enseignement supérieur	216
2. Mobilisation des compétences créatives et artistiques dans la compréhension globale des enjeux écologiques	220
3. Collaborations interdisciplinaires entre les professionnel·le·s et les futur·e·s diplômé·e·s	220
B. La formation continue	222
1. Une offre croissante, encore axée sur la sensibilisation	222
a. Des niveaux d'approche	222
b. Des freins possibles identifiés	223
2. De nouvelles façons de se former aux enjeux écologiques : auto-formation et logiques d'accompagnement/formation	226

a. Une compréhension des enjeux écologiques acquise majoritairement par la veille, l'échange entre pairs et l'auto-formation	226
b. Accompagnement et formation : quelle pérennité du modèle économique ?	226
c. Former les formateurs et formatrices et mobiliser des outils d'intelligence collective	228
<b>Formation continue du secteur professionnel</b>	<b>229</b>
I. Panorama : Financement et observation des publics et de leurs recours à la formation continue dans le secteur culturel	231
A. Les modalités de financement de la formation continue	231
B. Les possibilités de certification professionnelle	232
C. Panorama des opérateurs de compétence (OPCO) du secteur culturel et des branches professionnelles	232
1. Éléments de définition	232
2. L'importance du rôle des branches professionnelles dans la construction de la formation professionnelle	233
3. Panorama global des OPCO et branches professionnelles étudiées	233
4. L'Afdas : principal OPCO des secteurs étudiés en termes de bénéficiaires	239
5. Uniformation : le droit à la formation des structures associatives - Focus sur le secteur des arts visuels	246
6. L'éclatement du secteur des métiers d'art	248
D. Les organismes publics de formation continue pour la fonction publique	248
1. Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)	249
2. Le recours à la formation dans la fonction publique d'État	255
II. L'offre de formation professionnelle continue dans les secteurs étudiés	257
A. Panorama (non exhaustif) des organismes de formation les plus identifiés et les plus caractéristiques des quatre mutations évoquées	257
1. Exemples d'organismes de formation musées	258
2. Exemples d'organismes de formation en politiques culturelles et territoire(s)	260
3. Exemples d'organismes de formation en arts visuels	260
4. Exemples d'organismes de formation en métiers d'art	265
5. Exemples d'organismes de formation sur les tiers-lieux	267
6. Exemples d'organismes de formation Écologie	268
7. Exemples d'organismes de formation numérique	271
III. Enjeux de structuration de l'offre de formation	273
A. La multiplication des acteur·rice·s de la formation dans le champ de la culture	273
1. La multiplication des projets de formation dans le secteur	273
2. L'importance du bouche-à-oreille dans le succès des formations	273
3. L'importance de l'autoformation, des formations par les temps professionnels et des réseaux	275
4. Les problème de lisibilité et de référencement	275
5. L'inscription dans le processus Qualiopi	276
B. Les enjeux de certification	276
1. Répertoire spécifique et titre RNCP	276
2. La question des micro-certifications	278
<b>Préconisations</b>	<b>279</b>
I. Conclusions et préconisations transversales sur la formation initiale	281

1. Combler les manques en termes de contenus	281
2. Favoriser la place des professionnel·le·s de terrain	282
3. Accompagner l'alternance et des stages	283
4. Systématiser la pédagogie en mode projet et les workshops	284
5. Mélanger les champs d'expertise	284
6. Diversifier les recrutements	284
7. Suivre davantage les formations et les cohortes	285
8. Créer le principe de "clause de revoyure" des jeunes diplômé·e·s	285
9. Créer des formations aux métiers de l'exposition et de responsables techniques pour les musées et les arts visuels	286
10. Développer la formation à la recherche	286
11. Développer la place de la culture et en particulier des secteurs étudiés dans les formations non culturelles	287
<b>II. Préconisations transversales sur la structuration des secteurs et la formation professionnelle</b>	<b>288</b>
A. Observer et structurer les secteurs	288
1. Identifier les OPCO du secteur et missionner un OPCO chef de file pour l'observation	288
2. Lancer des études sectorielles	288
3. Établir un référentiel métiers par secteur actualisé	289
4. Accompagner les écosystèmes professionnels dans leur structuration	289
B. Accompagner les acteur·rice·s et les professionnel·le·s	289
1. Accompagner les changements organisationnels	289
2. Accompagner parcours et carrières	290
C. Former	291
1. Développer un plan national de gestion prévisionnelle des compétences et de financement de la formation	291
2. Recenser analyser et rendre accessible l'offre de formation	291
3. Adapter les formats	292
4. Organiser les acteur·rice·s et faciliter les modalités de certification	293
<b>III. Préconisations par secteur</b>	<b>295</b>
A. Musées	295
Structuration et observation du secteur	295
Outils et modalités d'action	295
Formation initiale et continue	296
B. Arts visuels	297
Structuration et observation du secteur	297
Outils et modalités d'action	298
Formation continue	298
Formation continue	299
C. Création en environnement numérique	300
Structuration et observation du secteur	300
Outils et modalités d'action	300
Formation initiale et continue	302
D. Métiers d'art et du design	303
Structuration et observation du secteur	303
Outils et modalités d'action	304
Formation initiale et continue	305

E. Culture et territoires : politiques culturelles, ingénierie, espaces publics, entrepreneuriat, tiers lieux	308
1. Politiques culturelles territoriales	308
Structuration et observation du secteur	308
Formation initiale et continue	308
2. Espace(s) public(s), urbanisme culturel et ingénierie culturelle territoriale	309
Outils et modalités d'action	309
Formation initiale et continue	310
3. Entrepreneuriat culturel et innovation	310
Structuration et observation du secteur	310
Outils et modalités d'action	310
Formation initiale et continue	311
4. Tiers-lieux : construire un lien entre les tiers-lieux et les politiques culturelles territoriales	311
Structuration et observation du secteur	311
Outils et modalités d'action	312
Formation initiale et continue	312
E. Transitions écologiques	313
Outils et modalités d'action	313
Formation initiale et continue	313
IV. Propositions de développement de projets spécifiques, pouvant engager un ou plusieurs membres du consortium, en vue du dépôt éventuel d'un PIA 4 formation.	316
<b>Annexes</b>	<b>320</b>
Bibliographie	321
Formations initiales et continues, statistiques sur les métiers	322
Musées	325
Arts visuels	329
Numérique	332
Design et métiers d'art	333
Territoire : politiques culturelles, espace public, ingénierie culturelle, entrepreneuriat et tiers-lieux	336
Écologie	340
Droits culturels, EAC, participation	342
Autres ressources, ouvrages et rapports	343
Classifications existantes des métiers, activités et entreprises et manques identifiés	344
A. Codes NAF/APE retenus par le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) dans le cadre de notre étude	345
B. Codes PCS retenus par le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) dans le cadre de notre étude	345
C. Liste des CODES ROME identifiés dans le cadre de l'étude	346
D. Autres répertoires métiers existants	348
1. Le répertoire métier de la fonction publique territoriale (CNFPT)	348
2. Le répertoire métier du ministère de la Culture avec les codes RIME étudiés dans le cadre de notre étude	348
3. Des référentiels métiers spécifiques à des organisations et des secteurs	349
4. Codifications et nomenclatures dans le cadre de la formation initiale et continue	349
Liste des personnes rencontrées et intervenantes dans le cadre de la journée d'étude	

du 19 avril 2023*	351
Sigles	361
Questionnaire à destination des professionnels du secteur culturel	367
Formations initiales en ingénierie culturelle	377

**L'ensemble de l'équipe et les partenaires du consortium tiennent à remercier** pour leur participation et les réponses à nos nombreuses questions et demandes dans un délai extrêmement court :

- + Les près de 200 personnes rencontrées, que ce soit au cours d'échanges ou de la centaine d'entretiens formels : acteur·rice·s professionnel·le·s, responsables des ministères concernés, enseignant·e·s, responsables de formations, étudiant·e·s et ancien·ne·s étudiant·e·s;
- + Les nombreuses personnes qui ont répondu aux questionnaires ;
- + Les personnels de nos différentes structures : HESAM Université, Cnam, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Afdas, Augures et CENTQUATRE-PARIS, qui ont participé à l'étude ou ont permis à celles et ceux qui en étaient chargé·e·s de libérer du temps pour le faire ;
- + Les membres du comité scientifique constitué pour l'étude ;
- + Les expert·e·s qui ont accepté de relire et proposer des corrections sur les différentes parties ;
- + Les responsables du suivi du PIA-CMA et des volets culture de France 2030 au sein de la Caisse des dépôts, du Secrétariat général du gouvernement et des ministères concernés.

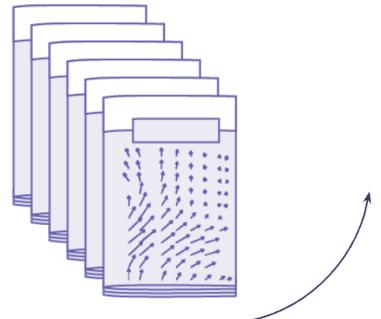
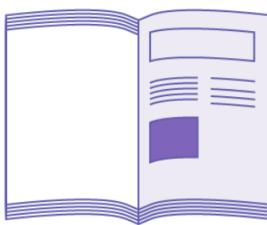
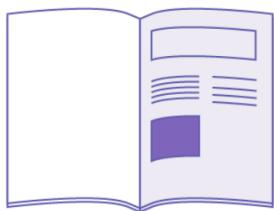
Lucie Marinier,

professeure du Cnam, titulaire de la chaire ingénierie de la culture et de la création,  
responsable du projet Culture et création en mutations 2CM

# Culture et création en mutations

## Format du rendu de l'étude

Le champ et le nombre de secteurs étudiés étant très vaste et la quantité de données et de cas étudiés très conséquente, il a été décidé de présenter l'étude en trois parties :



### une synthèse

### le rapport

### 6 livrets thématiques

Il s'agit du présent document qui reprend les axes d'observation, une synthèse par secteur, l'analyse du fonctionnement de la formation continue et les préconisations transversales et par secteur, ainsi que les projets qui pourraient être déployés dans un avenir proche, auquel s'ajoutent en annexe l'analyse des formations initiales en ingénierie menée par Paris 1. Au sein de ce rapport figure un très grand nombre de cas et exemples ([en bleu](#)) qui ont été étudiés de manière plus approfondie mais ne peuvent être décrits plus avant dans un document limité en taille.

Ces livrets intègrent témoignages, focus et analyses détaillées sur les secteurs étudiés : musées, arts visuels, création numérique, design et métiers d'art, culture et territoires (ingénierie, espace public, entrepreneuriat, tiers-lieux). S'y ajoute une monographie du CENTQUATRE-PARIS. Ces livrets peuvent avoir une forme un peu différente les uns des autres, issue de la diversité du consortium et des équipes dont nous avons souhaité préserver l'intégrité du travail et seront disponibles en ligne après validation de l'étude.

## Membres de l'équipe et du consortium

**Responsable du projet :** Lucie Marinier, Professeure du Cnam, titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création, Laboratoire LIRSA (EA 4603),

**HESAM Université :** structure porteuse de la candidature, chargée du suivi conventionnel, administratif et budgétaire de l'étude, de sa communication et de son rendu. Participation à l'étude sur les aspects d'ingénierie pédagogique, institutionnelle et de formation.

**Suivi :** Stéphanie Guidoni, déléguée générale d'HESAM Université : suivi budgétaire, administratif, institutionnel et participation à la construction des analyses et préconisations.

**Equipe de recherche/rédaction** réunie par HESAM Université (dans le cadre du Cnam) pour l'analyse des différents secteurs :

**Laure Armand d'Hérouville**, consultante en accompagnement de structures muséales et patrimoniales.

- + Harmonisation rédactionnelle
- + Domaine d'étude : musées (et extension au patrimoine)

**Faustine Dehan**, coordinatrice de projets culturels et de formations, spécialisée dans l'écologie et la culture.

- + Coordination générale : planning, organisation des Copil et réunions d'équipe, montage des rencontres partenaires, suivi des outils, du budget, des conventions, organisation des événements
- + Compilation des données et rapports existants
- + Domaines d'étude : culture et création en transition écologique, formation continue

**Tom Hébrard**, designer, artiste, enseignant, chargé de développement culture, éducation et ateliers partagés au tiers-lieu paysan de la Martinique.

- + Design du projet : méthodologie, ateliers collectif, charte graphique, livrables, site internet
- + Domaines d'étude : design, tiers-lieux

**Isabelle Mayaud**, sociologue, chercheuse, rattachée au centre de recherche sociologique et politique de Paris (CRESPA UMR 70217), spécialiste du domaine culturel, en particulier des arts plastiques.

- + Domaine d'étude : arts visuels

**Inès Selmane**, responsable de projet et de programmation, commissaire d'exposition, responsable des relations

Et la participation de Jamila Al Khatib, Fanny Fernandez, Madeleine Mathé, Clément Justin, Fanny Trussart : focus et participation à la rédaction générale.

internationales et programmatrice au Forum des Images.

- + Domaine d'étude : création numérique et transition numérique des secteurs étudiés

#### **L'Institut Acte (EA 7539) - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

- + Recensement des formations initiales de l'enseignement supérieur culture (base RNCP et autres sources) à l'échelle nationale, mobilisation de données et rapports existants
- + Construction d'un questionnaire étudiant·e·s/professionnel·le·s
- + Analyse sur ces formations initiales et la manière dont elles intègrent les mutations étudiées
- + Séminaire de mi-étude

**Marco Renzo Dell'Omodarme**, philosophe (institut ACTE), maître de conférences, co-responsable de la licence 3 Arts plastiques mention Métiers des arts et de la culture et du master mention Direction de Projets ou Établissements Culturels de de l'École des Arts de la Sorbonne.

**Anaïs Feyeux**, historienne de l'art contemporain (institut ACTE), maîtresse de conférences co-responsable de la licence 3 Arts plastiques parcours Métiers des arts et de la culture et du master mention Direction de Projets ou Établissements Culturels de l'École des Arts de la Sorbonne.

**Gabrielle Lavenir**, docteure en sociologie, et chercheuse au sein du studio de jeux vidéos the Seed crew.

#### **Le Campus des métiers d'art de la mode et du design (MO MADe)**

- + Analyse du secteur des métiers d'art
- + Analyse de parcours et d'insertion de diplômé·e·s et professionnel·le·s
- + Analyse des formations du secteur et préconisations, notamment en lien avec la stratégie nationale en faveur des métiers d'art lancée le 30 mai dernier par la ministre de la Culture, et la ministre déléguée chargée des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat et du tourisme, et le PIA CMA formation dont le Campus est titulaire en Consortium

**Héloïse Leboucher**, directrice générale du Campus.

**Hugo de Mascarel**, chargé de la rédaction sur le sujet des métiers d'art.

## L'Afdas

- + Domaine d'étude : formation continue et observation du secteur
- + Recensement des données et analyses existantes, notamment des études qualitatives sectorielles et intersectorielles, cartographie métiers, branches et formations, transmission des études qualitatives, tableaux de bord sur l'emploi et la formation
- + Recherche de données sur les artistes-auteur·rice·s et en particulier sur les arts visuels et analyse du fond artiste-auteur·rice·s
- + Analyse des formations existantes et besoins de formation sur les 4 mutations étudiées. Premier bilan de l'offre de formation déployée par l'Afdas en la matière

**Jack Aubert**, directeur des partenariats et des relations institutionnelles.

**Claire Piau**, responsable de département observation et Prospectives de l'Emploi.

## Le CENTQUATRE-PARIS

- + Domaines d'études : innovation, ingénierie, urbanisme culturel
- + Étude des incubateurs et acteur·rice·s de l'innovation culture en Île-de-France
- + Monographie du 104 centrée sur ses activités ingénierie et innovation ainsi que son programme Culture impact
- + Analyse des partenariats et réseaux, d'autres exemples de lieux culturels ayant les mêmes types de marqueurs (Friche Belle de mai, Lieu Unique, etc.)

**Marialya Bestougeff**, directrice de l'innovation et du 104 factory.

**Martin Colomer-Diez**, directeur de l'ingénierie.

**Juliette Pinard**, docteure en urbanisme et aménagement, cheffe de projet en ingénierie culturelle.

## Les Augures

- + Domaine d'étude : éco-responsabilité et participation au focus sur la Région Sud
- + Intégration des données de l'Augures Lab Scénogrrraphie et de l'Augures Lab numérique responsable.

**Laurence Perrillat**, consultante, co-fondatrice du collectif des Augures,

experte sur les questions de stratégies de transitions écologiques des organisations culturelles.

### **La chaire OTACC (Organisations & Territoires des Arts, de la Culture et de la Création) de l'université Aix-Marseille**

- + Analyse des métiers, compétences et formation initiales en Région Sud

**Edina Soldo**, professeure des universités en sciences de gestion, co-directrice de la chaire.

**Djelloul Arezki**, maître de conférences en sciences de gestion, co-directeur de la chaire.

**Cassandra Haller**, doctorante

### **Le Cnam PACA**

- + Cartographie de l'écosystème territorial et des métiers, des formations professionnelles et des bassins d'emploi et propositions de développement de la formation professionnelle sur certains sujets culture et création (Toulon, Avignon Villa créative, etc.)
- + Focus sur le certificat de médiation culturelle déjà existant à Toulon

**Laure Verger**, responsable de l'animation territoriale et de la prospective.

### **Le Campus des Métiers et des qualification ICC PACA**

**Corinne Clerissi**, directrice opérationnelle

### **INSEAMM École des Beaux-Arts de Marseille**

- + Focus sur l'école et sur le diplôme de plasticien intervenant.

**Pierre Oudart**, directeur

**Béatrice Simonet, directrice de l'IFAMM**  
(Institut de formation Marseille  
Méditerranée) et **Inge Linder-Gaillard**,  
directrice des Beaux-Arts de Marseille

Nos remerciements particuliers à **Pierre Lévy**, professeur du Cnam, titulaire de la chaire design, qui a accepté de rédiger une notice sur les secteurs du design et des métiers d'art et de relire le livret correspondant à ces secteurs.

## I. Présentation de l'étude

### A. Le contexte : Le PIA-CMA-catégorie diagnostic



La présente étude est le résultat d'un **projet déposé en juillet 2022 et lauréat en novembre 2022 dans le cadre de la 2e vague de l'appel à manifestations d'intérêt Plan d'investissement d'avenir 4 - Compétences et métiers d'avenir**, dont le cadre et les objectifs sont définis comme suit<sup>1</sup> :

*“L’appel à manifestation d’intérêt « Compétences et métiers d’avenir » (AMI CMA) s’inscrit dans le cadre des objectifs et leviers de France 2030. Il vise à répondre aux besoins des entreprises et des institutions publiques en matière de formation, d’ingénierie de formation, initiale et continue, et d’attractivité des formations, pour permettre l’acquisition des compétences nécessaires aux métiers d’avenir [...]. Les enjeux de réindustrialisation et de souveraineté génèrent des besoins importants dans les domaines du numérique, de la santé, de l’énergie, de l’alimentation et des transitions en général. En plus de devoir accompagner la transition des métiers, avec des millions d’actifs à former d’ici 2030, le programme a pour ambition de contribuer à former 400 000 personnes par an à l’horizon 2030”.*

Cet appel à manifestation d'intérêt :

*“ambitionne d’anticiper autant que possible et de contribuer à satisfaire les besoins en emplois ou en compétences, que ceux-ci soient sanctionnés par des titres, des certifications ou des diplômes. Il s’agit aussi d’accélérer la mise en œuvre des formations y préparant, ainsi que leur accès en matière d’information, d’attractivité et d’inscription tant en cursus de formation initiale qu’en formation continue, quel que soit le statut de l’actif (apprenti, lycéen, étudiant, salarié, demandeur d’emploi, indépendant, libéral ou entrepreneur)”.*

Le plan **France 2030** s'articule autour de **10 objectifs**, qui amplifient et accélèrent les investissements portés par les différents programmes d'investissements d'avenir. L'étude **Culture et Création en mutations (2CM)** s'inscrit en particulier dans **l'objectif de “placer la France en tête de la production des contenus culturels et créatifs”**.

Il tient compte, à ce titre, du document “Industries culturelles et créatives - enjeux spécifiques de la formation dans la stratégie d'accélération des ICC” de France 2030, qui reprend lui-même l'état des lieux des besoins de formation et le recensement des pistes d'action dressé dans le cadre de la rédaction de la **stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives (ICC)**, dont la mise en œuvre a été lancée le 28 septembre 2021 par

<sup>1</sup> Appel à manifestations d'intérêt Plan d'investissement d'avenir 4 - Compétences et métiers d'avenir : Lien

la Ministre de la Culture<sup>2</sup> et en particulier sa mesure n°6 : “**Anticiper les mutations des acteurs des ICC en adaptant l’actif de formation initiale et continue de la filière.**”

Ce document mentionne notamment, pour ce qui nous intéresse ici, les objectifs suivants :

- + “Anticiper les mutations des métiers culturels en favorisant l’**interdisciplinarité** et en renforçant l’**expérimentation**” et une “plus grande implication des acteurs dans la **recherche**” ;
- + La nécessité de **professionnel·le·s “polyvalent·e·s et agiles”** pour “se mouvoir en même temps dans les domaines artistique, culturel, technique, administratif, numérique, commercial, juridique, ou encore entrepreneurial” grâce à un “**nouveau référentiel transdisciplinaire complémentaire des référentiels métiers existants**” : compétences en gestion, management, droit, démarche internationale, RSE, numérique, découvrabilité des contenus, etc. ;
- + Former en vue des **nouveaux métiers**, notamment dans le champ **numérique et immersif** ou dans le champ du **développement durable** ;
- + Développer une “plus grande intégration des écoles et des pôles de formation des ICC dans les projets en faveur de **l’innovation au niveau local**” (pôles de compétitivité, chaires partenariales, expérimentations en partenariats, développement des Campus des métiers et des qualifications, etc.) ;
- + Renforcer **l’envergure internationale** des pôles de formation ;
- + Développer de **nouvelles pratiques collaboratives**, des projets de **mutualisation** de ressources entre établissements ;
- + **Répondre aux “enjeux de la formation continue en ICC” (nouveaux modes de certifications, reconnaissance de certifications externes** au cursus de formation, validation des acquis de l’expérience, développement de l’alternance).

## B. La culture et la création face aux transitions

L’étude analyse les **transitions et mutations** qui touchent les métiers de la culture et de la création ainsi que leurs conséquences en matière de **besoins de formation**. Elle observe plus particulièrement **les secteurs des musées, des arts visuels (arts plastiques mais aussi création numérique), des arts appliqués** (design et métiers d’art) et **le champ de l’ingénierie culturelle dans ces secteurs, en particulier en lien avec les enjeux de territoire.**

**Quatre mutations** sont plus particulièrement étudiées :

---

<sup>2</sup> Stratégie d’accélération des industries culturelles et créatives (ICC) : Lien

**La question écologique**, qui concerne les contenus artistiques, l'éco-responsabilité de la production et la responsabilité du champ de la culture dans la visibilité des enjeux environnementaux

**Les transitions numériques et l'innovation**, qui concernent autant la création artistique que sa diffusion, les contenus que les pratiques culturelles

Les nouvelles questions posées à la création et à l'ingénierie culturelle par les questions de **diversité, droits culturels, participation**.

**Les mutations des lieux/espaces de culture**, qu'il s'agisse de l'investissement de l'espace public, des nouvelles missions des institutions culturelles, des tiers-lieux, du rapport entre diffusion en ligne/en présence

Nous partons de l'hypothèse que ces mutations font **évoluer les organisations, les professions, les compétences et la position socio-économique des ingénieur·e·s culturel·le·s et des créateur·rice·s**.

L'étude observe **les métiers, les compétences et les formations initiales et continues des ingénieur·e·s culturel·le·s** (directeur·rice·s, producteur·rice·s, curateur·rice·s, technicien·ne·s, conservateur·rice·s, administrateur·rice·s, responsables des publics ou du développement, DAC, consultant·e·s, ...), **celles des artistes visuel·le·s (en particulier plasticien·ne·s) et des créateur·rice·s (design et métiers d'art)** mais aussi les points de rencontre avec des acteur·rice·s d'autres champs concernés (urbanisme, architecture, numérique, éco-responsabilité...) par les projets culturels.

Sur les 4 mutations, nous avons plus particulièrement observé les conséquences sur les écosystèmes des sujets suivants :

### 1. Sur la question écologique

- + **La mesure des impacts** environnementaux de la culture. Il s'agit bien sûr des **impacts négatifs**, le "footprint" soit l'empreinte carbone et plus largement les empreintes environnementales, mais aussi des **impacts positifs**, le "brainprint" soit la participation de la culture à la prise de conscience des crises écologiques, des enjeux du vivants et des voies de transitions, à tout ce que l'on nomme les "nouveaux récits"<sup>3</sup> ;
- + **La participation du secteur culturel à la construction de solutions** pour la diminution de son propre impact négatif mais aussi en ce qu'elle invente des propositions qui peuvent être utilisées dans d'autres cadres que la culture (grâce au design notamment mais aussi par la redécouverte des modes de restauration anciens, par exemple) ;

<sup>3</sup> Nouveaux récits de l'Ademe : [Lien](#)

- + **La reconnaissance et la valorisation des propositions artistiques**<sup>4</sup> (passées, contemporaines ou à venir) **qui placent en leur cœur ces questions** : art écologique, création autour des objectifs de développement durable, place du vivant ou des populations autochtones, etc. ;
- + **La mise en cohérence, grâce à l'articulation de ces programmations avec la manière de les produire et de les transmettre** : éco-conception, éco-responsabilité et sensibilisation des publics ;
- + **La formation des professionnel·le·s de la culture**, créateur·rice·s comme ingénieur·e·s culturel·le·s, **à ces questions pour pouvoir les porter tout en continuant à faire leur métier** : créer, rendre possible des projets, diffuser des œuvres au plus grand nombre, participer au changement de la ville, etc.

## 2. Sur les enjeux numériques

- + Le développement de **la création numérique en art visuel**<sup>5</sup>. Ce champ pose des questions particulières, que ce soit en termes de compétences, de secteur économique et de modalités de soutien et de reconnaissance, d'enjeux de diffusion et d'identification du secteur ;
- + les **outils de médiation et de communication numériques** qui touchent le secteur des arts visuels et des musées<sup>6</sup>, qu'il s'agisse des outils numériques de médiation et d'aides à la visite ou des réseaux sociaux, qui permettent l'arrivée de nouveaux prescripteur·rice·s des activités et programmations ;
- + **l'évolution des pratiques culturelles**, notamment chez les plus jeunes<sup>7</sup>, qui impliquent de nouvelles relations de participation par rapport aux contenus culturels (hybridité et accès fractionnés) et les usages d'internet fondés sur les pratiques contributives qui ont brouillé la division entre producteur·rice·s et consommateur·rice·s de contenu ;
- + **le développement de la diffusion des œuvres et des expositions en ligne** ;
- + l'émergence des **expositions immersives** ;
- + **la question de l'auteur·e**, notamment posée par l'intelligence artificielle et son utilisation par les artistes ;
- + le développement et la maîtrise des **outils numériques professionnels** (logiciels pour les designers, logiciels de gestion des collections pour les musées, etc.) et des modalités et enjeux liés aux usages du numérique (opensource, stockage des données, usage critique de l'innovation, etc.) ;
- + les enjeux de **découvrabilité des contenus**, de l'archivage des œuvres des artistes, des NFT et du marché de l'art en ligne.

À noter que nous avons choisi de laisser un certain nombre de sujets liés au numérique de côté, puisqu'un autre diagnostic est en cours dans le cadre du PIA 4 AMI CMA, piloté par le TMNlab.

---

<sup>4</sup> *L'art face aux urgences écologiques*, revue Marges. Saint-Denis : Presses universitaires de Vincennes, 2022. vol.35 : Lien

<sup>5</sup> MOULON, Dominique. *Chefs-d'œuvre du 21e siècle: l'art à l'ère digitale*. Lyon : Nouvelles éditions Scala, 2021. 160 p : Lien

<sup>6</sup> BAUJARD, Corinne. *Environnement numérique et musées*. 2019. vol.15 : Lien

<sup>7</sup> WOLFF, Loup et Philippe LOMBARDO. *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*. ministère de la Culture, 2020 : Lien

### 3. Sur l'évolution des lieux de culture

- + **L'évolution des missions des institutions culturelles** : développement des activités non culturelles au sein des lieux (services, apprentissages, convivialité, ...), nouvelle définition du musée<sup>8</sup>, participation des publics et enjeux démocratiques ;
- + le développement des **tiers-lieux** culturels et des “marqueurs tiers-lieux” au sein des institutions culturelles (gouvernance partagée, activités autour du “faire”, co-apprentissages, modèles économiques innovants, ...) ;
- + l'investissement de l'**espace public**<sup>9</sup> et la multiplication des propositions “hors les murs” ;
- + la participation de la culture à la transformation de la ville et des territoires et l'émergence de l'**urbanisme culturel**<sup>10</sup> ;
- + le développement des **pratiques culturelles hybrides, en ligne et en présentiel**.

### 4. Sur la diversité des publics et la participation, la prise en compte des droits culturels

- + L'intégration des **droits culturels**<sup>11</sup> aux modes d'action, notamment des institutions, qui transforment les rapports aux publics ;
- + Les **enjeux de la reconnaissance et de la participation des publics**, y compris à la programmation et à la gouvernance ;
- + la **prise en compte des nouvelles pratiques culturelles**<sup>12</sup>, notamment numériques
- + **La diversification** des publics des formations, des modes de recrutement et **des professionnel·le·s** de la culture
- + L'éducation artistique et culturelle (un autre diagnostic étant en cours dans le cadre du PIA 4 AMI CMA sur ce sujet, nous ne l'approfondirons pas).

## C. Étudier les secteurs musées, arts visuels, design, métiers d'art, ingénierie culturelle

**Cette étude se concentre plus particulièrement sur les secteurs des musées, des arts visuels, des métiers de l'exposition et des arts appliqués**, ce qui correspond globalement, au sein de la liste des codes APE/NAF aux activités culturelles classées ART (art visuel) et PAT (patrimoine).

---

<sup>8</sup> JACQUELINE EIDELMAN (DIR.). *Rapport de la mission « Musées du XXIe siècle »*. 2017 : Lien.

<sup>9</sup> MARINIER, Lucie. « Naissance, vie et fin des œuvres. Les temps de l'art dans l'espace public », *L'Observatoire*. 2021, vol.57 n° 1. p. 109-112 : Lien.

<sup>10</sup> PINARD, Juliette et Hélène MORTEAU. « Professionnels de l'occupation temporaire, nouveaux acteurs de la fabrique de la ville? Du renouvellement des méthodes en urbanisme à l'émergence de nouveaux métiers », *Revue Internationale d'Urbanisme*. 2019, Nouveaux acteurs de l'urbanisme : renouveau ou fin de partie ? n° 8 : Lien.

<sup>11</sup> ANSELME, Léo, Patricia COLER, Éric FOURREAU, ET AL. *Droits culturels. Les comprendre, les mettre en œuvre*. Toulouse : Éditions de l'Attribut, 2022. 224 p. Lien. ;

L'OBSERVATOIRE. « Droits culturels : controverses et horizons d'action », *La revue des politiques culturelles*. janvier 2017 no 49. Lien ;

NECTART. « Politiques culturelles territoriales Coopération et droits culturels, transitions écologique et sociétale, éducation et formation », Nectart. avril 2023 hors-série #1.

<sup>12</sup> WOLFF, Loup et Philippe LOMBARDO. *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*. ministère de la Culture, 2020 : Lien ;

SCHREIBER, Amandine et Jörg MÜLLER. *Les sorties culturelles des Français après deux années de Covid-19*. Rapport 6. Ministère de la Culture, 2022 : Lien.

<b>47.61Z</b> – Commerce de détail de livres en magasin spécialisé [LIV]	<b>60.20A</b> – Édition de chaînes généralistes [AV]
<b>47.62Z</b> – Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé [PR]	<b>60.20B</b> – Édition de chaînes thématiques [AV]
<b>47.63Z</b> – Commerce de détail d'enregistrements musicaux et vidéo en magasin spécialisé [AV]	<b>63.91Z</b> – Activités des agences de presse [PR]
<b>58.11Z</b> – Édition de livres [LIV]	<b>71.11Z</b> – Activités d'architecture [ARCHI]
<b>58.13Z</b> – Édition de journaux [PR]	<b>73.11Z</b> – Activités des agences de publicité [PUB]
<b>58.14Z</b> – Édition de revues et périodiques [PR]	<b>74.10Z</b> – Activités spécialisées de design [ART]
<b>58.21Z</b> – Édition de jeux électroniques [AV]	<b>74.20Z</b> – Activités photographiques [ART]
<b>59.11A</b> – Production de films et de programmes pour la télévision [AV]	<b>74.30Z</b> – Traduction et interprétation [LIV]
<b>59.11B</b> – Production de films institutionnels et publicitaires [AV]	<b>77.22Z</b> – Location de vidéocassettes et disques vidéo [AV]
<b>59.11C</b> – Production de films pour le cinéma [AV]	<b>85.52Z</b> – Enseignement culturel [*] [EC]
<b>59.12Z</b> – Postproduction de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision [AV]	<b>90.1Z</b> – Arts du spectacle vivant [SV]
<b>59.13A</b> – Distribution de films cinématographiques [AV]	<b>90.2Z</b> – Activités de soutien au spectacle vivant [SV]
<b>59.13B</b> – Édition et distribution de vidéos [AV]	<b>90.3A</b> – Création artistique relevant des arts plastiques [ART]
<b>59.14Z</b> – Projection de films cinématographiques [AV]	<b>90.3B</b> – Autre création artistique [ART]
<b>59.20Z</b> – Enregistrement sonore et édition musicale [AV]	<b>90.4Z</b> – Gestion de salles de spectacles [SV]
<b>60.10Z</b> – Édition et diffusion de programmes radio [AV]	<b>91.1Z</b> – Gestion des bibliothèques et des archives [PAT]
	<b>91.2Z</b> – Gestion des musées [PAT]
	<b>91.3Z</b> – Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires [PAT]

(\*) Le code 85.52Z exclut les établissements d'enseignement supérieur (dont ceux relevant de la Culture), qui sont classés en code 85.42Z (Enseignement supérieur). Ces établissements (une centaine environ) sont ici pris en compte dans l'estimation de la valeur ajoutée.

Note : les activités culturelles sont regroupées en neuf domaines : AV : audiovisuel ; SV : spectacle vivant ; PAT : patrimoine ; EC : enseignement culturel ; LIV : livre ; PR : presse ; ART : arts visuels ; ARCHI : architecture ; PUB : agences de publicité.

DEPS, le poids économique direct de la culture 2022<sup>13</sup>

Nous allons parler des **métiers, des compétences et des formations des créateur·rice·s dans ces domaines mais aussi de ceux des ingénieur·e·s culturel·le·s qui les accompagnent et qui gèrent les structures liées à ces disciplines**, y compris quand ils et elles suivent aussi d'autres secteurs/professionnel·le·s de la culture (les directeur·rice·s d'affaires culturelles, les incubateurs, les structures indépendantes d'ingénierie culturelle, les producteur·rice·s d'expositions immersives, etc.).

### Pourquoi ce choix ?

#### 1. Des secteurs insuffisamment étudiés...

Ces secteurs sont traditionnellement **moins étudiés que le spectacle vivant ou les ICC (cinéma, musique enregistrée, livre, audiovisuel, etc.) en termes économiques, d'emploi et de formation**, notamment parce qu'ils **ne constituent pas des branches**. Or les branches, en lien avec les OPCO, développent des missions d'observation des emplois, des métiers, des compétences et des formations.

<sup>13</sup> PIETRZYK, Nicolas. *Le poids économique direct de la culture en 2020 [CC-2022-1]*. Ministère de la Culture, 2022 : Lien.

S'ils disposent de **réseaux ou associations professionnel·le·s parfois structuré·e·s pour certains métiers** (réisseur·reuse·s, designers, commissaires, etc.), souvent organisateur·rice·s de formations de manière formelle ou informelle, **ce n'est pas le cas pour tous** (administrateur·rice·s, technicien·ne·s des musées, responsables de communication, etc.).

Ces secteurs ont des **structures aux statuts très différents** (privé, associatif, indépendant, structures publiques en régie directe) et sont donc concernés par un **grand nombre d'OPCO<sup>14</sup>, voire ne relèvent d'aucun OPCO**. **L'importance du secteur public** et le grand nombre d'agent·e·s public·que·s (pour les musées notamment) **ne concourt pas forcément à l'identification de métiers, mais davantage à l'identification de statuts**. Par ailleurs, les modalités de formations professionnelles sont différentes de celles des salarié·e·s du privé et ne sont pas observées dans les mêmes cadres, d'autant plus qu'ils et elles dépendent de deux fonctions publiques, territoriales et d'État. Leur administration est donc le seul financeur de leur formation. De plus, l'autonomie des opérateurs de l'État a conduit à ce que chaque établissement développe son propre plan de formation, **sans que des priorités de formation des personnels ne soient forcément définies de manière globale** (cela semble particulièrement frappant pour les musées). Cela a comme conséquence que leurs **priorités et besoins en formation sont insuffisamment formalisé·e·s** et que l'organisation et le financement de la formation sont faiblement structuré·e·s.

## 2. qui collaborent...

Liés aux **métiers de l'exposition et à ceux de la création plastique et visuelle, les secteurs des musées, des arts appliqués et de l'art contemporain semblent interagir de plus en plus au sein des projets, avec des problématiques économiques et de compétences parfois communes**, ce que l'étude confirme.

**L'exposition est en effet un mode qui leur est souvent commun.** Ils et elles partagent ses enjeux (impacts écologiques, statut de l'exposition comme création, enjeux participatifs et inclusifs, valeurs d'usage, compétitivité internationale, expositions numériques, matérialité et conservation des objets, expériences visiteur·euse·s, etc.). Les professionnel·le·s de ces secteurs se rencontrent donc sur de nombreux projets artistiques et culturels : scénographes, artistes, graphistes, chargé·e·s de production, commissaires d'exposition, médiateur·rice·s, designers, etc. **Sur ces projets, ils et elles doivent désormais, du fait des nouveaux enjeux écologiques, techniques/numériques mais aussi de participation des publics, travailler davantage ensemble de manière circulaire et avec des légitimités partagées sur les projets.** Ces nouvelles modalités de travail impliquent des **compétences qui sont également nouvelles et des formations**.

De même, **les enjeux de territoire et de politiques culturelles locales** concernent souvent plusieurs de ces professions : artistes dans le cadre de la commande publique, designers dans le cadre de l'urbanisme culturel, ...

## 3. et présentent de nombreux points communs...

Tou·te·s ces professionnel·le·s rencontrent des **enjeux administratifs, juridiques, de gestion et de développement communs** : statut et rémunération des artistes et créateur·rice·s, droits d'auteur, statut de la collection et de l'objet d'art, découvrabilité des contenus,

---

<sup>14</sup> Opérateur de Compétences, l'OPCO est un organisme agréé par l'État, dont l'objectif est d'accompagner les entreprises de 50 salariés maximum, dans leurs besoins en formation, ainsi que dans le financement de l'apprentissage.

enjeux du numérique, nouvelles formes de communication auprès des publics, etc. Autant de questions qui sont aujourd’hui rendues plus prégnantes et nécessitent là aussi des compétences qui soient partagées par toutes et tous.

**Les positions socio-économiques et les statuts de nombre de professionnel·le·s qui les composent présentent des similitudes** : statut de travailleur·euse indépendant·e (artistes, designers, artisan·e·s d’art, scénographes, commissaires) et/ou d’artistes-auteur·rice·s, poly et pluriactivité au sein des organisations et tout au long de la vie, sous recours à la formation.

D’autant plus que les transitions numériques, l’écologie, l’évolution des lieux de culture avec les marqueurs tiers-lieux, les enjeux de participation ont tendance à **atténuer la frontière jusqu’à récemment revendiquée, entre art et arts appliqués, entre art et design** (au moins dans le discours des acteur·rice·s, comme nous avons pu le constater à de multiples reprises dans les entretiens). Nous constatons ainsi une affirmation de plus en forte de l’importance des **arts à valeurs d’usage**, selon la définition des arts décoratifs ou *Arts and Craft* donnée par William Morris, qui implique une “fusion des arts et de la société”. On le constate également à travers la revendication de nombreux·ses acteur·rice·s rencontré·e·s de se placer, qu’ils et elles soient artistes ou ingénieur·e·s culturel·le·s, dans une **logique “expérientielle”** (telle que découlant de la pensée de John Dewey), et de revendiquer des pratiques issues du design ou des sciences sociales comme l’enquête et les **logiques du “care”** (Bruno Latour, Frédérique Aït-Touati, Cynthia Fleury).

#### 4. à l’intersection de la création et de l’ingénierie culturelle

Ces nouveaux positionnements impliquent de **penser davantage les liens entre ces secteurs de la création, de l’exposition, des musées, dans le cadre des formations, en particulier à l’intersection des contenus artistiques/créatifs et de l’ingénierie culturelle.**

L’étude se concentre donc également sur les métiers, compétences et formations qui concernent les **“ingénieur·e·s” ou “administrateur·rice·s” culturel·le·s** qui sont en lien avec les musées, les métiers de l’exposition et des arts visuels.

Les **formations en ingénierie culturelle** concernent souvent un grand nombre de disciplines artistiques, et mêlent en particulier plusieurs secteurs liés à “l’œuvre unique” : spectacle vivant, art contemporain, patrimoine, etc. De même, certains métiers qui seront étudiés sont eux aussi **pluridisciplinaires, notamment ceux de directeur·rice d’affaires culturelles ou d’urbaniste culturel·le**. L’étude tente cependant, dans la mesure du possible, de comprendre leurs métiers et compétences **en lien avec les secteurs étudiés**. Il est d’ailleurs intéressant de tenter de comprendre comment **des étudiant·e·s qui ont plutôt été formé·e·s du côté du spectacle vivant par exemple, vont rejoindre ensuite le secteur des arts visuels ou des musées** (c’est le cas notamment des professions techniques), peut-être parce que les formations correspondantes n’existent pas ou peu.

On peut **définir les ingénieur·e·s culturel·le·s** comme regroupant à la fois les administrateur·rice·s culturel·le·s<sup>15</sup>, les intermédiaires culturel·le·s c'est-à-dire tous ceux et toutes celles qui vont permettre que l'œuvre advienne (qu'elle soit produite, programmée) et qu'elle parvienne au public (directement où grâce à une médiation). Toutes et tous ont en commun de devoir gérer des "injonctions contradictoires". **Longtemps marqué par des "postures vocationnelles"**, par un rapport particulier au travail lié aux notions de réalisation personnelle, aux métiers de missions, d'intérêt général et par la mise à distance des rétributions monétaires, ce modèle est, certes de manière assez récente mais marquée, en crise. **Des métiers sont désormais en tension, non seulement sur les fonctions strictement de support (DAF, directeur·rice de production, technicien·ne·s) mais aussi sur les postes de direction. La question de l'attractivité des métiers se pose désormais** et il s'agit de voir **en quoi la formation pourrait participer à une reconfiguration des positions des professionnel·le·s dans leur écosystème afin de garantir un meilleur épanouissement.**

Pour toutes ces raisons, il est intéressant de mettre en évidence pour chacun de ces groupes professionnels, mais aussi de manière transversale, les enjeux de compétences et de formation liés aux mutations qui, comme pour l'ensemble du secteur culturel, les touchent.

### **Nous utiliserons tour à tour, les termes suivants**

#### **Définitions de l'INSEE :**

**Le secteur d'activité :** "Un secteur regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale (au regard de la nomenclature d'activité économique considérée). L'activité d'un secteur n'est donc pas tout à fait homogène et comprend des productions ou services secondaires qui relèveraient d'autres items de la nomenclature que celui du secteur considéré. Au contraire, une branche regroupe des unités de production homogènes<sup>16</sup>".

**La branche d'activité :** "Une branche (ou branche d'activité) regroupe des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou produisent des services) qui appartiennent au même item de la nomenclature d'activité économique considérée. Au contraire, un secteur regroupe des unités statistiques (entreprises, unités légales) classées selon leur activité principale<sup>17</sup>".

**La filière :** "La filière désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. On parle ainsi de filière électronique (du silicium à l'ordinateur en passant par les composants) ou de filière

<sup>15</sup> Les métiers des « **administrateurs culturels** » selon Vincent Dubois (Dubois, 2013)<sup>#</sup> « se définissent d'abord en creux puisqu'ils ne relèvent ni de la création artistique (comédien ou écrivain) ni d'un travail technique (éclairagiste ou correcteur) ni du commentaire ou de l'analyse (critique, historien de la littérature) ni d'une fonction pédagogique. Même s'ils s'en rapprochent sous certains aspects, les administrateurs culturels se distinguent des métiers d'intermédiaires culturels les plus établis, comme les bibliothécaires ou les conservateurs de musées : leur apparition est beaucoup plus récente et, contrairement à eux, ils ne sont pas constitués en professions dotées de filières de formation unifiée débouchant sur un statut spécifique et organisés en un corps leur assurant une représentation collective. Envisagés du point de vue de leur place dans le collectif de travail, les administrateurs culturels constituent la composante organisationnelle du « personnel de renfort » qui selon Howard Becker (Becker et al., 2010) rend possible la création artistique et sa présentation au public sans toutefois exercer d'activité créatrice ».

<sup>16</sup> Définition du secteur d'activité de l'INSEE : [Lien](#)

<sup>17</sup> Définition de la branche d'activité de l'INSEE : [Lien](#)

automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements). La filière intègre en général plusieurs branches<sup>18</sup>.

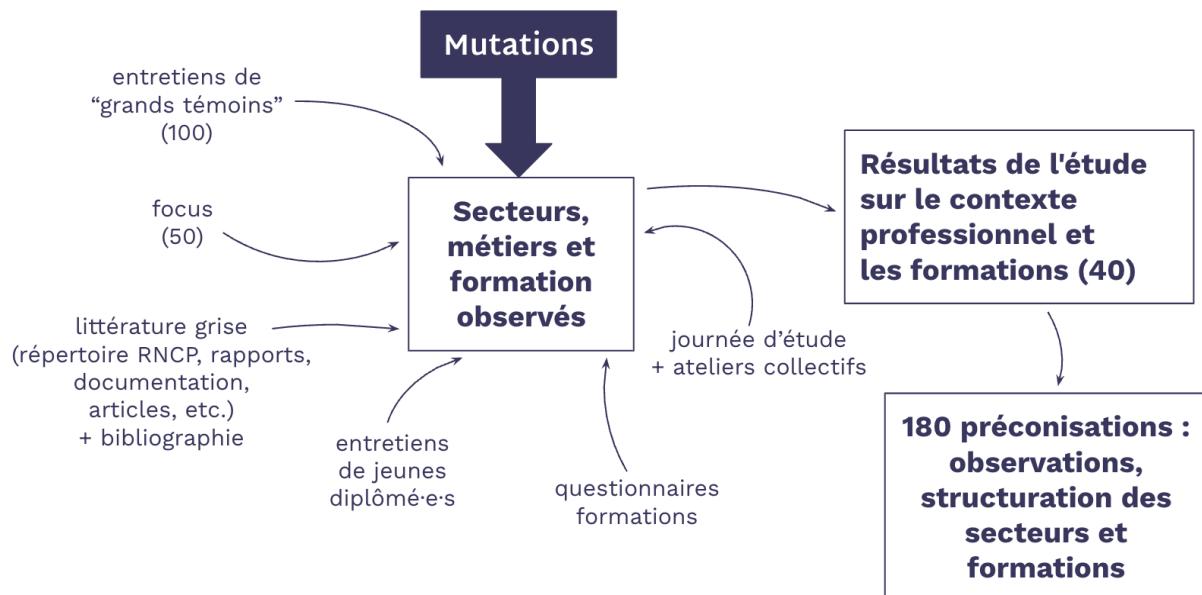
**Au-delà de ces définitions statistiques, pour définir et délimiter les groupes et structures étudiés**, nous utiliserons également au cours de l'étude les termes **d'écosystème** (qui permet d'intégrer notamment les financeurs, voire les publics des secteurs étudiés) et de **groupe professionnel**<sup>19</sup> (qui permet d'envisager plusieurs professions, de statuts parfois différents qui concourent à un métier, par exemple la production d'exposition).

---

<sup>18</sup> SACOT-DUVAUROUX, Dominique. « Mutations des filières culturelles, recomposition des modèles économiques et rémunération de la création artistique » *Travail artistique et économie de la création*. Paris : Ministère de la Culture - DEPS, 2008, p. 39-54 : Lien.

<sup>19</sup> DEMAZIÈRE, Didier, Charles GADEA, et Anne-Marie ARBORIO (eds.). *Sociologie des groupes professionnels: acquis récents et nouveaux défis*. Paris : Découverte, 2009. 463 p.

## II. Méthodologie



### A. Données disponibles...ou non

Quelques chiffres clés des secteurs étudiés :

Valeur ajoutée de l'ensemble des branches culturelles du champ statistique de la culture, **2,2% du PIB total, soit 46,1 milliards d'euros<sup>20</sup>** en 2020.

L'ensemble des branches du champ statistique de la culture génère une **production totale générée par les branches du champ statistique de la culture de 86,7 milliards d'euros (production marchande et non marchande)**.

Dont pour la **branche des arts visuels 7,7 milliards d'euros (8,8%), comprenant 3,4 milliards d'euros apparentés au design (3,9%) et pour la branche du patrimoine (dans laquelle sont comptabilisés les musées) 7,3 milliards d'euros (8,5%)**.

**Au sein du budget 2023 du ministère de la Culture** : soutien à la création et à la diffusion en arts visuels 130 millions d'euros, ligne patrimoine des Musées de France 388 millions, crédit d'impôt métiers d'art s'est élevé à 47 millions<sup>21</sup>.

**730 800 personnes travaillant dans le secteur culturel**, soit **2,7% de la population active** (384 000 personnes exercent une profession culturelle dans un secteur culturel, 346 800 exercent une profession non culturelle dans un secteur culturel, 272 000 exercent une profession culturelle dans un secteur non culturel) et près de 40% résident en Ile-de-France.

<sup>20</sup> DEPS. *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication : édition 2022*. Ministère de la Culture, 2022 : Lien.

<sup>21</sup> Il est difficile d'isoler la part de ces sommes qui sont destinées aux secteurs étudiés, les budgets publics, notamment du ministère de la Culture étant traités par programme : patrimoine, création, démocratisation notamment, auxquels émergent les différents secteurs étudiés.

Le **secteur des arts visuels** compterait en 2019 (on verra que le conditionnel est de mise dans la partie consacrée à ce secteur) **entre 110 900** (codes NAF/APE) **et 216 100 personnes** (codes PCS) dont **29 500 professionnels des métiers d'art** La population **artistes auteurs** serait estimée à **69 000 pour la branche des arts visuels et graphiques**<sup>22</sup>.

Pour les métiers d'art, l'étude la plus exhaustive, réalisée par l'Institut Supérieur des Métiers en 2019, estime le nombre des professionnels beaucoup plus élevé, entre **60 000 et 70 000**<sup>23</sup>.

La population des designers a été estimée en 2010 à entre **46 000 et 56 000 personnes**<sup>24</sup>. Or la population étant en grande progression ces dernières années, ces chiffres sont sans doute obsolètes.

Le secteur patrimoine et musées regrouperait quant à lui près de **57 900 actif·ve·s** en 2019, dont **15 400 personnes répertoriées dans la catégorie "Gestion des musées"** par le DEPS. Ce recensement est **effectué sous l'angle des secteurs d'activité** et non selon une approche par profession. Il n'existe aucune étude plus précise malgré des observations en cours ou sur certains métiers qui concernent les musées (métiers de l'exposition<sup>25</sup>, musées de France<sup>26</sup> ou encore l'emploi territorial<sup>27</sup>).

En termes de **revenus directs d'activité**, les actif·ve·s des professions culturelles touchent **23 400 euros en moyenne à l'année**, soit 7% de moins que la moyenne de l'ensemble des actifs en emploi. Les artisan·e·s d'art perçoivent en moyenne **16 000 euros de revenu direct à l'année**, (inférieur de 30% de l'actif en emploi moyen français). En 2018, la moitié des 43 120 artistes-auteurs et autrices qui atteignaient le montant d'affiliation à la MDA et l'Agessa déclaraient un **revenu artistique inférieur à 15 800 euros à l'année**<sup>28</sup>.

**1 200 musées possèdent l'appellation musées de France** (dont 35% de musées d'art), 61 musées nationaux, **45 500 monuments historiques inscrits**, classés ou partiellement classés.

Les arts visuels regroupent **22 FRAC, 59 centres d'art labellisés** et plus de **2 191 galeries d'art contemporain**.

Le nombre de **tiers-lieux** est estimé à **3 500 en 2022**<sup>29</sup>, dont près d'un tiers qui développent des activités artistiques et culturelles.

→ **Les données disponibles existantes ont été compilées pour constituer un corpus quantitatif et qualitatif.**

<sup>22</sup> SÉCURITÉ SOCIALE DES ARTISTES AUTEURS. *Rapport d'activité*. 2021 : Lien.

<sup>23</sup> ISM. *Chiffres clés des activités relevant principalement du périmètre "métiers d'art"*. 2019 : Lien.

<sup>24</sup> BOUTIN, Anne-Marie, Danièle CLUTIER, et Isabelle VERILHAC. *Économie du design*. 2010 : Lien.

<sup>25</sup> OPIIEC et FÉDÉRATION XPO. *Étude sur les métiers de la conception et du suivi de réalisation d'expositions culturelles*. 2023 : Lien.

<sup>26</sup> AGCCPF. « 1922-2022 : Le centenaire de l'AGCCPF. Une enquête nationale : profession, organisation, écosystème », *Musées et collections publiques de France*. octobre 2022 n° 294.

<sup>27</sup> CNFPT. *Panorama statistique des métiers territoriaux, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale*. CNFPT, 2021 : Lien.

<sup>28</sup> JÉRÔME, Grégory, Patrice GOASDUFF, et Dominique SACOT-DUVAUROUX. « Artistes-auteurs : des chercheurs sans le sou », *Observatoire des politiques culturelles*. 6 octobre 2022. Lien.

<sup>29</sup> FRANCE TIERS-LIEUX. *Rapport 2021 de France tiers-lieux - Nos territoires en action*. 2021 : Lien.

Il s'agit en particulier des **rapports et bases de données** issus des réseaux professionnels des secteurs étudiés, du ministère de la Culture (dont les directions métiers et le DEPS), de l'Afdas, du répertoire RNCP, de l'Insee, des SODAVI, le tout sur les formations, les métiers et les organisations. Une cinquantaine de sources ont ainsi été étudiées. Force est de constater que **les statistiques sont parcellaires sur les secteurs étudiés, qui sont moins observés que d'autres secteurs culturels pour les raisons évoquées plus haut** : absence de branches professionnelles, d'organisations représentatives fédérées à l'échelle des secteurs, d'OPCO dédié, multiplicité des statuts (public, associatif, indépendant, privé). Le fait qu'il s'agit de l'un des freins à l'identification des besoins de formation est d'ailleurs l'une des principales conclusions de l'étude.

Cependant, le secteur des **arts visuels**, dont la précarité des artistes a récemment été mieux étudiée, fait l'objet de plus en plus d'observations, qui nous ont permis d'utiliser des données. **Le design et les métiers d'art** font également l'objet d'une prise de conscience récente de l'État, qui a lancé différentes études en lien avec les réseaux professionnels (mais qui ne sont pas toutes encore sorties).

**Pour les musées en revanche, un secteur faisant pourtant l'objet de recherches nombreuses, nous avons été surprise-s par la quasi absence de données chiffrées compilées permettant d'appréhender la population professionnelle dans son ensemble.** Le grand nombre d'études sur les conservateurs et conservatrices, les projets culturels, et la médiation en musées est ainsi à mettre en regard à la quasi absence de données sur les autres acteur·rice·s de ces institutions (administrateur·rice·s et technicien·ne·s, notamment). Cela semble être une conséquence de la persistance d'une difficulté à penser ces dernier·ère·s comme des professionnel·le·s à part entière du musée, pourtant essentiel·le·s dans l'adaptation aux mutations écologiques, numériques, l'évolution des lieux et l'inclusivité des publics. Autant de questions qui devraient pouvoir se traduire dans leurs formations initiales et continues. Pour les musées encore, la répartition entre musées territoriaux et nationaux et parmi ceux-ci la création des opérateurs autonomes, ne facilite pas une vision globale du secteur, de même que les collections bénéficiant de l'appellation Musée de France sont sur-représentées dans les études, alors même que ces dernières sont minoritaires.

Sur les **politiques culturelles territoriales et les tiers-lieux**, nous avons trouvé un assez grand nombre d'études, au moins qualitatives. **Sur les formations d'ingénierie culturelle, les données détaillées manquaient.** En effet, le Département des études et de la prospective du ministère de la Culture participe à la partie de l'enquête SISE<sup>30</sup> (service d'information sur le suivi de l'étudiant) du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, mais uniquement pour les établissements dépendants de son champ (écoles d'art, d'architecture, des métiers du patrimoine).

## B. Nouvelles ressources produites par l'étude

### → Une enquête globale sur les formations

En **formation initiale**, la filière culturelle comprend une centaine de pôles d'enseignement supérieur (Enseignement supérieur Culture et établissements labellisés), qui accueillent plus de **37 000 étudiant·e·s**<sup>31</sup> (60 % de femmes), dont 12 000 se forment au niveau master.

<sup>30</sup> Enquête SISE : [Lien](#)

<sup>31</sup> Données chiffrés : [Lien](#)

Une étude a été menée par l'équipe de l'Institut Acte (EA 7539) - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne sur les **formations initiales en administration et en ingénierie culturelle**. Ce recensement précis a été accompagné d'un questionnaire auprès des responsables de formation, afin de savoir comment ceux et celles-ci intègrent les mutations étudiées. Le recensement des **écoles d'art et d'arts appliqués** a également été réalisé, même s'il n'a pas été possible dans le temps imparti de réaliser une analyse exhaustive de l'ensemble des cursus et des contenus. Nous avons enfin recensé les formations en muséologie ou formant aux métiers des musées, même si d'autres cursus peuvent mener à ces métiers (histoire de l'art, ethnologie, histoire, etc.).

Concernant les **formations continues**, le recensement le plus complet possible des acteur·rice·s de la formation, des formations elles-mêmes et de leurs publics (notamment celles en lien avec les mutations étudiées) a été réalisé. Toutes les données disponibles ont a priori été collectées mais, **faute d'un acteur unique (OPCO)**, ni même d'acteur·rice par sous-secteur, et malgré l'aide de l'Afdas, la compilation s'est avérée peu aisée, et **l'absence de données ou de réponse de certains acteurs** (Centre national de la Fonction publique territoriale, Service des musées de France) **n'a pas permis d'obtenir un panorama complet**.

#### → Plusieurs questionnaires

Ils ont été diffusés **sur les formations existantes et les besoins identifiés** auprès de différents réseaux professionnels : ICOM, DCA, FNADAC, Platform, CIPAC, FRAAP. Nous avons eu un bon taux de réponse sur les centres d'art (ce qui confirme la motivation du secteur des arts visuels pour le développement de la formation), et trop faible sur les autres secteurs pour que les réponses soient exploitables sur le plan statistique (musées). Un autre questionnaire a été envoyé aux responsables de formations en design et métiers d'art, ainsi que celui déjà mentionné aux responsables de formation initiale en ingénierie culturelle.

#### → Environ 50 études de cas/focus sur des projets ou institutions culturelles, formations et métiers

Nous avons choisi d'étudier plus en détail des **structures et projets qui apparaissent caractéristiques des adaptations aux mutations**. Il ne s'agit pas de parler ici de projets exemplaires mais de projets **qui nous permettent d'illustrer les phénomènes observés**. L'étude étant déjà très longue, ces focus, même s'ils ont été rédigés, sont pour la plupart simplement mentionnés tout au long du document (en bleu) et pour certains développés dans les livrets thématiques. Ils pourront faire l'objet d'une publication en ligne ultérieure. Nous avons choisi d'en détailler en revanche certains qui nous permettaient d'illustrer plusieurs phénomènes : Paris Musées, le CENTQUATRE-PARIS, le certificat de formation de plasticien·ne intervenant·e de Marseille, l'EnsAD, Arviva, le Cube à Garges, l'étude de la Fédération XPO sur les métiers de l'exposition, etc.

#### → Près de 100 entretiens qualitatifs

Nous avons rencontré près de 200 personnes et réalisé une centaine d'entretiens de "grands témoins", acteur·rice·s institutionnel·le·s et acteur·rice·s culturel·le·s, entrepreneur·ses et indépendant·es, artistes, responsables de formations initiales et continue, ancien·ne·s étudiant·e·s, qui ont permis de constituer une matière, qui n'a pu être que partiellement utilisée, mais qui constitue **une ressource très riche qu'il conviendrait de continuer à étudier sous d'autres formes que cette étude** (ce que nous avons demandé aux personnes interrogées de nous autoriser à faire), notamment dans un cadre de recherche.

Initialement, il avait été envisagé d'organiser des focus à partir de groupes professionnels pour certains métiers plus particulièrement étudiés (directeur·rice de centre d'art, producteur·rice, scénographe, plasticien·ne, designer, directeur·rice d'Affaires culturelles, etc.). Cela n'a pas été matériellement possible dans le temps très court de l'étude, et nous avons recentré nos efforts sur des entretiens individuels. Mais cela pourrait être un développement intéressant qui permettrait d'approfondir notre compréhension des impacts des mutations étudiées sur les métiers et compétences.

#### → **La consultation de la plupart des réseaux professionnels et des pouvoirs publics**

Nous avons rencontré la plupart des tutelles et organisation en charge des secteurs : Ministère de la culture (DGCA, DGPA, DG2TDC, Cabinet), fédérations et organisations des arts visuels et de leurs professionnel·le·s, qu'il s'agisse des artistes ou des structures, des fédérations de DAC, d'élu·e·s, des fédérations des musées et de leurs professionnel·le·s, des organisations professionnelles des métiers d'art et du design, des réseaux consacrés à la création numérique et enfin de nouveaux réseaux constitués autour des questions écologiques.

#### → **Une concentration de l'étude sur l'Île-de-France et un petit développement sur la Région PACA**

La plupart des exemples sont situés dans ces régions, mais certaines conclusions peuvent à notre sens **être extrapolées à l'ensemble du territoire**. Nous nous en sommes assuré·e·s en étudiant pour chaque secteur également quelques **projets qui n'étaient pas situés dans ces régions** (Hauts-de-France, Pays de la Loire, etc.). Nous avons également commencé **une observation de formations et de projets de structures muséales québécoises**. Il s'agit d'une démarche permettant d'interroger nos observations et d'avoir une ouverture internationale mais en aucun cas d'une comparaison exhaustive, c'est pourquoi nous ne l'avons pas développée.

## C. temps d'échanges et travail collectif

#### → **Un séminaire de mi-étude**

Cette journée a été pilotée par l'équipe de l'Institut Acte (EA 7539) - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne avec le Cnam et a rassemblé le 19 avril 2023 **une vingtaine d'intervenant·e·s et plus de 200 participant·e·s**<sup>32</sup>. Quatre tables rondes ont permis d'étudier les mutations du secteur et les besoins en compétences qui en découlent, les enjeux de l'offre existante de formations initiales et continues et ses acteur·rice·s, ainsi que les enjeux des formations face aux défis de la société.

#### → **6 ateliers collectifs réunissant l'ensemble des membres du consortium**

Ils nous ont permis de déterminer les axes d'observations face aux premiers constats et identification des focus, de structurer les limites et le plan de l'étude, de faire un état des données, de partager des pistes de préconisations et de procéder à une écriture collective.

#### → **Un comité scientifique**

---

<sup>32</sup>Journée d'étude *Les formations en Ingénierie de la culture face aux défis de la société* : Lien

Il a été constitué dès avant le démarrage de l'étude. Il est composé de Lucie Marinier (Professeure du Cnam, titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création), Anne Roubelat (MCF du Cnam en développement durable), Régine Monti (professeure associée du Cnam en prospective métiers et compétences), Alice Anberrée (MCF du Cnam en sciences de gestion spécialiste des droits culturels), Pierre Lévy (Professeur du Cnam titulaire de la chaire design), Antonella Tufano (Professeure Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Directrice de l'Ecole des Arts de la Sorbonne), Marco Renzo Dell'Omodarme (MCF Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, co-responsable du master mention Direction de Projets ou Établissements Culturels), Anaïs Feyeux (MCF Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, co-responsable du master mention Direction de Projets ou Établissements Culturels), Jack Aubert et Claire Piau (Afdas).

#### → **La méthode retenue est celle du faisceau d'indices**

Nous partons de la répétition des phénomènes observés. L'hypothèse est que, si le phénomène ou l'enjeu - qu'il soit spécifique à un domaine, métier ou formation étudié ou transversal - est posé par un nombre suffisant d'études précédentes, d'acteur·rice·s professionnel·le·s et de structures ou formations observées il est probablement confirmé.

Rappelons ici que **la présente étude n'a pas vocation à être considérée comme le résultat d'une recherche scientifique**, puisqu'il s'agit d'une étude ayant une vocation utilitaire directe qui s'inscrit dans le cadre constraint des stratégies France 2030. Si la définition de l'objet d'étude ne peut pas totalement s'apparenter à une question de recherche, de même que le champ étudié ne peut s'apparenter à un corpus de recherche, nous avons néanmoins apporté toute la rigueur possible dans ce cadre, tant au recueil des données qu'à l'analyse.

#### → **L'ensemble de ce travail de recueil de données et leurs analyses aboutit à des préconisations (180)**

Ces préconisations sont d'une part transversales et d'autre part par secteur. Elles ouvrent sur des propositions de projets qui pourraient être mis en œuvre avec un ou plusieurs membres du consortium. Ces préconisations pourraient servir d'appui à un projet dans le cadre du PIA-CMA volet formation mais ont d'abord pour vocation d'enrichir la connaissance des secteurs et de leurs besoins, de tracer des pistes d'évolution dont chacun·e, acteur·rice professionnel·le ou de la formation, pourra s'emparer.

# Résultats transversaux de l'étude

## I. L'évolution des contextes professionnels

### A. Par rapport à nos hypothèses de départ

Tout au long de l'étude, nous avons pu constater **un certain nombre de phénomènes transversaux et récurrents communs à tous les secteurs étudiés**, en lien avec les quatres familles de transitions : écologique, numérique, de lieux de culture/création et de rapports aux publics, ainsi que leurs conséquences sur la position socio-économique, les compétences et les besoins en formation des professionnel·le·s.

**Certains de ces phénomènes ont confirmé nos hypothèses de départ** : les enjeux de **redéfinitions et de valeurs** après la crise sanitaire et sous l'effet des transitions, le développement de la **pluridisciplinarité et de la polyactivité**, la nécessaire **remise en cause du caractère linéaire des projets** qui font se succéder les phases de création/production/diffusion/médiation avec des rôles strictement définis et limités pour chaque catégorie de professionnel·le·s, le changement de nature des **injonctions contradictoires**.

**D'autres se sont avérés constituer des phénomènes plus importants qu'envisagé au départ.** Il s'agit en premier lieu des impacts très importants de **l'absence de structuration/identification en branches, filières ou statuts unifiés des domaines étudiés** sur le manque d'observation et de soutien à la formation. Sont également beaucoup revenus **les enjeux de diversité** non seulement des publics mais aussi des professionnel·le·s, l'importance du besoin en compétences de **conduite du changement et management**, des **connaissances juridico-administratives pour les créateur·rice·s, des connaissances numériques**.

D'autres encore sont véritablement **apparus au cours de l'étude**, notamment au travers des entretiens et observations de cas : l'émergence de **nouveaux métiers** (numérique, ingénierie, urbanisme culturel), la montée en puissance des **acteur·rice·s indépendant·e·s**, associatifs et privés, et de leurs nouvelles collaborations avec la sphère publique. Mais c'est la situation de **crise des acteur·rice·s des politiques culturelles territoriales ou les difficultés de recrutement très récentes sur de nombreux postes du secteur culturel** qui marque une **crise de la dimension vocationnelle** de ces professions qui nous ont le plus frappé·e·s.

Nous avons également regardé **comment la formation, initiale et continue, évoluait** et tenait compte des nouvelles compétences - ou des nouvelles manières de les acquérir - que les évolutions des secteurs constatées ci-dessus impliquent. Là aussi, de nombreuses **hypothèses ont pu être vérifiées** comme l'**importance des réseaux et des professionnel·le·s pour la formation** et d'autres développées, comme le besoin de **formations aux enjeux artistiques des ingénieur·e·s culturel·le·s et aux enjeux de gestion et de conduite de projets des programmeur·rice·s et créateur·rice·s**, la place de **l'autoformation**, le développement des relations avec la **recherche**.

Certains questionnements sont apparus comme majeurs, notamment les enjeux des **écoles et diplômes en arts et arts appliqués** (privé/public, sur attractivité post bac et sous attractivité de la filière professionnelle, problèmes de diplomation et de modèles économiques), le développement récent de formations de **sensibilisation sur les transitions mais pas encore d'acquisitions de compétences, notamment techniques et**

**méthodologiques.** Citons aussi les **enjeux de certification**, les modalités de validation France compétences n'étant pas adaptées au secteur culturel.

**Enfin certaines populations ont été identifiées comme ayant insuffisamment accès (ou recours) à la formation :** artistes auteur·ice·s et créateur·ice·s mais aussi agent·e·s des organismes de tutelles, fonctions supports des structures culturelles, binômes de direction, élu·e·s.

## B. Un manque global de structuration et d'observation

1. **L'absence de structures de représentation**, de branches, la coexistence de **statuts multiples** publics et privés, la faible culture d'identification professionnelle collective (si l'on compare les musées, les arts visuels ou les métiers d'art au spectacle vivant ou aux industries du cinéma), la multiplicité des opérateurs impliqués (OPCO notamment), conduisent à **l'absence de dispositifs d'observation et à la difficulté de rendre visibles les écosystèmes du secteur**, comme celui des métiers de l'exposition, **et donc leurs besoins de formation**.

*“Il y a un vrai enjeu de reconnaissance des métiers, d'une filière des métiers de l'exposition, qui concerne l'accompagnement des musées, la réalisation d'expositions, la production qui est un secteur à part entière, qui est aujourd'hui englobé dans les institutions muséales. Cela pose la question de la terminologie : métiers de l'exposition, muséologies, ingénierie culturelle, ce n'est pas pareil.”*  
Laure Collieux, directrice générale, Manifesto.

2. **Les différents secteurs étudiés ont du mal à se reconnaître sous les vocables communs** de culture, de création ou d'industries culturelles. De nombreux·euses acteur·rice·s rencontré·e·s se questionnent sur le fait de savoir ce que l'on peut ou doit mettre dans les industries créatives, censées englober tous les secteurs de la culture et de la création ces dernières années, ou bien au contraire ne souhaitant pas être rattachées aux secteurs “culturels”, ce qui ne serait pas conforme à leur positionnement économique.

*“La mode, les métiers d'art et le design sont inscrits dans les cultural industries, ils ne se reconnaissent pas dans la culture, en revanche l'input culturel est inconscient dans les métiers d'art, avec les savoirs faire d'excellence et la dimension du patrimoine culturel immatériel.”*  
Florent Kieffer, responsable du bureau des industries créatives, DGCA, ministère de la Culture.

3. Pour autant, dans le cadre des mutations étudiées, et même s'ils sont moins structurés et plus éparpillés que dans le spectacle vivant, **les réseaux professionnels des musées et des arts visuels ou appliqués prennent une importance nouvelle, tant en matière d'édition de normes et de références qu'en matière d'observation, de recherche et de formation**, que ce soit de manière formelle ou informelle. Les secteurs professionnels s'auto-saisissent de ces questions et créent des collectifs de débats et de formation, qui ne sont pas toujours reconnus comme producteurs de savoirs et de compétences.

*“Dans le contexte de la transition écologique, nous avons absolument besoin des réseaux, de l'ICOM, de l'AFROA pour construire de nouvelles normes dans les musées.”*  
Hélène Vassal, directrice du soutien aux collections, Musée du Louvre.

*“Un organisme comme la FNADAC, cela joue énormément sur la production de normes, beaucoup plus qu'avant. Les corps professionnels s'intéressent aux processus de reconnaissance de leurs mission, voir les bibliothèques tiers-lieux, ils ont intégré ces fonctions.”*  
Emmanuel Vergès, co-directeur, Observatoire des politiques culturelles.

## C. Des changements sous l'effet des transitions

4. Les enjeux de **formalisation et de mise en application de nouvelles définitions** (des missions, des acteur·rice·s) et de nouvelles valeurs (légitimités professionnelles, enjeux d'intérêt général, etc.) se sont confirmés. De nombreux·euses acteur·rice·s s'interrogent ainsi sur la définition des droits culturels, sur la manière de mettre en œuvre la nouvelle définition du musée arrêtée en 2022 ou sur la notion d'impact écologique de l'art contemporain.
5. Les **injonctions contradictoires**, qui ont toujours existé dans le secteur, évoluent et **certaines, nouvelles, apparaissent** : comment concilier écologie avec création vivante et diffusion au plus grand nombre, utilisation de l'intelligence artificielle avec respect du droit d'auteur, droits culturels avec liberté artistique et autonomie de programmation, savoirs de la main avec développement du numérique, etc. ?

*“Quand on pose la question des métiers, pour moi, c'est plutôt la façon dont on exerce les métiers : les droits culturels c'est une démarche, un état d'esprit plus qu'une recette, qui va infuser sur tout le projet d'une structure, cela va entraîner non seulement du partage de connaissance, mais aussi un mode managérial différent. Cela crée des conflits de valeurs. Par exemple, une responsabilité artistique très concentrée dans la direction artistique, comme cela est le cas dans les labels, ne prévoit pas cela. Or, à certains endroits dans les droits culturels, cela doit se partager avec l'équipe, avec les habitants.”*

Isabelle Boulord, cheffe du département des arts visuels, DRAC Île de France.

6. Ces questions **interrogent également les notions d'intérêt général** et de service public, qui sont très présentes dans les entretiens que nous avons réalisés. Tout au long de l'étude, nous avons été face à des acteur·rice·s professionnel·le·s des musées, des arts visuels, des arts appliqués, du design, ou de l'ingénierie culturelle territoriale qui s'interrogent sur leurs **valeurs**, leurs **missions** et qui recherchent des **voies collectives**, de discussion avec les pouvoirs publics ou entre pairs, mais aussi dans le cadre de la formation initiale et continue, pour repenser et repenser ces valeurs et missions.
7. **Les mutations listées impliquent la création et la maîtrise de nouveaux outils de mesures et de méthodologie de calculs d'impacts.** Au-delà des outils, une réflexion globale sur les enjeux et les objectifs de **l'évaluation** semble de plus en plus nécessaire pour définir une stratégie et **inventer de nouveaux modèles** satisfaisant à la fois aux exigences - des tutelles et des commanditaires comme aux besoins liés à l'amélioration continue de l'offre - et à la réalité d'un secteur dont la valeur ajoutée ne se mesure pas toujours en données quantitatives - en grande partie non-marchand, et qui a peu la culture de la mesure et de la donnée. Comment inciter les structures et les projets à proposer leurs propres indicateurs, attachés non pas à une normalisation mais à leur propre projet culturel, artistique ou scientifique ? Et comment inciter les tutelles à accepter ces propositions non normées ?

*“Pour lutter contre le « on a toujours fait comme cela », il faut de l’expérimentation collective. Or, dans les lieux culturels, on mesure peu les activités, sauf par les chiffres de fréquentation, on n’a pas de culture de la donnée.”*  
Marialya Bestougeff, directrice de l’innovation et du 104factory, CENTQUATRE-PARIS.

*“Il faut créer les conditions pour faire advenir l’insoupçonné.”*  
Alexia Fabre, directrice des Beaux-Arts de Paris.

8. Une place de plus en plus importante est donnée, du fait de ces mutations, aux **compétences du FAIRE, à la culture Makers, aux enjeux d'autonomie et de sobriété**. La culture de l'objet d'usage, du design semblent aujourd'hui prendre une part plus grande dans les esthétiques tout comme la relation au vivant, aux communautés et au territoire.
9. **Les enjeux de diversité des publics mais aussi des professionnel·le·s de la culture sont de plus en plus présents, que ce soit dans le discours des artistes, des opérateurs ou des tutelles** (le ministère de la culture a d'ailleurs nommé une haute fonctionnaire chargée du sujet). En ce qui concerne les publics, ce sont également les questions de participation mais aussi de prise en compte des pratiques culturelles, notamment numériques, non plus souhaitées mais réelles, qui font l'objet de demande de données et de montées en compétences. Ces enjeux, qui découlent de l'affirmation des droits culturels, sont globalement mal maîtrisés par les acteur·rice·s et inégalement pris en compte, de même que les méthodes permettant de mettre en œuvre plus de diversité et de participation, malgré une volonté affichée de développer ces postures. De plus, la participation peine encore à dépasser le cadre de projets ponctuels, que ce soit vis-à-vis des publics ou en interne.

#### D. La polyvalence et la pluriactivité en hausse, les postures vocationnelles en baisse

10. **La pluridisciplinarité des lieux, des équipes, la polyvalence, la pluriactivité** et la polyactivité se développent, ou en tout cas elles sont davantage observées, affirmées : les lieux sont mixtes, les projets artistiques pluridisciplinaires, les nouveaux·elles artisan·e·s d'art souhaitent maîtriser plusieurs savoir-faire, les artistes revendiquent plusieurs métiers autour de la création. Cette mixité concerne à la fois les disciplines culturelles, artistiques et patrimoniales, mais elle se développe aussi dans l'hybridité avec d'autres champs (la recherche, le soin, l'éducation, etc.).
11. En ce qui concerne les artistes, **la pluriactivité est souvent une contrainte mais elle peut aussi être recherchée**, même en l'absence d'obligation économique. L'artiste est alors évalué·e par les financeur·euse·s sur son utilité sociale mais aussi jugé·e par ses pairs sur sa valeur artistique. Or, de plus en plus d'artistes intègrent cette contrainte pour en faire des attributs positifs de leur activité. Dès lors, les formations intègrent et proposent à leurs élèves des formations de plus en plus en lien avec des besoins larges en compétences.
12. **L'émergence de nouveaux statuts, de nouvelles·aux acteur·rice·s, d'institutions privées, de tiers-lieux, de collectifs et d'entreprises**, qui est forte ces dernières années, est également apparue comme de nature à faire évoluer les positions des professionnel·le·s.

13. **La précarité de début de carrière des ingénieur·e·s culturel·le·s semble légèrement diminuer**, et le nombre de postes vacants semble créer un appel d'air qui permet de réduire la durée de la phase où le ou la jeune diplômé·e, avant d'avoir un poste fixe en institutions, enchaîne souvent des stages et des services civiques. Il semble que la posture “vocationnelle” de l'ingénieur·e culturel·le soit moins forte aujourd'hui. Les jeunes entrant·e·s sont réticent·e·s devant les contraintes et les salaires bas par rapport à leurs niveaux de diplômes, notamment sur les fonctions support. Quoi qu'il en soit, le questionnement est très fort et mitigé sur l'observation et les causes de la **désertion de certains métiers de la culture**. La culture devient un secteur en tension et la fin du “métier passion” a été souvent évoquée. **“L'effet covid”**, qui a vu le **secteur considéré comme non essentiel** et les pratiques culturelles accélérer leur évolution, a été dévastateur.

*“Nous constatons une baisse de 25 % du nombre moyen de candidatures par annonce du site ProfilCulture.com entre 2019 et 2023. Cette baisse a touché de façon plus ou moins équivalente tous les secteurs du domaine culturel.”* Céline Decrouy, responsable du pôle emploi de ProfilCulture, lors de la table ronde “L'emploi culturel sous tension ? Baromètre ProfilCulture et partage d'expériences”, organisée dans le cadre de la 9<sup>e</sup> édition du Forum Entreprendre dans la Culture, le 04/07/2023, à l'ENSA Paris-Belleville (19<sup>e</sup>).

*“Les étudiants en formation initiale n'ont plus du tout les mêmes attendus, plus aucun ne veut travailler en établissements labellisés, cela ne suscite plus de désir pour des jeunes gens.”*

Vincent Guillon, codirecteur de l'Observatoire des politiques culturelles.

14. Les mutations et les transitions étudiées impliquent bien une **remise en cause du processus linéaire des projets et donc des collaborations et de nouveaux partages de légitimités entre acteur·rice·s**. Dans un projet impliquant de prendre en compte les enjeux économiques, numériques, écologiques, d'urbanisme ou de participation, il ne peut plus y avoir une linéarité sans collaboration entre création/curation/production/diffusion/médiation. Les acteur·rice·s des organisations culturelles sont amené·e·s à travailler autrement ensemble, à développer de nouvelles compétences, à construire et à accepter de nouvelles légitimités professionnelles, individuelles ou collectives, y compris celles des fonctions support, des publics et des usager·ère·s. À noter néanmoins que **si cette question est très fortement présente dans les discours de la plupart des personnes interrogées, et affirmée comme un enjeu majeur, on peut aussi s'interroger sur le caractère parfois performatif du discours**. La mesure du degré de changement en la matière est difficile. Et ces phénomènes ne se retrouvent pas pour l'instant dans les formations, qu'elles soient initiales ou continues, ni dans les organisations qui restent extrêmement cloisonnées par métiers ou par disciplines, avec des différences de légitimités fortes.

*“On redécouvre aussi des compétences quand on veut faire avancer la sobriété. Par exemple, nous c'est le cas avec l'atelier muséographique qui est une vieille compétence des musées de société. Dans les musées on a encore un gros souci de la non reconnaissance des métiers du faire : métiers du fer, du bois, peintre, électriciens, etc. alors qu'ils ont une ingénierie très forte, ce sont des gens qui ont entre 50 et 60 ans. On voit bien que certains scénographes s'appuient vraiment sur ces compétences, parce que eux ne vont pas jusqu'à la muséographie de l'objet, ce sont les socleurs qui le font, cela doit se faire dans un dialogue entre le responsable de l'exposition, le scénographe et eux. Et eux, ils ne partent jamais en formation et quand ils partent au CNFPT ce n'est pas du tout adapté. Des jeunes qui arrivent des*

*écoles d'arts appliqués pourraient être une vraie relève mais quels statuts pour ces gens-là : maxi agent de maîtrise en catégorie B ?*  
Céline Chanas, directrice, Musée de Bretagne.

15. **Les ingénieur·e·s culturel·le·s expriment de plus en plus leur besoin de maîtriser les questions artistiques** (et scientifiques pour les musées) **et parallèlement, les créateur·rice·s et commissaires, les enjeux d'ingénierie** (production, entreprenariat, techniques numériques, etc.) et de politique culturelle. Il s'agit à la fois de mieux se comprendre pour mieux travailler ensemble et d'acquérir les compétences nécessaires pour mener à bien des missions plus nombreuses et des projets plus complexes au sein d'un même métier. C'est évidemment à l'échelon des directions que le besoin de cette double compétence (ou de la capacité à reconnaître et à s'appuyer sur les bon·ne·s collaborateur·rice·s) est le plus net.

*“La culture administrative est insuffisante dans le monde des musées et ce n'est pas la formation de 18 mois à l'INP qui est suffisante. Les directeurs ne se rendent pas compte de leurs responsabilités. Il y a une montée en compétence indispensable dans les musées territoriaux [...]. Il y a un énorme enjeu à avoir des directeurs de musées qui sont des leaders de transformations sociétales.”*  
Sylvain Amic, conseiller de la Ministre de la culture.

*“Quand on parle de professionnalisation des artistes, ça m'énerve parce qu'en fait c'est toute la filière qui doit être professionnalisée sur les enjeux économiques et juridiques.”*  
Nathalie Le Berre, directrice du pôle arts visuels des Pays de la Loire.

16. Ces mutations conduisent à d'autres collaborations et parfois à un **dépassement des frontières, très françaises, entre secteurs des œuvres uniques (arts plastiques) et créations à valeur d'usage (métiers d'art, design) ou encore industries culturelles et créatives**. Il y a de nouvelles collaborations entre artistes, commissaires, designers, ingénieur·e·s, producteur·rice·s, etc. On le voit en particulier nettement au sein de l'écosystème des métiers de l'exposition. Cette hypothèse, qui a justifié en grande partie le choix des secteurs étudiés, semble se vérifier. De même, ce sont à ces intersections que semblent émerger de nouveaux métiers, notamment en lien avec le numérique ou le design.

*“Dans les expositions immersives, un scénographe ou un compositeur est un partenaire créatif, pas seulement un prestataire. Est-ce une évolution du métier de scénographe ? C'est un défi de trouver les bonnes personnes, la bonne manière de travailler. C'est pareil sur le concepteur multimédia pour les expositions, on est sur un métier au format hybride avec différents types de compétences, pas encore un format stable, qui dépend de là où on vient. Nous, on vient des expositions classiques, on vient avec les biais de ce monde, on part de notre format hyper conceptuel avec nos méthodologies. D'autres viennent du spectacle vivant, du théâtre immersif, du cinéma immersif, il y a ceux aussi qui viennent du monde des images en mouvement.*

*Ce qu'il faut retenir, c'est l'hybridité des métiers et des interactions.*

*Les champs permettent une multiplicité de métiers. Mais quoi qu'il en soit, il faut fabriquer des contenus valables, valides scientifiquement et artistiquement et dans un cadre économique maîtrisé. Du coup, je ne sais pas si on est encore un musée. Cela dépend de comment on définit un musée.”*

Roei Amit, directeur général, Grand Palais immersif.

17. **Les acteur·rice·s extérieur·e·s à l'organisation**, à la structure culturelle, notamment quand il s'agit d'une institution publique, **sont de plus en plus nombreux·ses à intervenir** : agences d'ingénieries, scénographes, accompagnement du changement écologique ou numérique, projets participatifs. Il s'agit donc de savoir **comment**

**travailler réciprocurement ensemble**, d'autant que, sous l'effet des mutations en cours, ces acteur·rice·s peuvent être eux aussi de plus en plus amené·e·s à participer à la définition même des commandes et non seulement en position de prestataires de services ou de public passif. Il est assez fréquent que, dans les domaines de l'éco-conception ou du numérique, le·la prestataire auquel ou à laquelle on souhaite recourir soit indispensable pour construire le cahier des charges auquel il ou elle pourrait répondre. De même, les acteur·rice·s privé·e·s, en **mode projet**, souvent dans une durée donnée, ou en position d'**accompagnement**, sont de plus en plus nombreux·ses à participer à des propositions d'intérêt général dans le secteur culturel et créatif : résidences d'artistes, ingénierie, etc. Les écosystèmes se complexifient, avec de nouvelles·aux acteur·rice·s qu'il s'agit de former : l'institution publique ou conventionnée n'est plus la seule à agir et doit apprendre à travailler avec ces nouvelles·aux entrant·e·s.

*“Il faut accepter le risque que ça ne marche pas, de travailler avec une entreprise extérieure qui n'a pas les mêmes enjeux que notre institution, de prendre du temps pour expérimenter, de se lancer sans savoir exactement où l'on va.”*

Valérie Senghor, directrice générale adjointe, Centre des monuments nationaux.

*“Si on veut reconnaître aujourd’hui le fait que les musées travaillent avec de nouveaux acteurs, dont des acteurs extérieurs, il faut qu'on les intègre dans nos observations, nos cartographies. On va inclure bientôt les freelance, les indépendants : de plus en plus de projets qui sont co-développés, conçus avec des pros freelance. Cela donne de nouvelles relations de travail, de nouvelles spécialités, de nouvelles organisations internes des organisations. Il est indispensable de penser ces acteurs comme des contributeurs à l'intégrité intellectuelle de l'institution.”*

Mathieu Viau- Courville, directeur, Ocim  
Office de coopération et d'information muséales.

*“Il faut réunir des créateurs avec des techniciens : on sent qu'il y a des projets possibles parce que l'artiste seul ne peut pas se dire je fais cela seul chez moi, le directeur de lieu non plus. Il faut rassembler tout le monde dans une logique de filière, pour trouver des formes qui mobilisent un rapport inhabituel entre une œuvre et son public. Cela ne concernera pas forcément que la création numérique, même si c'est l'angle le plus évident pour creuser ce type de méthodologie de projet de création.”*

Eli Commins, directeur, le Lieu Unique, Nantes.

## E. Des politiques publiques qui évoluent

18. Les enjeux des politiques culturelles en France, notamment des politiques territoriales, connaissent des bouleversements importants autant en termes de valeurs que de compétences et de légitimité des acteur·rice·s. De nombreuses interrogations sont apparues sur **le caractère de plus en plus normatif et injonctif des politiques culturelles et parallèlement le caractère moins valorisé de la culture comme champ d'intervention publique à part entière**, et le besoin de formation des acteur·rice·s locales·aux sur ces questions. La question du rôle de régulation et de soutien de l'État a également été souvent posée. Mais c'est bien à l'échelon territorial que nous avons pu constater un réel désarroi.

*“Les bouleversements sociaux chahutent de manière très grave et préoccupante la territoriale en général et les services culturels en particulier, qui sont en train de devenir une variable d'ajustement. Les verrous ont sauté, il n'y a plus de consensus*

*politique sur le fait que la culture est un volet de cohésion sociale important.”*  
Christophe Bennet, président de la FNADAC.

19. Les modalités de classement et de labellisation évoluent. La **part grandissante de la bureaucratie/technocratisation dans la relation aux tutelles** a beaucoup été signalée et la nécessité de “cocher des cases”, ou de “faire rentrer dans des cases”, souvent citée.
20. En lien avec ces mutations et l’émergence de nouvelles·aux acteur·rice·s, **les politiques publiques évoluent de plus en plus vers des appels à projets et des plans de soutien** (PIA), ce qui **permet à certains projets de se développer**, à des acteur·rice·s (collectifs d’artistes) d’être reconnu·e·s, à l’urbanisme culturel transitoire de se déployer, à des formations d’émerger. Mais cela modifie également les conditions de financement et les compétences nécessaires pour répondre à ces propositions, tout comme les enjeux de l’expertise. Ces méthodologies induisent aussi beaucoup de **questionnements sur la pérennité des projets**, les priorités des politiques publiques et les moyens nécessaires dont doivent disposer les acteur·rice·s pour se conformer à ces nouvelles formes de soutien.
21. La **responsabilité des organisations vis-à-vis des conditions de travail et de l’accompagnement des artistes et créateur·rice·s** (rémunération, accompagnement des carrières, respect des droits) a été largement citée comme faisant l’objet d’une prise de conscience généralisée et impliquant un renforcement des compétences.

## II. Evolution des besoins en compétences et des formations

### A. Evolution des besoins

22. **Sur les transitions écologiques, les droits culturels et dans une moindre mesure le numérique et le territoire, les nouveaux lieux de culture, on a pu observer que ce soit en formation initiale ou continue, le développement de formations courtes de sensibilisation (notamment sur l'écologie) qui est spectaculaire.** Si elles sont fortement encouragées par les pouvoirs publics en matière écologique notamment (Alternatives vertes, mission de l'Afdas...), elles ne trouvent pas toujours leur public et manquent de formateur·rice·s compétent·e·s, que ce soit en formation initiale ou continue.
23. En revanche, **il y a peu de formations structurantes**, qu'elles soient certifiantes ou non (au-delà de 40 heures) pour former vraiment les professionnel·le·s ou futur·e·s professionnel·le·s aux nouvelles compétences, que ce soit sur le numérique, l'écologie ou les droits culturels. Il en existe encore moins sur les nouveaux métiers consacrés à ces sujets. Cet état de la formation engendre un déficit d'expert·e·s à même de mettre en œuvre ces mutations sur le terrain.
24. **Il y a très peu de formations certifiantes sur les nouveaux enjeux et très peu de partenariats de certifications**, notamment aucune associant écoles et formations artistiques ou de conservation et formations d'ingénierie, alors que ces besoins ont été très souvent exprimés.
25. De nouvelles problématiques apparaissent ou se renforcent en termes de besoins de compétences existantes pour conduire notamment les changements liés aux mutations : **management, lutte contre les risques psychosociaux ou les violences et harcèlement sexistes et sexuels, enjeux de genre et de diversité, prise en compte plus grande des équipes dans les décisions stratégiques.**
26. La question de la **formation des directeur·rice·s** de structures (ou des **binômes de direction** programmateur·ice/gestionnaire) et des apprenant·e·s sur ces sujets est notamment fréquemment revenue.
27. On a également vu apparaître une grande **inégalité de moyens au sein des structures culturelles entre petites et grosses structures, privées et publiques** pour **mettre en œuvre ou financer des actions de formation**. Les structures publiques apparaissent nettement moins bien dotées, faute d'OPCO, même en territoriale avec le CNFPT - qui semble peiner à répondre à ses missions de formation en lien avec les mutations. La concurrence des fondations privées (qui ont plus de moyens, plus d'agilité, moins de comptes à rendre et captent les moyens de mécénat) a été observée, notamment en Région Sud.

*“Le musée est sous tutelle d'une collectivité territoriale, donc l'ensemble des plans de formation est géré par le service des ressources humaines, qui ne prévoit rien qui soit payant. Les possibilités de formation continue se limitent donc au CNFPT et à l'INET [...]. De plus, nous sommes géographiquement isolés [...], donc il n'y a rien qui corresponde aux enjeux patrimoine/musée.”*

Rachel Suteau, directrice, Château fort - Musée pyrénéen de Lourdes (depuis devenue responsable de la formation permanente de l'INP).

28. Il y a aussi de plus en plus de demandes de **formations en équipes entières et de prestations d'accompagnement formation** sur les processus de changement : PSC, questions écologiques, droits culturels, etc.
29. **Les acteur·rice·s qui ont besoin de formation se diversifient ou sont davantage en demande de formation** : freelance, jeunes diplômé·e·s, artistes-auteur·rice·s, etc., et les formats doivent s'adapter : être plus courts, en hybride, en autoformation, en formation/consultation/coaching, en équipe, etc.

## B. Diversification des acteur·rice·s de la formations et des types de formations

30. **La place des professionnel·le·s dans la formation** et le rôle du terrain comme lieu d'apprentissage (alternance, stages) sont de plus en plus présents et revendiqués. Les arguments souvent avancés concernent l'évolutivité des compétences à acquérir du fait des mutations en cours, qui ne peuvent être transmises que par des professionnel·le·s en poste. Avec non seulement un impact bénéfique pour les étudiant·e·s mais aussi pour les professionnel·le·s de l'institution qui les accueille et pour les intervenant·e·s (reverse-learning, ouverture à de nouveaux sujets, nouvelles compétences dans l'équipe, etc.).
31. Au-delà des professionnel·le·s en tant que personnes, ce sont bien **les structures qui sont de plus en plus reconnues comme lieux d'expertise et de formation**, en ingénierie de projet ou en contenus artistiques. Il semble y avoir non seulement une prise de conscience mais aussi de plus en plus de projets hybrides : **les institutions deviennent des espaces d'expertise et de production de savoir et les écoles des lieux de projets culturels**, ce qui peut participer à leurs modèles économiques, pédagogiques et culturels.
32. **Les formations “situées” dans les institutions, les réseaux professionnels, les entreprises, sont de plus en plus nombreuses**, en lien ou non avec de l'accompagnement de la part des équipes. C'est particulièrement le cas concernant les mutations étudiées : écologie, participation des publics, droits culturels notamment (Centre des monuments nationaux, 40mcube, etc.) Le **label Qualiopi** a pu néanmoins être un frein. Si, pour certaines, la formation entre dans leur modèle économique (pour le CIPAC par exemple), dans la plupart des cas, **cela s'avère peu rémunérateur, ce qui n'empêche pas le développement d'un environnement de concurrence**.
33. La question de la **place des apprenant·e·s et étudiant·e·s dans la production de savoir** est de plus en plus souvent posée, mais aussi la place de l'expertise partagée, de la notion de **débat autour des valeurs et des enjeux** de la culture : sur la place du numérique et les droits culturels, mais aussi surtout des questions écologiques.

*“L'école est la seule institution intergénérationnelle. La jeunesse est capable de répondre à des questions, il faut une inversion de la logique et considérer qu'ils ont un savoir. Il faut créer une communauté, l'école est le seul lieu de la contemporanéité, de la coopération des savoirs.”*

Emmanuel Tibloux, directeur, EnsAD.

34. **En termes de formats, de modalités pédagogiques et de contenus**, plusieurs points sont récurrents et souhaités : **pédagogie par et pour le projet**, observation participante, micro-formation, micro-certification, formats hybrides en ligne et en présentiel, synchrones et asynchrones, etc.
35. **Les acteur·rice·s professionnel·le·s et de la formation mobilisent les compétences des sciences humaines et sociales et des méthodologies du design ou co-design** pour la formation et la construction des projets. Cette question est souvent revenue en lien avec les enjeux de co-construction des projets de lieux culturels (marqueurs tiers-lieux) ou de diversité. Malgré une tendance forte, ces compétences sont encore très inégalement réparties, de même que la compréhension des enjeux et des temporalités qui y sont liés.
36. Les mutations sont extrêmement mouvantes, ce qui implique **une formation continue importante et la création de communs d'apprentissage en perpétuel renouvellement**, de même que l'acquisition d'une posture professionnelle plus axée sur l'évolutivité des métiers que sur un apprentissage “une bonne fois pour toutes”.
37. On constate une **place très importante de l'autoformation, de l'autodidactie et de la formation de pair à pair** : particulièrement visible dans le secteur du numérique et dans les compétences juridico-administratives des créateur·rice·s, ainsi que chez les professionnel·le·s ayant un statut d'indépendant·e.
38. **En matière de formation initiale en art et arts appliqués**, outre les réformes récentes en lien avec le processus de Bologne (LMD), de profonds bouleversements reflètent les mutations et évolutions précédemment citées, ce qui conduit à **de nouvelles offres et de nouvelles maquettes**, en matière de professionnalisation, de recherche notamment, mais également à **de grandes interrogations sur les modèles des écoles** (voir la crise actuelle dans les écoles d'art) : accessibilité, publics, concurrence du privé, acquisitions de compétences en lien avec la transition écologique, le numérique, les nouvelles formes du design, les autres métiers et les revenus accessoires des artistes, etc.
39. On constate un hiatus entre l'évolutivité très forte des enjeux et les nécessaires montées en compétences liées à ces mutations, la volonté des enseignant·e·s et des responsables de les intégrer dans les maquettes et le **caractère figé du cadre des formations d'enseignement supérieur public certifiantes ou diplômantes** (rémunération des enseignant·e·s, maquettes de diplômes, titres RNCP, etc.).
40. Au-delà de la formation initiale, la **formation continue des artistes et des créateur·rice·s** a été posée comme améliorable tout au long de l'étude : tant en termes de définition et de compréhension des besoins (en contenus, en formats, en publics, en âges, etc.) qu'en termes d'offres et de financements.
41. Les **enjeux de diversité des publics de la formation initiale et continue de la culture** sont assez fortement apparus, d'autant qu'ils sont un enjeu majeur de la diversité des recrutements dans le secteur professionnel lui-même.
42. **Les acteur·rice·s culturel·le·s et de l'enseignement/formation/éducation partagent de plus en plus d'enjeux et de projets**, par exemple autour des thématiques d'investissement des territoires.

*“Il faut dépasser l’imaginaire du rayonnement pour passer au décentrement, à la dissémination.”*  
Emmanuel Tibloux, directeur, EnsAD.

**43. La place est de plus en plus grande et valorisée pour les contenus artistiques et culturels comme outils de facilitation et d'enrichissement dans les formations de cursus non culturels.**

*“La Maison des Arts, c'est une irrigation à travers le parcours de tous les étudiants. On veut travailler sur la diversification des méthodes d'enseignement et l'évaluation en SHS : nous allons accompagner les enseignants qui le souhaitent pour intégrer des sources artistiques à leurs enseignements. On travaille aussi sur l'évaluation des élèves avec des cours qui ne sont pas du tout artistiques mais qui demandent des compétences artistiques. En recherche aussi on va utiliser ces méthodes, y compris la pratique artistique.”*  
Delphine Groues, directrice de la Maison des Arts et de la Création, Sciences Po Paris.

**44. La question de la recherche, des doctorant·e·s, dans le secteur culturel et artistique, est en plein développement et pose des questions et débats spécifiques : partenariats avec le monde scientifique, modalités spécifiques de la recherche des artistes, recherche appliquée, financement, etc.**

*“Les résidences de chercheurs dans les musées sont en plein essor. Nous, on en a quatre. C'est vraiment super. Cela permet à la fois un enrichissement des connaissances sur les collections, des enquêtes, des expositions, des publications, et à l'inverse cela nous permet d'élargir notre perspective. On travaille aussi avec des post-doc ou des contrats CIFRE. On en a un sur des questions de publics et de programmation hors exposition. On a un CIFRE metteur en scène de formation, il travaille sur les conférences, sur le Procès du siècle. On commence à être contactés par l'EnsAD, les écoles d'archi, c'est très nouveau, pour voir comment les collections peuvent être relues, représentées, servir de support à la recherche, etc.”*  
Emilie Girard, directrice des collections du MUCEM et présidente d'ICOM France.

*“Il s'agit de faire en sorte que les artistes et designers changent à la fois leurs pratiques, leur rapport à leur métier et, par leur pratique de recherche, créent des filières nouvelles pour les artistes et les chercheurs, que ce soit dans le domaine du design et de la culture, de les positionner pour répondre aux mutations environnementales, sociétales.”*  
Emmanuel Mahé, directeur de la recherche, EnsAD.

*“Nous manquons de clarté sur comment définir la recherche création. J'ai l'impression qu'on nous force à entrer dans un monde très rigide à cause du processus LMD : est-ce que la production de formes est une production de savoirs ? Comment cela s'apprécie, s'évalue, qui est légitime ? À l'inverse, beaucoup d'artistes s'inspirent des productions de savoirs à l'échelle universitaire. En fait, ils sont toujours en conversation avec d'autres.”*  
Jean-Baptiste de Beauvais, directeur des études, Ecole des Beaux-Arts de Paris.





**Musées**

## I. Panorama : un secteur disparate et imparfaitement connu

### A. Musée : un intitulé commun pour une réalité complexe

Les musées bénéficient depuis 80 ans d'une **définition commune**, élaborée au sein de l'Organisation internationale des musées, et qui évolue périodiquement. En 2022, une nouvelle définition a été adoptée par l'ICOM, révélant **la grande diversité des missions qui lui sont assignées**, mais aussi - au travers des débats qui ont entouré son adoption - les désaccords entre professionnel·le·s à ce sujet<sup>33</sup>. Elle témoigne d'un engagement sociétal et écologique plus marqué des musées, tout en gardant une place centrale pour les collections :

*“Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances.”<sup>34</sup>*

Malgré une définition commune, **le secteur des musées couvre des réalités multiples**. Les institutions qui le composent sont très variées, tant du point de vue des thématiques qu'elles recouvrent à travers leurs collections (beaux-arts, art contemporain, ethnologie, sciences et techniques, histoire naturelle, archéologie, histoire, etc.) que de leur situation géographique, de leurs modes de gestion (statut, autorité de tutelle, droit public ou privé, type de gouvernance) ou des labels, classements et appellations qui les démarquent (Musée de France, Monument Historique, Maison des Illustres, Patrimoine Mondial de l'Unesco, etc.). Lorsqu'on étend ce secteur à l'ensemble du patrimoine et des lieux d'exposition, s'ajoutent encore des lieux de visite souvent assimilés aux musées, mais qui recouvrent des réalités différentes : espaces d'interprétation sans collections, ou bien axés sur la médiation ou sur la mémoire d'événements traumatiques, par exemple. Au sein de ce panel, nous avons identifié deux cas particuliers : celui des musées d'art contemporain, pour leur lien avec des artistes vivants, et celui des musées insérés dans un lieu de patrimoine, pour la multiplicité des enjeux qui les caractérise. Néanmoins, chaque cas est à la fois universel et particulier.

Il en résulte que **le secteur muséal et patrimonial, en raison même de cette disparité, est insuffisamment étudié et connu**<sup>35</sup> : il existe 1 227 musées bénéficiant de l'appellation Musée de France<sup>36</sup>, mais l'estimation générale du nombre de musées en France oscille entre 3 000 et 10 000<sup>37</sup>. L'appellation Musée de France est attribuée par le ministère de la Culture depuis 2002 suite à la mise en place d'une loi et implique des formes spécifiques de protection (inaliénabilité, imprescriptibilité et insaisissabilité des collections), mais aussi

<sup>33</sup> MAIRESSE, François et Michel VAN PRAËT. « DÉFINIR LE MUSÉE la suite... », *Lettre de l'OCIM* n°187. février 2020 : Lien.

<sup>34</sup> Nouvelle définition du musée de l'ICOM : Lien

<sup>35</sup> CHARTER - EUROPEAN CULTURAL HERITAGE SKILLS ALLIANCE. *A new landscape for heritage professions – preliminary findings*. 2021 : Lien.

<sup>36</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Base Muséofile » : Lien.

<sup>37</sup> LABOURDETTE, Marie-Christine. « Les principes fondamentaux d'organisation des musées de France ». Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, 2015, p. 40-55 : Lien.

un certain nombre d'obligations, notamment en termes de personnels (personnel scientifique qualifié, existence d'un service des publics). Ces musées sont ainsi les plus étudiés alors qu'ils sont minoritaires, éclipsant parfois d'autres cas de figure dans la compréhension générale de ce qu'est un musée. Par ailleurs, les limites mouvantes qui distinguent musée, lieu de patrimoine et lieu d'exposition ont pour conséquence que l'ensemble a tendance à être étudié de façon globale (notamment dans les chiffres-clés annuels du Département des études de la prospective, des statistiques et de la documentation du ministère de la Culture), sans compréhension claire de ce qui relève de l'une ou l'autre de ces catégories. Néanmoins, ces études transversales restent rares.

## Les établissements publics muséaux

Que ce soit sous forme d'EPA (Établissements publics administratifs) ou d'EPIC (Établissements publics à caractère industriel et commercial), le statut d'établissement public a longtemps concerné essentiellement les structures les plus visibles (Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, Centre des monuments nationaux, Château de Versailles, Musée du Louvre, Musée d'Orsay etc.).

La loi du 4 janvier 2002 crée les EPCC (Etablissements publics de coopération culturelle), qui a pour conséquence de démultiplier les cas d'autonomisation des équipements muséaux et d'ouvrir cette possibilité aux musées sous tutelle de collectivités territoriales. **Il existe aujourd'hui environ 140 EPCC**<sup>38</sup>, dont 36 dans le champ patrimonial et muséal, dans une dynamique de croissance. Une soixantaine d'entre eux sont réunis dans le Comité national de liaison des EPCC, association de loi 1901 qui s'intéresse notamment aux questions de gouvernance et d'emploi.

Concernant les seuls **établissements publics relevant du ministère de la Culture**<sup>39</sup>, on en compte 102, dont 30 dans le champ des musées et du patrimoine. **Si cela ne représente qu'une part infime des établissements recensés, on y retrouve en revanche les plus gros employeurs du secteur** : le musée du Louvre (2 100 agent·e·s), le Centre des monuments nationaux (1 500 agent·e·s), le Centre Pompidou (1 000 agent·e·s) ou le château de Versailles (900 agent·e·s), pour n'en citer que quelques-uns.

Les différentes catégories d'établissements publics ont pour point commun **d'offrir une plus grande autonomie aux musées et lieux de patrimoine**, qui se traduit en termes financiers et budgétaires, mais aussi de ressources humaines. Les établissements ont ainsi plus de latitude dans leurs recrutements, tant en nombre d'agent·e·s (par le recrutement hors cadre d'emploi via des financements alternatifs) que de profils et de statuts (avec un recours aux contractuel·le·s plus important que dans le public en régie). C'est également **à l'échelle des établissements que s'organise la formation continue des agent·e·s**, ce qui a pour conséquence une absence de coordination nationale des objectifs en termes de compétences et peut accentuer les déséquilibres entre "petits" et "grands" équipements, selon l'existence ou non d'un plan de formation et leurs budgets dédiés. **Le ministère de la Culture a donc progressivement réduit son implication dans la formation continue de ses agent·e·s** travaillant en établissements publics et ne propose plus qu'une offre très réduite en termes de thématiques liées aux musées, via la Direction générale des Patrimoines et de l'Architecture (DGPA). Ces formations sont

<sup>38</sup> Cartographie des EPCC : [Lien](#)

<sup>39</sup> Cartographie des établissements publics et services déconcentrés du ministère de la Culture : [Lien](#)

ouvertes aux agent·e·s du ministère, mais aussi aux agent·e·s d'établissements publics, sur le budget de leur employeur.

Si l'on constate une répartition géographique relativement homogène des musées et des monuments<sup>40</sup>, il existe **une grande disparité de moyens** entre institutions rurales et urbaines, encore accentuée pour les institutions franciliennes. Cela a des conséquences importantes en termes d'activités déployées, et donc de métiers, de compétences et de conditions de travail. Or, **les institutions les plus à même d'innover en termes de développement, notamment économique, sont généralement celles disposant au départ de plus de moyens**, creusant encore l'écart entre équipements.

Les structures qui ont ou se donnent les moyens de **développer un modèle économique alternatif à la subvention publique** disposent d'outils à la fois de plus en plus nombreux et de mieux en mieux acceptés : mécénat, privatisation d'espaces, services d'ingénierie culturelle, librairies-boutiques, espaces de restauration, vente d'objets d'art (ex: le [musée Rodin](#)), création d'un fonds de dotation, etc. Si ces pratiques ont tendance à se généraliser dans les grandes institutions, elles restent minoritaires dans les petites structures, du fait d'un manque d'acculturation des professionnel·le·s des musées au secteur privé, qui a pour conséquence à la fois une défiance et un déficit de compétences en la matière.

Une tendance de fond en matière organisationnelle est celle de la **mutualisation des équipements**, au niveau d'une ville ou d'une communauté d'agglomération le plus souvent, parfois d'un département. Cette dynamique peut favoriser l'émergence de pôles de compétences plus forts, et ainsi stimuler et valoriser les équipements, à condition que celle-ci ne soit pas pensée comme une seule réduction des postes de dépenses, car les mutualisations peuvent aussi générer des difficultés de gestion liées à l'éloignement géographique ou à la disparité entre les lieux ainsi réunis<sup>41</sup>.

*“La mutualisation, c'est mieux organiser ses forces dans un but commun. Ce qui est à la fois un vœu de rationalité, et aussi l'affirmation d'une ambition collective pour un établissement.”*  
Philippe Pintore, directeur général des services Adjoint en charge de la culture, du patrimoine, des musées et de l'attractivité, Aix-en-Provence, lors de la table-ronde “Organisation des services et mutualisations. Quels effets sur les métiers et leur évolution ?”  
des Assises des métiers des musées, 18 décembre 2017<sup>42</sup>.

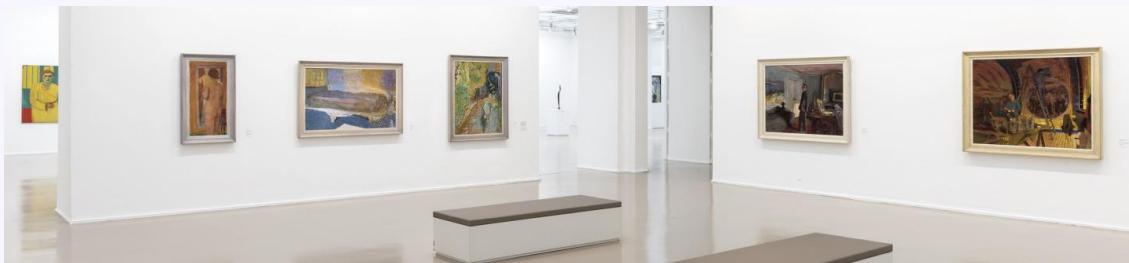
<sup>40</sup> DEPS. *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication : édition 2022*. ministère de la Culture, 2022 : Lien.

<sup>41</sup> SAUNIER, Bruno et Pierre PÉNICAUD. *Rapport sur l'organisation des musées de France au regard des réformes territoriales. Vers une accélération des transferts et des mutualisations ?* ICOM, 2020 : Lien.

<sup>42</sup> Assises des métiers des musées. 2017 : Lien.

## PARIS MUSÉES

### Un exemple de mutualisation de musées sur un territoire



*Vue du Musée d'Arts Modernes de la Ville de Paris - source : [lien](#)*

Paris Musées est l'établissement public créé en 2013 pour réunir les douze musées municipaux et deux sites patrimoniaux parisiens. L'ensemble a accueilli 4,5 millions de visiteur·euse·s en 2022.

L'établissement se structure en deux pôles : des équipes dédiées à chaque musée ainsi que des services communs. Les projets de l'établissement s'inscrivent dans les politiques publiques de la Ville de Paris. Ils se mettent en place par un va-et-vient entre les services communs, porteurs d'initiatives transverses et de méthodologies spécifiques, et les équipes des musées, également porteuses d'initiatives ou désireuses de s'insérer dans des dynamiques communes. L'expérimentation est favorisée, notamment dans le domaine des nouvelles mutations du secteur, avec des phases de tests menés auprès d'un nombre limité d'équipements, avant leur généralisation à l'ensemble de l'établissement. Paris Musées a d'abord été très dynamique sur les sujets liés au numérique, y compris hors les murs, et les collections en ligne. La question écologique est affirmée comme prioritaire ces deux dernières années. Des formations communes peuvent également être organisées sur ces nouveaux sujets comme cela a pu être le cas pour la formation aux techniques participatives, à l'instigation du Musée Carnavalet.

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet de Paris Musées](#)

## B. Un écosystème professionnel de plus en plus divers mais très mal étudié

L'écosystème professionnel des musées et du patrimoine est lui aussi très divers, du fait de **la multitude des métiers qui le font vivre et de la diversité des statuts des acteur·rice·s qui le composent** (agent·e·s permanent·e·s d'institutions de droit public ou privé, vacataires, salarié·e·s d'entreprises prestataires, indépendant·e·s, etc.). **La réalité de cet écosystème est elle aussi très mal connue**, ce qui complexifie le diagnostic sur les métiers, compétences et formations initiales ou continues dans le secteur muséal et patrimonial. La seule estimation disponible à ce jour est de 25 000 professionnel·le·s, mais date de

2003 et ne concerne que les agent·e·s internes des Musées de France<sup>43</sup>, ce qui est tout à fait insuffisant pour caractériser le secteur dans son ensemble. Les études ultérieures sont soit partielles, soit ciblées sur des catégories de métiers ou de lieux, empêchant d'analyser l'écosystème professionnel des musées de façon globale. **Le manque d'observations du secteur dans son ensemble qui seraient représentatives de sa diversité (de lieux, de métiers, de statuts), est un frein majeur à l'analyse des besoins en compétences.**

En particulier, en termes d'enjeux liés aux métiers, on remarque une **grande disparité entre des études plus nombreuses, qui concernent les métiers de la conservation et dans une moindre mesure de la médiation, et tous les autres métiers**, notamment les fonctions administratives, techniques, d'accueil ou de développement/communication. Les nouveaux métiers et les compétences lié·e·s aux mutations en cours sont en particulier mal connu·e·s, souffrant parfois même d'un manque de légitimité professionnelle. De même, si les métiers et enjeux des agent·e·s de musées sont au moins partiellement identifiés, il n'en va pas de même de la grande majorité des prestataires, pourtant de plus en plus nombreux·euses et indissociables de l'écosystème.

On constate néanmoins à partir des données disponibles et des nombreux entretiens que nous avons menés plusieurs réalités :

- + **La polyvalence des agent·e·s**, qui exercent en moyenne 3,5 fonctions-métiers et jusqu'à 10,6 pour les professionnel·le·s de catégorie A des petits musées<sup>44</sup> ;
- + **La multiplication du nombre de prestataires** intervenant dans les musées et lieux d'exposition, dans des domaines d'action de plus en plus variés ;
- + **L'essor des réseaux professionnels**, qui structurent des métiers ou familles de métiers, qui réunissent des institutions aux enjeux proches ou les fédèrent au niveau régional, national et international.

---

<sup>43</sup> AGCCPF. « Une enquête nationale : profession, organisation, écosystème », *Musées et collections publiques de France*, octobre 2022 n° 294.

<sup>44</sup> *Ibid.*

## II. Constats et enjeux : un secteur propice aux mutations mais qui manque d'une vision d'ensemble

*“Les compétences écologie, diversité, droits culturels c'est moins bien incarné que la collection ou d'autres missions au sein du musée. Les questions d'inclusion c'est les publics et en même temps pas que le département des publics. Certaines missions ne sont pas encore incarnées par des métiers. Même le numérique qui a une antériorité importante dans les musées : est-ce que c'est le rôle de la direction de l'informatique, scientifique, de la comm? Soit c'est partiel, soit ce sont des missions diffuses, donc pas incarnées.”*

Emilie Girard, directrice scientifique et des collections au MUCEM et présidente d'ICOM France.

### A. Un secteur historiquement acculturé au numérique qui doit encore développer des stratégies transversales

**La transition numérique est un fait ancien dans les musées**, qui ont su, dès les années 1970, innover en la matière. Cependant, cette transition est très inégale entre institutions et **relève en général plutôt d'innovations portées au cas par cas que de véritables stratégies d'établissements**<sup>45</sup>.

Le numérique est pourtant **omniprésent dans les musées**. C'est tout d'abord un outil de travail quotidien qui porte un fort potentiel de rationalisation et de développement des missions individuelles et collectives (billetterie, bases de données CRM et de gestion des collections, connaissance des publics, marketing, etc.).

Le numérique est particulièrement **investi par les musées pour la gestion de leurs collections** : inventaire, récolement, documentation, numérisation ([G coll](#) pour l'art contemporain, logiciels [Joconde](#) ou [Micro musées](#)). À mesure que les technologies progressent, les outils numériques constituent des appuis de plus en plus importants pour les scientifiques, notamment en termes de diffusion et de conservation préventive ou de conservation-restauration, comme pour la gestion d'un chaland de 31 mètres de long au [Musée départemental Arles Antique](#). Favorisant le partage des données en interne et en externe, les outils numériques sont à ce titre **vecteurs de transversalité au sein des équipes** (bases de données communes pour la gestion des collections et la diffusion au grand public) et facteurs de développement des échanges entre institutions. Cependant, **les professionnel·le·s doivent être mieux formé·e·s à intégrer ces outils** et les enjeux qui sous-tendent leur usage (open source, open content, droits, stockage, etc.) à leur pratique quotidienne.

Les musées ont largement intégré le numérique à destination des publics, en particulier dans les parcours de visite. Les dispositifs se sont rapidement multipliés, permettant de proposer **une visite "augmentée" et de plus en plus immersive, répondant à la fois aux attentes des publics et aux objectifs de médiation**, notamment à destination de publics spécifiques. Cependant, cet usage du numérique dans les expositions ne fait pas l'unanimité<sup>46</sup> et est confronté à un foisonnement tel de propositions que **le risque est réel de succomber à des "tendances"** sans s'interroger en profondeur sur leur pertinence vis-à-vis des objectifs visés ni sur les moyens de leur maintenance sur le long terme. Il

<sup>45</sup> COUILLARD, Noémie. *Les community managers des musées français : Identité professionnelle, stratégies numériques et politiques des publics*. (thèse). 2017 : Lien.

<sup>46</sup> SANDRI, Eva. *Les imaginaires numériques au musée? débats sur les injonctions à l'innovation*. Paris : MkF éditions, 2020. 123 p.

s'agit d'un domaine où les innovations sont si fréquentes que les mutations sont constantes et se renouvellent sans cesse. Les débats récents et actuels autour des NFTs, du Métavers ou de l'intelligence artificielle en témoignent particulièrement, par le retentissement que ces technologies ont eues dans la réflexion des musées sur leur modèle d'innovation, mais ce ne sont ni les premiers, ni certainement les derniers. La question spécifique des **expositions immersives**, à propos desquelles nous avons rencontré de nombreux professionnels, est plus particulièrement traitée dans la partie sur la création numérique.

La **diffusion des collections numérisées** est un cas un peu à part, historique dans le rapport des musées au numérique - la base nationale Joconde date de 1975 et réunit aujourd'hui plus de 650 000 notices d'objets accessibles sur la plateforme POP -, et pour lequel se développent des projets innovants : images en open source pour [Paris Musées](#) ou documentation collaborative au [Musée de Bretagne](#). Grâce à la technique des API, interfaces de programmation d'application, les logiciels de gestion des collections ont progressivement permis d'alimenter leur mise en ligne, dans le cadre des politiques de numérisation, sous contrôle scientifique. D'abord très réticent·e·s à cette diffusion, les conservateur·rice·s l'ont non seulement accepté mais sont de plus en plus nombreux·ses à s'y intéresser et à proposer des contenus complémentaires, voire à accepter les dispositifs participatifs de commentaires ou de paniers personnels.

La **communication numérique** des musées, dont il est démontré qu'elle a un impact notable sur leur visibilité et sur leur fréquentation<sup>47</sup>, reste en revanche **l'un des parents pauvres de la stratégie des institutions**, souvent reléguée aux étapes finales de tout projet. Outre le site internet et les réseaux sociaux, vecteurs incontournables mais néanmoins inégalement répartis (en 2013, 20% des musées n'avaient pas de site internet<sup>48</sup>, et aujourd'hui encore, beaucoup de musées en régie directe ne disposent que d'une page dédiée sur le site de leur collectivité), de nombreuses formes de diffusion se développent, souvent en partenariat avec d'autres acteur·rice·s du numérique et avec des prestataires de service, telle·s que les **créateurs et créatrices de contenus**. Nombre de ces indépendante·s sont très investi·e·s dans le domaine des musées, comme [margauxbrugvin<sup>49</sup>](#) et [whereneverhugo<sup>50</sup>](#), que nous avons interrogés. Ils et elles sont de plus en plus pris·e·s en compte dans les stratégies de communication et médiation institutionnelles et le développement rapide de plusieurs comptes Instagram permet désormais de toucher une audience importante et tout à fait nouvelle, comme l'a montré la récente étude de Marie Ballarini<sup>51</sup>.

Là encore, les innovations et les tendances viennent enrichir les modes d'action des musées mais nécessitent des compétences différentes et beaucoup de temps de mise en œuvre. Une communication numérique pertinente et "à la page" demande des moyens humains et financiers importants, comme en témoigne l'exemple du [musée de la Musique](#), mais ces moyens ne suffisent pas à développer un positionnement ou des outils particulièrement novateurs.

---

<sup>47</sup> *Baromètre des sorties et des pratiques culturelles en ligne avec un focus sur les musées et lieux patrimoniaux*. 2023 : Lien.

<sup>48</sup> COUILLARD Noémie. *Les community managers des musées français : Identité professionnelle, stratégie numériques et politiques des publics*. (thèse). 2017 : Lien.

<sup>49</sup> Instagram de Margaux Brugvin : Lien

<sup>50</sup> Instagram de whereneverhugo : Lien

<sup>51</sup> BALLARINI, Marie. *La création de contenus culturels sur les médias sociaux : entre médiation et communication*. BNF et Labex ICCA, 2023.

## B. Un secteur qui expérimente de nouveaux rapports aux publics dans des domaines de plus en plus variés

### **Les droits culturels : des droits encore à réaliser**

Les droits culturels sont indissociables des autres droits humains et comptent parmi les droits fondamentaux internationaux. La définition générale de ces droits repose sur un arsenal relativement récent de textes de référence. La Déclaration de Fribourg de 2007 est le fruit d'un travail de plus de 20 ans sur les droits culturels par un groupe international d'expert·e·s. Les droits culturels se déclinent en plusieurs principes fondamentaux :

- + Choisir librement son ou ses identité·s culturelle·s
- + Connaître et voir respecter sa culture comme celle d'autrui
- + Accéder librement aux patrimoines et pouvoir en assurer la transmission
- + Se voir reconnaître et se référer (si souhaité) à une ou plusieurs communautés culturelles établies, ainsi éventuellement qu'à d'autres cultures
- + Devoir s'éduquer et se former dans le respect des identité·s culturelle·s d'autrui
- + Prendre part à l'éducation et à la formation d'autrui dans le respect des cultures de chacun·e
- + Participer activement à la vie culturelle
- + Participer activement à une communication et une information adéquates et respectueuses sur les identité·s culturelle·s ainsi qu'au bon développement de coopérations culturelles au sein d'un groupe ou entre groupes.

Selon tous ces principes de droit, l'acception faite du vocable de culture est extrêmement large et est volontairement étendue aux croyances, convictions et savoirs, aux arts et traditions, ainsi qu'aux institutions et modes de vie par lesquel·le·s les individus ou leur·s groupe·s d'appartenance expriment leurs identité·s, leur humanité et les significations multiples données à leur existence ainsi qu'à leur développement personnel et collectif. Ces droits sont donc un creuset d'enjeux pour les politiques culturelles et participent à renforcer l'idéal de démocratie<sup>52</sup>. Ils peuvent engendrer des pratiques nouvelles, qui attirent de nouveaux publics ou les intègrent de manière différente à l'institution (commissariats participatifs, déposés d'objets dans les collections, médiation inclusive, ...) mais engendrent également des débats et injonctions contradictoires ainsi qu'un "frottement" de valeurs : décolonisation des musées, égalité femmes-hommes, non-discrimination, liberté artistique, indépendance scientifique et de programmation, reconnaissance des communautés, universalité des collections, etc.

<sup>52</sup> ANSELME, Léo, Patricia COLER, Éric FOURREAU, et al. *Droits culturels. Les comprendre, les mettre en œuvre*. Toulouse : Éditions de l'Attribut, 2022. 224 p : Lien.

L'OBSERVATOIRE. « Droits culturels : controverses et horizons d'action », *La revue des politiques culturelles*. janvier 2017 n° 49 : Lien.

Avec l'apparition de la Nouvelle Muséologie<sup>53</sup>, puis l'affirmation des droits culturels<sup>54</sup>, les musées ont transformé leurs rapports à leurs publics et non-publics, notamment aux habitant·es voisin·e·s, tendant vers **plus d'inclusion et de participation**. Une mutation d'autant plus nécessaire que les rapports des Français·es, en particulier des jeunes, aux musées se font plus distants et fluctuants<sup>55</sup>. Les musées ont ainsi développé des dispositifs nombreux à destination des publics ayant des besoins spécifiques comme du "tout public", dans une démarche d'**accessibilité universelle**. Certains se démarquent par une politique particulièrement inclusive, comme le [Palais des Beaux-Arts de Lille](#) ou le futur [Musée de la Marine](#), et de manière plus globale, on constate une **généralisation de ces dispositifs dans tous les lieux**. Cependant, ce processus se heurte constamment aux difficultés de financement, qui peuvent avoir pour conséquences des avancées en dents de scie, mais aussi une tendance au cloisonnement entre publics aux besoins identifiés comme différents (personnes en situation de handicap, personnes à mobilité réduite, jeunes publics, publics allophones, etc.) plutôt qu'une acculturation réciproque.

Répondant aux nouvelles attentes des publics, les musées proposent de nouvelles manières de visiter, qui rendent **les publics acteur·rice·s de leur découverte** : expériences multisensorielles, escape game, visites conviviales ou insolites, etc. Les publics deviennent aussi eux-mêmes médiateurs auprès de visiteur·euse·s dans de multiples expérimentations, telles que les [Enfants conférenciers](#), dispositif mis en place dans 17 institutions, ou l'audioguide en langues allophones développé au [MAC-VAL](#). **De plus en plus, les publics sont identifiés comme des contributeur·rice·s à part entière**, qui peuvent apporter un regard nouveau sur les œuvres (sensible, intime, décalé, créatif, spécialiste), sans remettre en cause l'expertise scientifique.

La participation s'est plus récemment étendue aux institutions mêmes, à leur gouvernance et à leurs projets stratégiques. **Un renversement d'expertises qui peut remettre en cause les équilibres habituels et nécessite une véritable montée en compétence** des agent·e·s pour mener à bien ce type de projets. Le Projet scientifique et culturel participatif du [Louvre-Lens](#) en 2019 ou l'opération Dialogue citoyen en 2023 au [Musée Carnavalet](#) démontrent la nécessité de se former aux principes et aux techniques de la participation et d'envisager ces projets sur le long terme, dans une logique de co-construction. En effet, le temps nécessaire pour animer et déléguer, même en partie, est encore sous-estimé, de même que les effets délétères d'un projet participatif mal conçu, qui peut générer plus de frustrations et de ressentiment que d'appropriation.

**Ces dynamiques de participation**, aujourd'hui principalement pensées et mises en œuvre par les services des publics, **doivent désormais se penser de façon plus transversale et dès la phase amont des projets** : avec les publics mais aussi au sein des équipes, d'une part, et par tous les services des musées d'autre part, qui sont tous concernés.

*« L'inclusion peut être analysée comme un véritable défi organisationnel et managérial, pour d'innombrables raisons. La première tient sans doute à la manière dont les professionnels ont été formés, à la posture très présente dans notre modèle éducatif et culturel français, d'experts, de scientifiques, détenteurs de savoirs académiques. L'inclusion suppose un changement de posture, un accompagnement bienveillant et donc des compétences relationnelles de coopération, de facilitation à développer dans les équipes. »*

<sup>53</sup> ATELIER INTERNATIONAL ECOMUSÉES / NOUVELLE MUSÉOLOGIE. *Déclaration de Québec. Principes de base d'une nouvelle muséologie*. 1984 : Lien.

<sup>54</sup> CONSEIL DE L'EUROPE. *Convention de Faro sur la valeur du patrimoine culturel pour la société*. 2005 : Lien.

<sup>55</sup> WOLFF, Loup et Philippe LOMBARDO. *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*. ministère de la Culture, 2020 : Lien.

Céline Chanas, "Inclure en engager les publics, les personnes, les communautés au musée de Bretagne : quelques leçons tirées d'expériences récentes (2015-2020)"<sup>56</sup>.

En effet, **la question des droits culturels implique aussi pour les musées de repenser leur manière de présenter les collections et leur histoire**, en prenant en compte les groupes sociaux dont ils sont issus ou qu'ils représentent. Ces dynamiques de décolonisation des musées commencent à se développer en France (au [Musée national de l'Éducation](#) pour ses collections queer, au [MUCEM](#) pour son exposition *BARVALO / Roms, Sinti, Gitans, Manouches, Voyageurs...* où les communautés participent au commissariat), à la suite d'initiatives plus anciennes et plus ancrées, au Québec notamment ([Musée de la civilisation de Québec](#) ou [musée McCord Stewart de Montréal](#)). Les recherches de provenance et l'amorce de restitutions d'œuvres mal acquises font désormais l'objet de réflexions poussées<sup>57</sup> (pour les œuvres spoliées pendant les colonisations, mais surtout, pour le moment, pendant la Seconde guerre mondiale), voire même de formations ad hoc, à l'[Université Paris Nanterre](#) comme à l'[École du Louvre](#) ou dans le cadre de modules de formation continue à l'[Institut national du Patrimoine](#).

### C. Un secteur qui s'ouvre à d'autres pratiques et se déploie à l'extérieur des musées

Pour répondre aux attentes des publics contemporains, **les musées repensent leurs espaces pour en faire de véritables lieux de vie**<sup>58</sup>, tentant de diminuer l'aspect intimidant du musée, offrant plus de confort et de services, s'ouvrant également à d'autres pratiques. Certains s'inspirent même de la dynamique des tiers-lieux, comme le [Centre des monuments nationaux](#) l'expérimente actuellement sur deux sites. Ces reconfigurations impliquent de nouvelles manières de penser le partage de la légitimité, l'accueil ou la commercialisation au sein des musées. Elles nécessitent donc l'acquisition de compétences nouvelles ou parallèles, comme l'a fait le [Musée de Bretagne](#) suite à son installation dans le lieu culturel hybride [Les Champs Libres](#). Elles ont aussi pour conséquence d'ouvrir les bâtiments à de nouveaux·elles acteur·rice·s et à de nouveaux usages, considérant de plus en plus les espaces comme une ressource à partager. **Le musée devient une agora, une place publique et renoue un lien avec les habitant·e·s du territoire dans lequel il est ancré.**

---

<sup>56</sup> MACZEK, Ewa et Anik MEUNIER. *Des musées inclusifs : engagements, démarches, réflexions*. Dijon : OCIM, 2020 : Lien.

<sup>57</sup> SAVOY, Bénédicte et Felwine SARR. *Rapport sur la restitution du patrimoine culturel africain*. 2018 : Lien ;

ICOM FRANCE. *A qui appartiennent les collections ? Journée professionnelle*. 2022. Lien ; MARTINEZ, Jean-Luc. *Patrimoine partagé : universalité, restitutions et circulation des œuvres d'art - Vers une législation et une doctrine françaises sur les « critères de restituabilité » pour les biens culturels*. 2023 : Lien.

<sup>58</sup>EIDELMAN, Jacqueline (dir.). *Rapport de la mission « Musées du XXIe siècle »*. 2017 : Lien.

## LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

### Expérimenter la dynamique tiers-lieux



Artisane au Château de Jossigny, 2023 - source photo : crazyradio.fr

En 2022, le Centre des Monuments nationaux (CMN), face à la question de l'usage de ses espaces vacants et **dans l'optique de diversifier ses activités comme ses publics**, a fait appel à Plateau Urbain, coopérative spécialisée dans l'urbanisme temporaire, pour l'accompagner dans l'expérimentation de l'installation de tiers-lieux dans certains de ces monuments. Le CMN avait au préalable identifié, via ses administrateur·rice·s de sites, des lieux intéressés et compatibles avec des projets d'occupation temporaire. La mission de Plateau Urbain a permis de sélectionner deux monuments : le château de Jossigny, en Seine-et-Marne, et celui de Châteaudun, en Eure-et-Loir. Au printemps 2023, le château de Jossigny venait d'être investi par 12 acteur·rice·s issu·e·s du secteur culturel, artisanal et artistique et les candidat·e·s de celui de Châteaudun étaient en cours de sélection.

Au château de Jossigny, jusqu'alors fermé au public, les communs ont été réhabilités pour accueillir les 12 espaces de travail. **La collaboration avec Plateau Urbain a incité les conservateur·rice·s du CMN à envisager autrement la restauration d'un monument**, sans rechercher le niveau de finition attendu d'habitude, en laissant une marge de manœuvre aux futur·e·s occupant·e·s pour la peinture et l'aménagement des lieux. Les structures occupantes utilisent principalement les lieux comme espaces de travail, mais se coordonnent aussi, en lien avec l'équipe qui administre le monument, pour ouvrir le château au public à l'occasion d'événements festifs. Ceux-ci permettent à un public local et francilien de découvrir ce monument habituellement fermé et de le percevoir comme un espace vivant d'expérimentation et de création. Néanmoins, ces ouvertures exceptionnelles ne permettent pas encore une réelle appropriation du monument par les habitant·e·s, alors même que le château est situé au cœur de l'agglomération. **Tout en s'appropriant un certain nombre de marqueurs des tiers-lieux, le CMN reste prudent sur l'impact d'un tel projet.** Ce projet a cependant l'intérêt d'expérimenter et in fine de pouvoir évaluer la manière dont des lieux de patrimoine peuvent accueillir de nouveaux usages et être utiles à la société.

**Pour aller plus loin**  
[Site internet du Château de Jossigny](http://www.chateau-jossigny.fr)

C'est dans cette dynamique d'ouverture et de réappropriation de son rôle social, mais également dans le but d'attirer de nouveaux publics, que les musées s'orientent

actuellement vers la **tendance du caring museum**<sup>59</sup>. Ils s'adressent désormais au corps comme à l'esprit, à travers des activités d'art-thérapie, de cuisine, de jardinage, voire de muséothérapie<sup>60</sup>. Ces pratiques nouvelles semblent porter leurs fruits en termes d'inclusion et de renouvellement des publics, mais étant souvent déléguées à des prestataires, elles sont pour certaines controversées du fait de leur manque de scientificité (sophrologie, naturopathie, cartomancie). Cela peut, dans certains cas, poser la question de leur place dans un lieu de savoir.

Enfin, **les musées investissent de plus en plus leur territoire**, par le biais d'actions de médiation, d'expositions itinérantes ou créées hors les murs. Cette dynamique se développe en particulier vis-à-vis des publics empêchés (vivant en lieux de privation de libertés, en EHPAD), en territoire rural ou dans les périodes de fermeture des musées, à l'occasion de travaux de rénovation par exemple, comme l'a fait le [Musée de La Poste](#). Elle s'appuie généralement sur une politique partenariale forte avec les acteurs et actrices du territoire. Cependant, le statut des collections, notamment celles qui bénéficient de l'appellation Musée de France, ne permet pas d'innover autant que peuvent le faire les centres d'art ou les FRAC. Les musées innovent alors en créant des mallettes pédagogiques, des fac-similés ou des actions de médiation spécifiques. Cependant, **cette dynamique de hors-les-murs se heurte souvent à un manque de moyens** humains, financiers ou logistiques et entre pour cela en concurrence avec les actions menées sur site.

## D. Un secteur volontariste sur la transition écologique mais qui doit adopter une vision systémique pour se transformer en profondeur

Par le principe même de conservation des collections, les musées sont des lieux qui pensent la durabilité. Cependant, **les normes de conservation préventive actuelles vont à l'encontre des principes de sobriété énergétique et de réduction des déchets**. Un mouvement volontariste de remise en question de ces normes trop peu adaptées à la réalité du terrain, d'une part, et d'expérimentation, d'autre part, est à l'œuvre dans le secteur<sup>61</sup>. Celui-ci est porté notamment par les régisseur·euse·s d'œuvres d'art, qui sont concerné·e·s au premier plan par l'enjeu écologique<sup>62</sup> et dans le cadre de la construction de nouvelles réserves, comme celles du [Louvre à Lens-Liévin](#). Cependant, ces expérimentations concernent en priorité les collections propres des musées, comme au [Musée Nissim de Camondo](#), qui étudie le principe de choc climatique en lieu et place des normes de température et d'hygrométrie communément appliquées.

<sup>59</sup> APSMNA. « Le caring museum ou le musée comme lieu de soin et de mieux-être. Journée de rencontre professionnelle organisée par l'APSMNA ». Bordeaux. 2023 : Lien ; Zéo, Guirec. « Le caring museum ». Musée de Pont-Aven. 2022 : Lien.

<sup>60</sup> BINDÉ, Joséphine. « L'inclusion, nouveau mantra des musées », *Le Quotidien de l'Art*. 7 février 2023 n° 2543. Lien ;

LABBÉ, Leslie. « La muséothérapie. Analyse des potentiels thérapeutiques du musée », OCIM. 2021. Lien.

<sup>61</sup> ICOM FRANCE. *Vers de nouvelles normes de conservation ? Réévaluer face à la crise climatique et écologique*. 13 décembre 2022 : Lien.

<sup>62</sup> AFROA. « Journée d'études : L'œuvre d'art à l'heure des pratiques durables ». MUCEM : 5 octobre 2020 : Lien ;

AFROA. « Journée d'étude : régie et développement durable. » Centre Pompidou : 15 novembre 2019 : Lien.

**Un véritable changement de paradigme nécessiterait que les conditions de prêt évoluent** elles aussi, avec un consensus partagé sur la question. Le réseau international qu'est l'ICOM<sup>63</sup> a pris à bras le corps la concertation sur ces enjeux, de même que le Bizot group (qui réunit les musées les plus importants du monde).

L'**éco-conception des expositions** est un processus qui est également développé dans un nombre croissant de musées et lieux de visite. Elle fait suite à un mouvement de sobriété ancien porté par des musées de société et écomusées, pour des raisons également budgétaires. De plus en plus de dispositifs sont mis en place en interne et en externe, comme l'outil d'auto-évaluation Éco-expo à [Paris Musées](#) ou [Plinth](#), plateforme de don d'éléments de scénographie. La conception de cimaises réutilisables (par exemple au [Jeu de Paume](#)), l'intégration de critères écologiques dans les marchés publics (comme au [MUCEM](#)) ou la mise en place d'achats responsables sont autant de démarches qui se développent. **Ces pratiques reconfigurent en profondeur les méthodes de travail et les calendriers**, nécessitant plus de circularité et une véritable co-construction entre toutes et tous les acteur·rice·s de la conception et de la réalisation d'expositions. En effet, comment faire une exposition plus écologique si les œuvres ont été choisies sans prendre en considération la distance qu'elles auront à parcourir, ou sans avoir anticipé l'impact environnemental des dispositifs numériques envisagés? **Si cette transversalité semble faire l'unanimité, cela reste dans de nombreux cas de l'ordre du discours performatif**, tant les problématiques organisationnelles réglementaires opposent une résistance forte dans les faits. Concernant les **marchés publics**, les choses évoluent, dans le cadre du code actuel, grâce à des innovations portées par les musées (le [MUCEM](#) intègre les étapes de conception et de réalisation, [Paris Musées](#) introduit des clauses permettant de concilier réutilisation des scénographies et droits d'auteurs des scénographes, ...), mais grâce aussi à l'utilisation des clauses d'insertion et des nouvelles clauses liées à l'économie circulaire. Dans le domaine législatif, l'introduction, dans la loi AGEC, d'un amendement au code général du patrimoine permettant de faire don de matériel scénique et scénographique pour les musées, est également une avancée. Il faut aussi mentionner la mobilisation des réseaux professionnels (les régisseur·euse·s à travers l'[AFROA](#) notamment mais aussi l'[ICOM](#) avec ses soirées-débat déontologie) et les groupes qui se mobilisent pour faire avancer la recherche et les expérimentations comme [L'Augures Lab Scénogrrraphie](#). Plusieurs de ces initiatives sont étudiées plus en détail dans la partie écologies de l'étude. La formation continue développée par [l'INP](#) ces deux dernières années a permis également de réunir, autour des méthodes du co-design et de projets concrets (expositions *Aux frontières de l'humain* du [MHN](#) ou *Giuseppe Penone* au [Centre Pompidou](#) en 2022-2023), des équipes de production, d'administration et, malheureusement dans une moindre mesure, de conservation.

Les musées commencent également à **mesurer leurs impacts**, notamment en termes de bilan carbone. La situation n'est pas simple car ces mesures, de plus en plus nombreuses aboutissent à un résultat très clair : ce sont les **transports**, et tout particulièrement des **visiteur·euse·s** qui sont responsables de la majorité de la consommation d'équivalent CO<sub>2</sub>, ensuite - mais très loin derrière - le transport des œuvres et le bâtiment, puis seulement la scénographie puis encore ensuite le numérique (mais avec un fort "effet rebond" qui conduit à penser que cet impact va augmenter). Or, mettre en relation visiteur·euse·s et œuvres dans un contexte physique reste la première mission du musée. Il s'agit donc bien là d'une injonction contradictoire.

---

<sup>63</sup> L'ensemble des ressources mise à disposition de la communauté muséale par ICOM France (captations de débats, documents de référence, publications) est disponible [ici](#).

**Les musées sont aussi des acteurs de la sensibilisation aux enjeux écologiques.** À travers leurs actions de médiation et leurs expositions temporaires ou permanentes, leur impact écologique est réel (*footprint*) mais peut aussi être positif (*brainprint*). Si les musées de sciences et techniques et les musées de société ont intégré ces thématiques depuis plus longtemps que les musées d'art, **le concours d'artistes contemporain·e·s**, dont certain·e·s sont moteur·rice·s sur ces sujets, est un atout dans cette démarche.

De nombreuses autres pratiques sont également concernées par l'enjeu écologique, telles que l'utilisation de produits toxiques en conservation-restauration, les achats durables, le tri des déchets quotidiens, la gestion des bâtiments, mais aussi l'utilisation d'outils numériques et la restauration/alimentation mise en œuvre par les concessionnaires. Or, les musées n'ont pas toujours la main sur les marchés publics qui régissent la plupart de leurs interactions avec l'extérieur, ce qui ralentit la prise en compte transversale du dérèglement climatique et des crises écologiques dans leurs missions.

Pourtant, c'est bien en ayant **une vision systémique** de la question, en mettant en cohérence les contenus et la manière de les produire et de les diffuser, ainsi qu'en cherchant des solutions de manière transversale et pluridisciplinaire que les musées pourront se transformer en profondeur pour répondre à cet enjeu majeur de notre temps, comme tente de le faire le [Château fort - Musée pyrénéen](#) avec son nouveau Projet scientifique et culturel. Les musées pourront alors **devenir de véritables alliés de la société civile**, qui les interpelle avec force sur leur responsabilité sociale et environnementale<sup>64</sup>.

*“L'ICOM souhaiterait que les musées soient considérés comme des alliés face à la menace commune du changement climatique. Nous pouvons donc le faire en pratiquant ce que nous prêchons.”*

Caitlin Southwick, in ICOM France, “*Vers de nouvelles normes de conservation ?*”  
Débat-déontologie du 13 décembre 2022<sup>65</sup>

## CHÂTEAU FORT - MUSÉE PYRÉNÉEN DE LOURDES

### Un projet scientifique et culturel engagé



*Vue de Château fort de Lourdes - source : <http://www.chateaufort-lourdes.fr/>*

Le Château fort - Musée pyrénéen de Lourdes a adopté, dans un positionnement clair qui est au cœur de son Projet scientifique et culturel (PSC), **une vision systémique du développement durable, conçu dans l'ensemble de ses acceptations :**

<sup>64</sup> BESSETTE, Anne et Juliette BESSETTE. « De l'activisme écologique dans les musées », AOC media - Analyse Opinion Critique. 21 novembre 2022 : Lien.

<sup>65</sup> ICOM FRANCE. *Vers de nouvelles normes de conservation ? Réévaluer face à la crise climatique et écologique.* 13 décembre 2022. Op. cit. : Lien.

**écologique, économique et sociale.** Ce PSC est foncièrement novateur et se décline autour de trois pivots : le fait de prendre soin (des collections, du bâtiment, des agent·e·s et des visiteur·euse·s), l'écolo-nomie (c'est-à-dire une concordance - et non un compromis - entre enjeux écologiques et nécessités économiques) et l'identité pyrénéenne du site et de son propos.

Sa mise en œuvre se heurte cependant à deux principaux écueils :

- + La diffusion de cette nouvelle vision au sein des équipes, en partie constituées de personnels reclassés, non formés aux enjeux des musées en général, et pas toujours intéressés par le projet d'établissement. De récents recrutements plus ciblés ont permis d'améliorer cette appropriation, grâce à des profils de personnes engagées en matière de développement durable et de transition écologique ;
- + La nécessaire formation des agent·e·s à des manières de faire plus écologiques ou à la participation des publics, dans le contexte d'un accès limité à la formation continue, du fait de l'éloignement géographique et d'un budget de fonctionnement très serré.

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet du Château Fort de Lourdes](#)

## **E. Un secteur qui doit faire évoluer ses méthodes pour opérer pleinement sa mutation**

Outre les quatre mutations étudiées, l'élaboration de ce diagnostic a fait apparaître avec force des **problématiques organisationnelles au sein des musées**, qui persistent malgré une volonté de transformation perçue au cours de nos entretiens. Elles **impactent à la fois l'ensemble des activités des musées et leur capacité à se transformer en profondeur au regard des mutations contemporaines**.

On observe tout d'abord un **fonctionnement en silos persistant**, entre trois catégories de professionnel·le·s : les scientifiques, les agent·e·s en contact avec les publics et les services supports (y compris les services techniques). De même, il existe toujours un cloisonnement entre disciplines liées aux arts et à l'histoire de l'art d'une part, et liées aux sciences humaines et techniques d'autre part. Cela a pour conséquence de limiter la mobilité professionnelle, mais aussi de faire obstacle à l'élaboration d'une vision d'ensemble.

Le corollaire de ce cloisonnement est la **difficulté à travailler en mode projet et en transversalité**. Celle-ci se traduit à la fois en interne et avec les acteur·rice·s extérieur·e·s de plus en plus nombreux·euses, dont l'intervention relève de plus en plus du partenariat plutôt que de la pure prestation de service. Pour évoluer dans ce sens, les agent·e·s doivent acquérir de nouvelles méthodes de travail, remettre en cause les hiérarchies établies, qui ont tendance à imposer une vision linéaire des projets, mais aussi questionner les outils à leur disposition (marchés publics, calendriers de programmation, etc.) pour les mettre au service d'une vision, plutôt que le contraire.

*“Il y a de plus en plus d’opérateurs privés qui travaillent avec les musées, comment apprendre aux pros à s’en servir et non à faire à leur place? Comment identifier les prestataires ? Comment les faire travailler ? L’INP doit apprendre cela aux élèves.”*

Emilia Philippot, chargée de la formation initiale, adjointe au directeur des études,  
Institut national du patrimoine

La mutation pleine et entière du secteur est enfin générée par le **manque de formation des dirigeant·e·s des musées aux questions administratives**, juridiques, financières, de gestion des ressources humaines et de conduite du changement. La plupart d’entre eux et elles sont **conservateurs et conservatrices**. Or, leur formation est insuffisamment dotée dans ces domaines et l’homogénéité de cette population conduit sans doute à une certaine uniformisation des visions stratégiques, laissant peu de place à une remise en cause du cloisonnement détaillé plus haut. Si des **administrateur·rice·s ou secrétaires généraux·ales** viennent compenser ces manques dans les plus grands équipements, ils et elles sont **rarement formé·e·s aux questions muséales et artistiques**, et dans le cas contraire, ils et elles ne le revendiquent pas forcément et ne sont donc pas toujours investi·e·s de la légitimité pour conduire des projets de changement qui nécessitent d’allier services scientifiques et autres fonctions. Une meilleure formation des équipes dirigeantes (directeur·rice ou binôme dirigeant, responsables de pôles) pourrait également contribuer à répondre aux multiples **difficultés rencontrées par le secteur en termes de ressources humaines** : surcharge de travail endémique, risques psychosociaux croissants, récent manque d’attractivité des métiers, etc.

### III. La formation du secteur muséal

#### L'étude de l'OPIIEC sur les métiers de l'exposition<sup>66</sup>

L'étude menée par l'OPIIEC (Observatoire des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil et des métiers de l'Événement) à la demande de XPO, Fédération des concepteurs d'expositions, est l'un des rares exemples d'**étude menée en transversalité sur l'ensemble d'un écosystème professionnel, en s'interrogeant à la fois sur les enjeux qu'il traverse et sur la manière dont les formations initiales et continues y répondent.**

##### Un écosystème en mutation

L'étude identifie quatre tendances d'évolution du secteur : sociétales, économiques, environnementales et technologiques. **La transition écologique est identifiée comme la mutation qui impactera le plus l'ensemble des métiers**, en parallèle des contraintes budgétaires, alors que les nouvelles tendances sociales impacteront en priorité les métiers du design, jusque là peu mobilisés sur ce sujet et que les innovations technologiques impacteront principalement les métiers déjà impliqués dans ces enjeux.

##### Une offre de formation initiale et continue à faire évoluer

L'étude constate une diversité des formations initiales menant aux métiers de l'exposition (design, architecture, histoire de l'art), avec **des propositions souvent non spécifiques à l'exposition** et un manque de visibilité de ces formations. Concernant les contenus enseignés, l'étude déplore un manque de contextualisation sur ce qu'est l'exposition, un manque de cas pratiques et un manque d'approfondissement sur la question environnementale (voir la partie Arts visuels pour les formations de master spécialisées dans les métiers de l'exposition et du commissariat en art contemporain).

Concernant les formations continues, l'étude constate qu'elles sont là encore souvent non spécialisées dans l'exposition, et **l'offre est insuffisante et peu adaptée aux nouveaux enjeux**. Beaucoup de professionnel·le·s de l'exposition ont ainsi recours à l'auto-formation.

##### Des préconisations

L'étude se conclut par une série de préconisations pour l'écosystème des métiers de l'exposition, avec trois enjeux prioritaires :

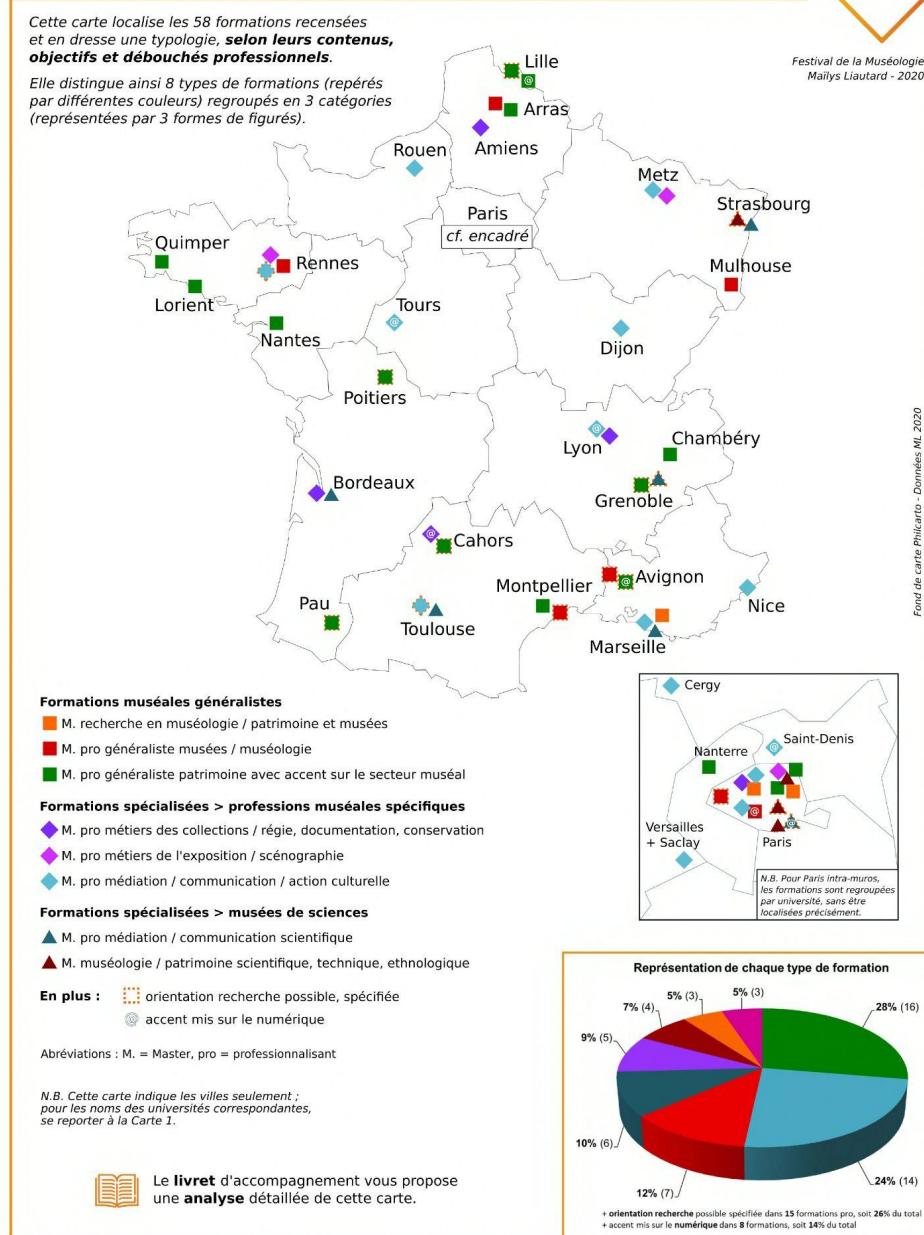
- + Poursuivre la structuration du secteur ;
- + Donner de la visibilité aux formations menant aux métiers de l'exposition et réciproquement au débouché de l'exposition dans les formations concernées ;
- + Favoriser la montée en compétences pour répondre aux transformations du secteur.

<sup>66</sup> OPIIEC et FÉDÉRATION XPO. *Étude sur les métiers de la conception et du suivi de réalisation d'expositions culturelles*. 2023 : Lien.

## A. Une formation initiale qui ne valorise pas tous les métiers et intègre de manière inégale les nouveaux enjeux du secteur

### Les formations muséales en France, selon les débouchés professionnels visés<sup>67</sup>

#### CARTOGRAPHIE DES FORMATIONS MUSEALES Carte 2 - Typologie des formations



<sup>67</sup> LIAUTARD, Mailys et ASSOCIATION MÊTIS. « Cartographie des formations muséales en France ». En ligne : <https://metis-lab.com/2021/11/02/la-cartographie-des-formations-museales-en-france/>

## Les formations muséales dans le monde<sup>68</sup>

La France est le 2e pays au monde proposant le plus de formations muséales après les Etats-Unis

### Synthèse et chiffres clés

**519**  
formations au total

États-Unis et Europe de l'Ouest  
dominent la quasi-totalité  
du palmarès



- formations les plus documentées
- densité des formations la plus élevée
- etc.



La prééminence des États-Unis avec  
**161 formations** et la **plus grande  
densité** de formations muséales  
(1 formation pour 2 millions  
d'habitants). À l'échelle des villes, c'est  
New York qui compte le plus de  
formations muséales dans le monde,  
avec 16 formations proposées.

C'est l'Europe de l'Ouest qui possède  
la **moyenne des indices liés aux  
formations la plus élevée**,  
notamment le **meilleur indice de  
documentation** qui note la densité  
des informations proposées sur  
chaque formation.

**62 %**

des formations dispensées sur les musées  
le sont à un **niveau de Master**  
(selon le système B-M-D)

Un trio de tête dans les intitulés  
pour les formations généralistes :

**Museum studies**

**Museology**

**Heritage studies**

Une particularité française :



**82 %**

des formations sont en présentiel - sur les **3,8% de formations uniquement en ligne**,  
la majorité sont liées à des diplômes professionnels (certifications, diplômes professionnels, etc.)  
et dispensées en grande majorité par des établissements d'**Amérique du Nord**

— 9 —

<sup>68</sup> DOYEN, Audrey et François MAIRESSE. *Les formations muséales à travers le monde*. 2022 : Lien :

La France se place en deuxième position mondiale dans l'offre de formations initiales dédiées au secteur muséal<sup>69</sup>, avec **une soixantaine de cursus** proposés, et se démarque notamment avec un accent fort mis sur la médiation culturelle. Cependant, les professionnel·le·s qui interviennent dans et pour les musées sont en réalité issu·e·s de domaines d'études bien plus variés, en particulier celles et ceux qui exercent des **métiers techniques (régie technique, maintenance, sûreté et sécurité, etc.), pour lesquels il n'existe pas ou peu de formations centrées sur les musées**. Cependant, le manque d'études sur l'écosystème professionnel des musées ne permet pas de réaliser une analyse plus poussée sur ces questions : nous devons à ce stade nous contenter d'explorer l'offre de formations muséales plutôt que la réalité du secteur, avec ce que cela peut comprendre d'inexactitudes et d'approximations.

On constate tout d'abord **un double cloisonnement** entre métiers de la filière scientifique et de la filière culturelle, d'une part, et entre arts et sciences, d'autre part, **qui apparaît dès la formation initiale**, avec des contacts très limités entre future·e·s professionnel·le·s de différents métiers, donc encore trop peu d'acculturation à la transversalité et à la dynamique de projet. De plus, les concours de la fonction publique, au grade de conservateur·rice mais aussi en-deçà, contribuent à façonner cette homogénéité. De façon plus générale, on constate souvent un manque de contextualisation qui freine, dès les études, la capacité des professionnel·le·s à acquérir une vision d'ensemble de leur secteur.

*“Il y a peu d'échanges entre métiers et un cloisonnement administratif : chacun voit les choses de son point de vue. Parfois, des personnes qui viennent du même cursus à l'Ecole du Louvre, mais qui exercent des métiers différents, adoptent des points de vue différents dans la suite de leur parcours. Ils se referment et ne se côtoient plus du tout. Cela engendre une vision parcellaire du secteur, une méconnaissance potentielle, et ainsi une difficulté à comprendre tous les enjeux.”*

François Mairesse, muséologue.

**Si les enjeux contemporains étudiés dans ce diagnostic sont de plus en plus pris en compte dans les formations initiales, c'est encore de manière très inégale et souvent sous forme de sensibilisation** plus que d'apprentissage technique permettant de faire émerger des expert·e·s. C'est en particulier le cas de l'écologie, qui commence à apparaître dans tous les cursus, mais souvent de manière encore trop anecdotique, en termes de sensibilisation et non d'acquisitions de compétences. Si le numérique est globalement présent, on remarque un manque de formation sur les fondamentaux, qui permettrait d'une part aux futur·e·s professionnel·le·s de construire leur nécessaire apprentissage tout au long de la vie sur ces questions mouvantes, et d'autre part d'aiguiser leur esprit critique face à l'innovation reine. La question des nouveaux rapports aux publics, quant à elle, est traitée presque exclusivement dans les cursus destinés à former les futur·e·s médiateur·rice·s, chargé·e·s des publics ou communicant·e·s, renforçant la polarisation de cette mutation sur les services des publics, au détriment des services de conservation. Enfin, la transformation des lieux de culture n'apparaît pas comme un sujet d'apprentissage en soi, mais plutôt comme corollaire d'autres mutations. Elle est parfois mise en pratique dans les méthodes d'apprentissage, comme à l'[École du Louvre](#), mais sans transmission théorique structurée.

---

<sup>69</sup> *Ibid.*

## ECOLE DU LOUVRE

**Un cursus qui adapte progressivement la nécessaire formation académique des professionnel·le·s de musées aux nouveaux enjeux du secteur**



*Vue de l'entrée de l'école du Louvre - photo : Jean-Pierre Dalbéra*

L'Ecole du Louvre est un établissement d'enseignement supérieur du ministère de la Culture. Elle offre des formations initiales du premier au troisième cycle en histoire de l'art et en muséologie et constitue l'une des voies privilégiées pour la préparation aux concours de l'Institut national du patrimoine (ses candidat·e·s ont représenté 59% des étudiant·e·s reçue·e·s au concours de conservateur·rice en 2021).

Son corps enseignant est uniquement composé de professionnel·le·s en exercice, ce qui contribue au bon taux d'insertion des ancien·ne·s élèves (82% en 2021, dont 63% dans un poste en rapport avec leur formation).

### **Former les futur·e·s professionnel·le·s au management d'établissement**

L'Ecole du Louvre a développé des doubles diplômes de niveau master avec Sciences Po et l'ESSEC, pour renforcer les enseignements en politiques publiques et en management, tout en offrant une solide connaissance du secteur muséal aux étudiant·e·s, qui suivent les deux formations avec un programme aménagé.

### **Intégrer les nouveaux rapports aux publics et aux lieux dans tous les cursus**

L'Ecole du Louvre propose **un cursus hors-les-murs**. La moitié des enseignements se déroulent donc hors de l'école, qu'il s'agisse de travaux dirigés devant les œuvres en 1er cycle ou de séminaires intensifs dans les musées partenaires en région. Cela permet aux étudiant·e·s de rencontrer tous types de professionnel·le·s et de lieux.

Si le 1er cycle est presque exclusivement centré sur l'enseignement de l'histoire de l'art, le 2e cycle s'ouvre plus largement à la muséologie et à la diffusion du patrimoine. Le premier semestre de master 1 comporte ainsi **un séminaire obligatoire d'introduction à la médiation et aux publics** confrontant les points de vue français et anglo-saxons. En master 2, plusieurs séminaires s'intéressent aux nouveaux rapports aux publics : art-thérapie, accessibilité, projets éducatifs et culturels et sociologie des publics. Dans une dynamique proche, l'Ecole du Louvre ouvre aussi, à la rentrée 2023, un parcours de master 2 intitulé "Biens sensibles, provenances et enjeux internationaux".

## Renouveler les formats grâce au numérique

Après la crise du Covid19, l'Ecole du Louvre a entrepris de renouveler les formats d'enseignement en créant son **Campus numérique**, espace en ligne où tous les outils sont centralisés, où certains cours en présentiel sont complétés par des ressources numériques, et où d'autres cours sont dispensés uniquement à distance.

## Ecologie et musées : un enseignement à amplifier

Les **questions liées à l'écologie sont encore trop peu présentes dans les cursus**, même si elles sont inscrites dans le Contrat d'objectifs et de performance de l'école, que les étudiant·e·s y sont de plus en plus sensibles et que quelques séminaires sont proposés en premier et en deuxième cycle (séminaire commun avec l'INP piloté par Hélène Vassal). A ce stade, l'Ecole du Louvre n'est donc pas encore en mesure de former des spécialistes de la question.

### Pour aller plus loin

[Site internet de l'école du Louvre](#)

Les formations initiales muséales prennent bien en compte la nécessité de **confronter les étudiant·e·s à la réalité du secteur**, à travers des stages, des projets tuteurés, des visites apprenantes et l'intervention croissante de professionnel·le·s de terrain dans les enseignements. Les commandes directes d'institutions se développent, à l'image des chantiers-écoles organisés par l'[Institut national du patrimoine](#) ou des projets menés par la Jeune Agence Muséocom du master Culture et Communication, parcours Médiations, Musées, Patrimoines (MMP) d'Avignon Université. Des formations comme le [master Expographie - Muséographie](#) de l'Université d'Artois se spécialisent dans la pédagogie par le faire. Cependant, l'apprentissage reste sous-exploité et la recherche par le projet pourrait être plus développée, à travers les contrats Cifre ou des thèses en alternance (l'université d'Avignon souhaite les expérimenter), par exemple.

## MASTER EXPOGRAPHIE - MUSÉOGRAPHIE DE L'UNIVERSITÉ D'ARTOIS

### Une approche pédagogique par le faire



"Ce que j'entends, je l'oublie ; ce que je vois, je m'en souviens ; ce que je fais, je le sais",  
extrait de travail étudiant - source : <https://formation-exposition-musee.fr/>

Le master Expographie Muséographie, créé en 2011 par Serge Chaumier, enseignant-chercheur sociologue de la culture et spécialiste de muséologie, forme à chaque promotion 16 étudiant·e·s aux métiers de la conception d'expositions, de la gestion de projet, de la médiation culturelle ou de la régie.

**L'approche pédagogique du master Expographie Muséographie donne la part belle à l'expérimentation.** Outre un stage en M1 et une alternance en M2, les étudiant·e·s sont invité·e·s à mettre en œuvre des projets. Ceux-ci correspondent à des **commandes réelles d'institutions, d'entreprises ou de collectivités**. L'objectif est de faciliter l'insertion professionnelle des diplômé·e·s, fort·e·s de leur connaissance effective du secteur et des métiers. Un projet tuteuré mené par groupes de 4 ou 5 les amène à se confronter concrètement aux techniques de gestion de projet acquises lors des cours. Les étudiant·e·s alimentent également un magazine en ligne : L'Art de Muser.

Les étudiant·e·s sont amené·e·s à rencontrer de nombreux·euses professionnel·le·s, que ce soit dans le cadre de ces expériences professionnalisantes ou parmi **les intervenant·e·s du master, qui sont à 80% des professionnel·le·s de terrain**. Ce dispositif pédagogique a l'intérêt d'être très professionnalisant, formant les étudiant·e·s à être rapidement opérationnel·le·s et à développer leur créativité.

**Pour aller plus loin**

[Site internet de la formation](#)

## B. Une formation continue inégalement accessible et adaptée, qui incite les professionnel·le·s à se former autrement

**L'inégalité d'accès constitue la principale problématique de la formation continue du secteur muséal.** D'une part, la diversité des institutions et des statuts des professionnel·le·s a pour conséquence qu'il n'existe **pas d'opérateur de compétences unique**, sans compter celles et ceux qui n'en ont pas du tout (agent·e·s de musées publics, dont les formations sont financées par leur employeur, indépendant·e·s contraint·e·s à s'auto-financer). Les moyens disponibles sont donc très inégaux. De plus, selon l'opérateur de compétences assigné (voir la partie transversale sur la formation continue), l'existence ou non d'un plan de formation au sein de l'institution, le budget de formation disponible ou l'éloignement géographique, cette inégalité se renforce nettement. Ainsi, le **CNFPT**, qui a compétence pour les musées territoriaux, ne propose pas de formations spécifiques au secteur muséal et **le ministère de la Culture ne coordonne plus la formation continue de ses équipements depuis la mise en place de l'autonomie des établissements publics dans les années 2000**. L'absence remarquée de formations initiales pour les métiers techniques se confirme en formation continue et peut même être généralisée à l'ensemble des métiers de l'exposition<sup>70</sup>.

Les établissements peuvent recourir à des **stratégies de contournement** en proposant des formations mutualisées avec d'autres équipements ou bien dispensées en équipes, mais

<sup>70</sup> OPIIEC et FÉDÉRATION XPO. *Étude sur les métiers de la conception et du suivi de réalisation d'expositions culturelles*. 2023. Op. cit : Lien.

également faire appel, notamment pour les sujets plus techniques ou encore insuffisamment traités, tels que les mutations observées dans ce diagnostic, à des formateur·rice·s indépendant·e·s. Ces dernier·ère·s ont plus de latitude pour faire évoluer leur offre, même si **une évolution du dispositif de certification des formations vers plus de flexibilité bénéficierait à toutes et tous.**

## INSTITUT NATIONAL DU PATRIMOINE (INP) Un acteur majeur de la formation continue dans le secteur muséal



Etudiantes en formation continue, 2023 - photo : Muriel Marcellesi / INP

**Outre la formation initiale des personnes reçues aux concours de conservation, l’Institut national du Patrimoine propose environ 80 formations continues annuelles, d’une durée moyenne de trois jours, ouvertes à tou·te·s les professionnel·le·s du patrimoine**, quel que soit leur statut ou lieu d’exercice. En parallèle de ces sessions, l’INP réalise des formations sur mesure au sein d’institutions demandeuses. Ces formations sont dispensées par des professionnel·le·s de terrain et bénéficient de la certification Qualiopi. **Elles s’attachent à répondre aux nouveaux enjeux du secteur, avec un taux de renouvellement du catalogue de 60%.** Ainsi, plusieurs sessions de formation continue sur l’éco-conception des expositions, sur la médiation numérique, sur la régie des expositions et sur le développement durable sont proposées et sont particulièrement prisées.

Les sessions de formations sont organisées :

- + Par le département des restaurateur·rice·s, sur des questions liées aux matériaux, aux protocoles de conservation-restauration, à la gestion de projets, aux risques, à la conservation préventive, etc. ;
- + Par le département des conservateur·rice·s, sur des questions liées aux bâtiments, aux acquisitions, à la gestion des collections, à la diffusion, à la connaissance des biens culturels “fondamentaux”, à l’éco-conception, à la politique des publics, aux ressources propres, etc.

On constate une certaine diversité des publics participants. Dans les sessions organisées par le département des restaurateur·rice·s, on remarque une majorité de professions libérales (37% en 2021), suivies des agent·e·s de l’État (16% du ministère de la Culture et 9% des autres ministères) et des collectivités territoriales (24%). Dans celles organisées par le département des conservateur·rice·s, la fonction publique territoriale représente la majorité du public (50% en 2021), suivie de la

fonction publique d'État (35%) et du secteur privé (12%). Le public étranger représente moins de 5% des participant·e·s.

**Il existe en revanche une cloison assez étanche entre formations initiale et continue,** alors que ce programme axé sur les enjeux contemporains et sur des questions techniques bénéficierait particulièrement aux étudiant·e·s de formation initiale issu·e·s du tour extérieur (concours internes ouverts aux professionnel·le·s en exercice).

En terme de **public de la formation continue**, il semble y avoir un certain hiatus entre un public cible qui reste celui de la conservation et un public réel qui concerne davantage les professionnel·le·s de la production et de la gestion, ce qui semble dénoter un besoin, mais aussi une conscience de ce besoin de la part de ces agent·e·s.

Lors de notre rencontre, le conseiller de la ministre de la Culture chargé des musées, des métiers d'art, du design et de la mode a évoqué le fait qu'étaient à l'étude de nouvelles délégations du CNFPT à l'INP et qu'il a été demandé à l'INP de réfléchir à des formations permettant de sensibiliser les directeur·rice·s de musées (seul·e·s ou en binôme avec leurs secrétaires généraux·ales) aux enjeux territoriaux de politique culturelle.

**Pour aller plus loin**  
[Site internet de la formation](#)

Malgré ce panorama qui semble assez contraint, le paysage de la formation continue dans le secteur muséal est en mutation permanente et **intègre des questions de plus en plus diverses et des formats d'apprentissage plus variés et adaptés à la réalité professionnelle** des apprenant·e·s (formations courtes ou en cours du soir, formations situées ou à distance, etc.). Cependant, **les mutations étudiées sont encore insuffisamment prises en compte**, faisant l'objet de modules de sensibilisation plus que de formations approfondies notamment dans le cas de l'écologie ou manquant de vision systémique et de long terme, comme pour le numérique. La formation aux enjeux et techniques de la participation ou de décolonisation des musées restent encore l'apanage de formateur·rice·s indépendant·e·s, alors que la transformation des lieux de culture est quasiment absente du panorama.

Il en résulte que **les professionnel·le·s de musées se forment souvent par d'autres biais** que la formation continue institutionnelle, avec des variations selon les statuts, qui déterminent l'accès de chacun·e à la formation professionnelle. La **veille individuelle** est un vecteur important d'auto-formation, par la lecture d'ouvrages, d'actualités du secteur ou de secteurs connexes, de livres blancs ou encore de newsletters thématiques qui sont en plein développement sur des sujets de plus en plus pointus (la décolonisation des musées, la participation des publics, le *caring museum*, l'innovation numérique, etc.). **Les réseaux professionnels jouent également un rôle important dans cette formation informelle** : certains organisent des formations, mais ce sont principalement les **conférences et les journées d'études** qui semblent fédérer les acteur·rice·s en recherche de nouvelles connaissances à appliquer dans leur activité professionnelle. Ces événements favorisent les échanges entre pairs, tout comme les **visites d'étude**, de plus en plus plébiscitées. Enfin, l'apprentissage peut se faire **à la faveur d'interventions de**

**professionnel·le·s extérieur·e·s**, dans le cadre d'actions de mécénat de compétence ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

**Le secteur muséal est à un moment charnière.** Nouvelle définition des missions, décolonisation et participation des publics, interrogations sur les impacts écologiques des modèles d'exposition et de conservation : autant **d'enjeux majeurs qui interrogent le modèle même de l'institution**, mais aussi le statut et les missions des professionnel·le·s qui y travaillent, leurs compétences et surtout leurs collaborations dans un contexte de conduite du changement. Pour autant, nous avons pu constater à quel point **ce secteur était imparfaitement observé**, en particulier pour toutes les fonctions qui ne relèvent pas, ou pas uniquement, de la conservation et de la médiation. En découlent une **absence de réflexion et de stratégie nationale sur les priorités et l'organisation de la formation**. C'est par une vision ambitieuse, transversale et pluridisciplinaire que le secteur pourra se transformer en profondeur.

*“Il manque un lieu de prospective du secteur culturel, où l'on puisse réfléchir et construire ensemble, et en pluridisciplinarité, l'avenir du secteur. Une réflexion qui ne soit pas seulement une veille ou une liste de bonnes pratiques.”*

Laure Pressac, directrice du pôle d'ingénierie culturelle, Beaux Arts Consulting.





**Arts visuels**

## I. Panorama : un secteur foisonnant en cours de structuration

On appelle arts visuels **les arts qui produisent des objets perçus essentiellement par l'œil**. Ils englobent les **arts plastiques** traditionnels tels que la sculpture, le dessin ou la peinture, mais également des **techniques ou formats plus récents** comme la photographie, la vidéo ou la création numérique, l'installation ou la performance. Sont également intégrés au secteur, par le Département des études et de la prospective du ministère de la Culture, le design, la mode, voire les métiers d'art, que nous ne traiterons pas ici, puisqu'ils font l'objet d'une partie spécifique de l'étude.

**Il s'agit de décrire les structures et organisations, d'intérêt général ou marchandes, des arts visuels**, puis d'établir **un panorama** des principales caractéristiques de l'emploi au sein de ce secteur.

**Les arts visuels sont de plus en plus observés**, particulièrement depuis la publication du rapport de Bruno Racine<sup>72</sup> en 2020 sur la situation des artistes-auteur·rice·s, qui a montré leur **grande précarité**, particulièrement celle des plasticien·ne·s. Le processus des SODAVI a également conduit à de nombreuses études. Plus d'une vingtaine de rapports ont ainsi pu être recensés sur les artistes-auteur·rice·s, les plasticien·ne·s, les écoles d'art, etc.

Un examen de ces différentes études récentes<sup>73</sup> permet une assez bonne description de l'écosystème (le secteur professionnel mais aussi ses financeurs et partenaires). Pour autant, des **difficultés d'observation et de mesure** traduisent une **très grande hétérogénéité des modèles statutaires et économiques et, concernant les artistes, de revenus**. Mais ces difficultés mettent également en lumière sa **faible structuration**. Même si, comme le soulignait Pierre-Michel Menger dans un colloque de 2021 sur le travail artistique, “*il y a une culture de la connaissance sociologique et statistique au sein des organismes professionnels et des organismes en charge des droits patrimoniaux des artistes*<sup>74</sup>”, contrairement au spectacle vivant notamment, les arts visuels **n'ont pas d'instances paritaires représentatives, et ne constituent ni ne sont rattachés à une branche** (à l'exception des galeries d'art qui appartiennent à la branche du commerce de détail non alimentaire). Ils **ne disposent donc pas non plus d'un OPCO unique** chargé de l'observation de la filière et du soutien à sa formation.

---

<sup>71</sup> Image de couverture : œuvre “Les intruses” de Randa Maroufi exposée sous le métrop Barbès dans le cadre de embellir paris, production Institut des cultures d'Islam - photo : Jean-Baptiste Gurliat (2020).

<sup>72</sup> RACINE, Bruno. *L'auteur et l'acte de création*. 2020 : Lien.

<sup>73</sup> MAYAUD, Isabelle et Laurent JEANPIERRE. *L'offre et la demande d'arts visuels dans le Grand Est, un diagnostic sociologique, rapport de recherche commanditée par la Direction régionale des affaires culturelles Grand Est et les trois réseaux d'art contemporain du Grand Est (SODAVI)*. Versant Est, LoRa, Bulles, 2019 : Lien ;

*Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation des arts visuels*. Ministère de la Culture/Direction générale de la création artistique, 2017 ;

PASCAL BLOIS (RAPPORTEUR) et CONSTANCE LE GRIP (RAPPORTEURE). *Mission « flash » sur le statut des auteurs*. 2020 : Lien ;

SÉCURITÉ SOCIALE DES ARTISTES AUTEURS. *Rapport d'activité*. 2021 : Lien.

<sup>74</sup> « Le travail des artistes – Marchés, réputations, rémunérations, colloque ». Collège de France. 25 mai 2021 : Lien.

Même si les **rapports sont de plus en plus nombreux**, notamment les nombreuses études régionales permises par la politique de création des SODAVI<sup>75</sup> du ministère de la Culture, il n'en reste pas moins que le secteur **n'a pas de processus d'observation bien établi ni de référentiel métiers et compétences stabilisé**.

*“En fait, on n'a pas les moyens de s'observer, donc on ne s'observe pas, donc on ne peut pas faire remonter des observations qui nous donneraient les moyens de nous observer. [...] Donc ça dessert l'ensemble du secteur, puisque cela minimise complètement la présence des arts visuels sur le territoire, la visibilité, l'intérêt des publics pour la création artistique, les arts visuels, etc.”*

Julie Desmidt, Déléguée générale de la Fraap

## A. Le poids économique du secteur

Ce secteur a la caractéristique d'être **à la fois un marché et un domaine important des politiques culturelles. Il est composé d'un réseau de structures publiques ou soutenues par la puissance publique et de dispositifs de soutien et de régulation économique et sociale**. Les relations entre ces deux champs public et privé se développent, y compris sur le plan économique, que ce soit en matière de création ou de diffusion, avec des interactions fortes liées aux processus de légitimation des artistes et de leurs œuvres<sup>76</sup>. Pour autant, ils ne sont pas forcément corrélés : le marché peut ainsi être en expansion alors que le secteur public est lui en difficulté.

Le **poids économique direct** du secteur des arts visuels correspondant à sa valeur totale (production marchande et non marchande), est estimé, **en 2020, à 7,7 milliards d'euros** (même si cela inclut ici le design pour 3,4 milliards), soit **8,8% de la valeur produite au sein de l'ensemble des branches du champ statistique de la culture**. Ce qui est légèrement supérieur à celui, par exemple, du patrimoine, estimé en 2020 à 8,5%. Il est à nouveau en hausse après la crise sanitaire.

Mais, quoi qu'il en soit, faute de branche et de dispositif d'observation, il est difficile de prendre la pleine mesure de l'économie globale du secteur.

## B. Les structures et organisations des arts visuels et leurs réseaux

**Les structures** se répartissent entre le **secteur marchand**, avec les galeries et foires, les **structures labellisées publiques et/ou subventionnées**, avec principalement les centres d'art, FRAC et certains musées d'art contemporain, et, enfin, **les acteurs privés de création et de diffusion**, avec notamment les fondations.

---

<sup>75</sup> TERUEL, Ulysse. *Observation participative & partagée des arts visuels en Pays de la Loire*. Octobre 2022 : Lien.

RACINE, Bruno. *L'auteur et l'acte de création*. 2020. *Op. cit.* : Lien.

SÉCURITÉ SOCIALE DES ARTISTES AUTEURS. *Rapport d'activité*. 2021. *Op. cit.* : Lien.

PASCAL BLOIS (RAPPORTEUR) et CONSTANCE LE GRIP (RAPPORTEURE). *Mission « flash » sur le statut des auteurs*. 2020 : Lien ;

*Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation des arts visuels*. Ministère de la Culture/Direction générale de la création artistique, 2017. *Op. cit.*

<sup>76</sup> MOULIN, Raymonde et Pascaline COSTA. *L'artiste, l'institution et le marché*. Paris : Flammarion, 2009. ; SACOT-DUVAUROUX, Dominique et Nathalie MOUREAU. *Le marché de l'art contemporain*. Paris : La Découverte, 2010. vol.4e éd. 128 p : Lien.

## 1. Des structures publiques et labellisées en structuration mais aux directions fragiles

Le soutien de l'État aux arts visuels, pour la création, la production et la diffusion passe d'abord par un réseau de lieux : **22 FRAC (Fonds régionaux d'art contemporain)** et **59 centres d'art labellisés** qui, depuis les années 70, puis en lien avec le processus de décentralisation pour les FRAC, sont **co-financés par l'État et les collectivités locales** (principalement les régions pour les FRAC et les communes et intercommunalités pour les centres d'art). Ils couvrent la quasi-totalité du territoire national. Ils permettent aux publics de **rencontrer l'art contemporain et offrent une vitrine et un tremplin aux artistes, en accompagnant création et diffusion.**

Les centres d'art sont **d'abord des lieux de production** qui soutiennent la création vivante et l'expérimentation. Ils développent un **programme annuel d'expositions** avec 1 200 artistes exposé·e·s, 1 500 œuvres produites et accueillent 1,2 million de visiteur·euse·s, des projets d'édition et des résidences. Ils génèrent 400 emplois directs. Les FRAC ajoutent à ces missions l'acquisition d'œuvres aux artistes vivant·e·s et donc la constitution de **collections (35 000 œuvres)** et leur diffusion sur le territoire régional.

La plupart de ce lieux a une vocation généraliste en art contemporain mais certains sont spécialisés en photographie (comme le **CPIF Centre photographique d'Île-de-France**<sup>77</sup>), en architecture (comme le **FRAC Centre-Val de Loire**) ou bien en design, art imprimé ou mode.

La grande majorité d'entre eux est subventionnée intégralement ou partiellement par des **fonds publics** et est de **statut associatif**. Ils sont de taille très variable (d'un ou deux ETP sans bureaux, au **Palais de Tokyo** qui compte une centaine de salarié·e·s).

Ils sont réunis pour la plupart au sein du **réseau DCA**<sup>78</sup> (association française de développement des centres d'art, qui en rassemble 49) et au sein du réseau **Platform**<sup>79</sup> pour les seuls FRAC.

**Créé en 2017, Le label « Centre d'art contemporain d'intérêt national » (CACIN)**<sup>80</sup> est décerné par le ministère de la Culture. Cette logique de labellisation vise à créer un réseau de référence à l'échelle nationale et à développer en son sein un certain nombre de priorités (diversité des œuvres, des artistes accompagné·e·s et des publics, parité et équité territoriale). Il s'agit aussi de **pérenniser les financements et d'aider à garantir l'autonomie de programmation des directeur·rice·s** (par rapport aux collectivités qui les financent notamment). Cette labellisation a été saluée au cours de nos entretiens, mais les acteur·rice·s soulignent aussi qu'il peut s'agir d'une procédure assez lourde et uniformisante pour les projets, dans un contexte difficile pour les centres d'art.

Les centres d'art sont de plus en plus attendus sur les missions **d'accompagnement et de sécurisation de la carrière des artistes** (leur rôle est

---

<sup>77</sup> Site du CPIF : [Lien](#)

<sup>78</sup> Site du réseau DCA : [Lien](#)

<sup>79</sup> Site du réseau Platform : [Lien](#).

<sup>80</sup> Le label centre d'art contemporain d'intérêt national a été créé en 2017 par le Ministère de la culture et correspond à un cahier des charges très précis. Voir l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « Centre d'art contemporain d'intérêt national » disponible ici.

Information sur le label “Centre d'art contemporain d'intérêt national” disponible ici.

particulièrement souligné dans le rapport de 2017<sup>81</sup>), notamment par le biais de la rémunération (honoraires, droit de présentation, bourses, etc.), mais aussi pour leur rôle de conseil. Ils sont de même fortement invités à mener **des processus de participation et de médiation innovants** autour de programmations qui restent exigeantes. Le **réseau des professionnels de la médiation en art contemporain Bla!** développe d'ailleurs à cet égard un travail remarquable avec de nombreuses ressources<sup>82</sup> (voir aussi la partie musées sur ce sujet).

Nous avons été frappé·e·s par la fragilité de nombreuses directions. Marie Chênel, secrétaire générale de DCA, parle en effet d'une **crise de condition de l'exercice des métiers, visible dans la difficulté à pourvoir certains postes de direction.**

*“Par rapport à la question de la crise de la vocation, quand on parle aux collègues c'est plutôt une crise de la reconnaissance des lieux, de l'existence de ces lieux. Le Covid a mis une couche par dessus ce qu'on peut reprocher à l'art contemporain, déjà qu'on est vu comme élitistes, si en plus on est vu comme pas nécessaires, cela fait beaucoup.”*

Marie Chênel, secrétaire générale, DCA

Elle évoque par ailleurs la difficulté de **trouver le bon positionnement** pour un centre d'art au sein de son territoire : *“D'un côté on a besoin de se défendre en tant que centre d'art, d'affirmer nos spécificités et en même temps tous les croisements que l'on peut faire sont vertueux”.*

Les directeur·rice·s que nous avons rencontré·e·s citent également la **trop grande polyvalence demandée** et le manque généralisé de postes, qui augmentent fortement les **risques psycho-sociaux**<sup>83</sup>. Sont aussi mentionnées les difficultés de relations avec certaines tutelles et présidences, ainsi que le **manque de formation continue** des salarié·e·s.

Parmi les structures publiques, il faut également mentionner **les musées** qui sont consacrés à l'art contemporain ou qui disposent d'une collection contemporaine importante. Si la plupart de leurs missions en la matière s'apparentent à celles classiques d'un musée (voir la partie musées), notamment en termes de conservation, il est à noter que beaucoup d'entre eux développent **une activité en lien avec la création vivante**, ce qui nécessite des **outils et compétences spécifiques**, qui ne sont pas toujours prévues et maîtrisées par le musée. Il est ainsi tout aussi nécessaire en musée qu'en centre d'art pour un·e commissaire ou conservateurrice d'être au fait de l'actualité de l'art, pour un·e chargé·e de production de maîtriser la réalisation d'œuvres *in situ* dans le cadre d'une exposition, pour un·e gestionnaire de maîtriser les contrats de cession ou pour un·e médiateur·rice de savoir impliquer l'artiste dans le processus de relations aux publics. **La population concernée est difficile à évaluer précisément** puisqu'elle est en général intégrée dans des équipes plus larges et que nous manquons de données sur la population muséale. Mais on sait que 58 musées de France disposent d'une collection d'art

---

<sup>81</sup> *Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation des arts visuels*. Ministère de la Culture/Direction générale de la création artistique, 2017.

<sup>82</sup> Site du réseau Bla! : Lien

<sup>83</sup> Dans le cadre du plan VHSS, la DGCA a lancé une étude confiée à l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Ile-de-France qui a identifié les facteurs de risques sur les violences et les risques psychosociaux (petits collectifs de travail, moyens financiers contraints, pandémie qui a fragilisé le secteur, culture historique qui a produit le modèle économique et managérial actuel, pratiques de rétribution des artistes non-systématiques, opacité des critères pour certaines résidences ou mises en compétition) qui débouche sur un programme de formations des directeur·ice·s pour lesquels l'Afdas et Unification sont missionnés.

contemporain importante<sup>84</sup>, sans compter ceux qui accueillent régulièrement des expositions d'artistes vivant·e·s, qu'ils soient labellisés ou non. Il est aussi à noter qu'il y a une certaine **circulation des professionnel·le·s spécialisé·e·s de l'art contemporain**, y compris quand ils et elles ont le statut de fonctionnaires, entre les musées publics, les centres d'art, les FRAC et, de plus en plus, les structures privées.

## 2. La montée en puissance des structures privées de création et de diffusion

Les structures privées qui développent des activités de soutien à la création, des expositions et/ou constituent des collections ont connu ces 10 dernières années **une énorme montée en puissance en France**, un pays où elles étaient auparavant quasiment absentes. C'est particulièrement le cas dans les deux régions que nous étudions plus spécifiquement, l'Île-de-France et la Région Sud : ouverture de musées privés (Louis Vuitton, Pinault, Cartier, Carmignac), de lieux d'expositions (les **fondations d'entreprise Ricard et Galeries Lafayette**), de dispositifs de soutien aux artistes et de bourses (Emerige, la Fondation Carasso). **Les secteurs du luxe et de la promotion immobilière, après avoir été des mécènes importants du secteur public, ont monté leurs propres institutions culturelles**. Leurs personnels, notamment de curation et de conservation, sont pour la plupart issu·e·s des institutions publiques et ont de ce fait les mêmes besoins de formation.

## 3. Le développement des projets de résidences et des nouvelles formes d'accompagnement des artistes par les structures

Il y a **de plus en plus de résidences, de plus en plus de bourses et de dispositifs de soutien aux projets pour les artistes**.

Les **acteur·rice·s historiques** de la résidence, comme la [Cité internationale des arts](#), sont en plein repositionnement (choix des artistes, développement de résidences de commissaires, valorisation de son histoire, accueil de nouveaux dispositifs et partenariats, etc.)<sup>85</sup>. Avec les [Ateliers Médicis](#), ce sont aussi de **nouvelles thématiques et nouvelles formes** qui se développent : résidences en milieu scolaire, artistes issu·e·s des quartiers populaires en prise avec le territoire<sup>86</sup>. Les résidences de recherche, ne menant pas forcément sur de la production, tout comme celles alliant scientifiques et artistes, se multiplient. Enfin, de nombreux projets de résidences en entreprises, ou liant entreprises et institutions culturelles ont vu le jour ([Fond de dotation Accélérations du Centre Pompidou](#), [programme Hermès, Mécènes du sud](#)<sup>87</sup>).

Or, mener à bien un projet de résidence nécessite des **compétences spécifiques**, à la fois pour les structures porteuses, pour les structures accueillantes (qui peuvent être artistiques mais aussi une école ou une entreprise) et pour les artistes. Il s'agit d'un endroit où la formation devrait se développer, en s'appuyant par exemple sur le travail réalisé par le **réseau Arts en résidence**<sup>88</sup> sur la **structuration et la définition de ce qu'est et n'est pas une résidence** : quelles actions peuvent être demandées à l'artiste et comment il doit être rémunéré, par exemple. Ce réseau offre beaucoup de ressources et défend une

---

<sup>84</sup> La liste la plus complète que nous avons trouvée est celle de wikipedia disponible ici.

<sup>85</sup> Site de la Cité internationale des arts : Lien

<sup>86</sup> Site des ateliers médicis : Lien

<sup>87</sup> Fonds de dotation Accélération du Centre Pompidou : Lien ;

Mécènes du Sud : Lien ;

Programme de la fondation d'entreprise Hermès : Lien

<sup>88</sup> Site du réseau Arts en résidence : Lien

vision ambitieuse de la résidence, que ne peut pas forcément mettre en œuvre la totalité des 223 lieux de résidences recensés par le [Centre national des arts plastiques \(Cnap\)](#)<sup>89</sup>.

**Les bourses et prix** se développent également au sein des structures publiques comme privées et des collectivités locales (Emerige, Adagp, ...). L'**ANdÉA** en recense 225 pour les artistes et les auteur·rice·s des arts plastiques. **Les appels à projets** se multiplient<sup>90</sup>, remplaçant parfois la commande publique classique avec des **besoins de formation spécifiques pour les porteur·euse·s**, notamment quand il s'agit d'artistes, en matière juridique, technique et fiscale. Autant de compétences qui ne sont pas forcément maîtrisées. On pourrait **imaginer notamment qu'une partie du budget de subvention du projet soit fléchée** sur l'accompagnement juridico-administratif des projets, y compris par la formation des porteur·euse·s.

Les structures de soutien et de commandes diversifient également leurs modalités d'action. Ainsi, le [Cnap](#)<sup>91</sup> développe des soutiens aux projets mais a aussi créé une commande d'œuvres réactivables.

En revanche, il semble que **le soutien aux projets entrepreneuriaux** dans le secteur des arts visuels (IFCIC<sup>92</sup>, BpiFrance) reste **quasiment inexistant**. Il n'y a pas de culture de l'entrepreneuriat et une difficulté à se percevoir comme une "industrie culturelle et créative", comme en témoigne le très faible nombre de projets déposés dans les cadre des PIA sous cette rubrique qui concerne aussi les arts visuels. Il n'y a pas non plus de repérage de ces projets par les structures d'intérêt général porteuses de ces dispositifs d'accompagnement.

#### 4. Les galeries d'art

En 2019, le secteur des arts visuels regroupe un total de **45 447 entreprises marchandes**, qui correspondent à **14 726 équivalents temps plein**<sup>93</sup>.

Parmi ces entreprises, **on compte, selon la dernière enquête du ministère de la Culture, qui date de 2012**<sup>94</sup>, **2 191 galeries d'art contemporain**. Elles sont inégalement réparties sur le territoire. La seule région **Île-de-France** comporte 1 151 galeries, soit 53 % du total (dont **48% à Paris**). Provence-Alpes-Côte d'Azur est la seconde région française en nombre de galeries actives en matière d'art contemporain, avec 244 sociétés recensées (soit 11 % de l'ensemble des galeries françaises). **Trois galeries sur quatre travaillent exclusivement sur le premier marché**, ne proposant ainsi que des œuvres issues directement de la production des artistes qu'elles représentent. Dans la majorité des galeries, **le nombre d'emplois est faible** voire nul, puisque 47% n'ont aucun·e salarié·e, le nombre moyen de salarié·e·s par entreprise étant de 1,1 contre 2,2 dans les secteurs marchands culturels et 4,5 dans l'ensemble des secteurs marchands. Les stages représentent 1/3 des emplois.

<sup>89</sup> CAILLET, Elisabeth. *223 résidences d'arts visuels en France*, Centre national des arts plastiques. Centre national des arts plastiques. 2016. Disponible [ici](#)

<sup>90</sup> Le plus important d'entre eux étant actuellement le programme Mondes nouveaux : [Lien](#)

<sup>91</sup> Site du Cnap : [Lien](#)

<sup>92</sup> Institut de financement du cinéma et des industries culturelles

<sup>93</sup> DEPS. *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication : édition 2022*. ministère de la Culture, 2022. Caractéristiques économiques des secteurs culturels marchands en 2019. p.46. : [Lien](#).

<sup>94</sup> ROUET, François. « Les galeries d'art contemporain en France en 2012 », *Culture études*. 2013, vol.2 n° 2. p. 1-12 : [Lien](#).

Les métiers de la galerie requièrent de **nouvelles compétences plus techniques et administratives**, avec un **manque de formation initiale et continue** : les galeristes viennent la plupart du temps du monde de l'art et l'autodidactie est extrêmement fréquente.

**Le Comité professionnel des Galeries d'art** représente 315 galeries et remplit des missions de syndicat professionnel des galeries du premier marché, en tant qu'**organisation patronale des galeries d'art** en France auprès du CDNA (branche du commerce de détail non alimentaire). Le rattachement de ces structures à l'opérateur de formation **OpCommerce**, pourtant peu adapté aux arts visuels, s'explique par une recherche plus large de reconnaissance et d'échanges :

*“Aujourd’hui la tendance est à réduire le nombre de conventions collectives, le nombre de branches. [...] On ne voulait pas abandonner cela faute de branche culture arts visuels. Du coup on a accès au dialogue social, tout ce qui se discute en paritaire et nous permet de bénéficier des fonds du paritarisme.”*  
Marion Papillon, présidente du CPGA.

Face à un secteur du marché de l'art traversé par des mutations (multiplication des exigences légales, internationalisation et digitalisation du marché, essor croissant des pratiques numériques et des plateformes de ventes, etc.) qui viennent bouleverser les métiers du commerce des œuvres, le CPGA dispense à ses adhérent·e·s de l'**information** (fiches sur la lutte contre le blanchiment, sensibilisation à l'économie circulaire, etc.), du **conseil** et de **l'accompagnement juridique, technique et fiscal**.

## 5. Ecoles, biennales, festivals, collectifs, agences : acteurs·rices de la production et de la diffusion

Sans décrire ici **l'écosystème des écoles**, puisque nous le faisons plus bas dans la partie sur la formation, il est tout de même important de les mentionner en tant que telles dans les acteurs de la production et de la diffusion. D'abord pour leurs étudiant·e·s, qui commencent bien souvent leur carrière d'artistes alors qu'ils et elles sont encore en formation. Elles sont ensuite parfois un lieu d'exposition ouvert sur le territoire. Dans son étude commandée par le ministère de la Culture (DGCA), non publiée, sur **l'écosystème de la production artistique dans le secteur des arts visuels, Manifesto** indique ainsi que les écoles sont des actrices de l'accueil, l'accompagnement et la fabrication. Cette étude en décrit **de nombreux autres, de plus en plus nombreux et diversifiés** : agences et structures d'accompagnement (Eva Albaran, Art Azoï), collectifs (Artagon), biennales (Lyon), et festivals (Voyages à Nantes, Un été au Havre), etc.

## C. Les réseaux des professionnel·le·s, vers l'organisation du secteur?

Il existe d'ores et déjà **un grand nombre de réseaux et associations professionnelles dans le secteur**. Nous avons déjà parlé de DCA, Platform, du CPGA pour les structures, de Bla! pour la médiation. Les commissaires sont pour leur part regroupé·e·s au sein de l'association **c-e-a<sup>95</sup>** et les 45 écoles supérieures d'art au sein de l'**ANdÉA** (voir plus loin)<sup>96</sup>.

<sup>95</sup> Site de l'association française des commissaires d'exposition (c-e-a) : Lien

<sup>96</sup> Site de l'AndÉA : Lien

Les arts graphiques et plastiques disposent de sociétés de perceptions des droits d'auteur·rice·s. La plus importante est l'[Adagg](#), qui est, pour les arts visuels, l'une des plus structurées au monde. Outre son activité de perception des droits de ses membres, elle collecte une partie de la redevance sur la copie privée, ce qui lui permet de mener de nombreux **programmes de promotion de la scène française**<sup>97</sup>, de distribuer des **bourses** (récemment sur l'archivage) et des prix (*Révélations*), des guides pratiques mais aussi de construire **des formations** (droit d'auteur et internet, monter un projet de monographie, animer ses réseaux sociaux, etc.). La [SAIF](#) est également collectrice de droits.

**Le secteur est relativement atomisé dans sa représentation. S'il n'existe pas de syndicat professionnel** du secteur pour les employeur·euse·s (à l'instar du **SYNDEAC** pour le spectacle vivant), le [CIPAC](#)<sup>98</sup> fédère les professionnel·le·s de la production de la médiation et de la diffusion de l'art contemporain. [La Fraap](#)<sup>99</sup> est l'une des principales associations de plasticien·ne·s. Ces deux organisations participent à un certain nombre d'instances comme le **Conseil national des professions des arts visuels**<sup>100</sup> avec 8 autres syndicats de plasticien·ne·s.

Ce conseil, créé en 2018 à la suite du Rapport du Gouvernement au Parlement sur les arts visuels de 2017<sup>101</sup>, qui faisait lui-même suite à une application de la Loi LCAP<sup>102</sup>, **est en cours de consolidation et devrait être prochainement chargé de réfléchir à un référentiel métier des arts visuels**.

Le ministère de la Culture encourage également la structuration par la démarche des **SODAVI**<sup>103</sup> (**Schémas d'orientation et de développement pour les arts visuels**), initiée en 2015 et qui vise à **structurer la filière à l'échelle territoriale**, en associant structures de soutien et de programmation mais aussi artistes et collectivités locales. Pilotés par les DRAC (de manière inégale cependant selon les régions), ils ont pour objectifs de fournir des diagnostics partagés et de mettre en œuvre des préconisations de formation, d'organisation, etc. Ils peuvent aboutir, comme pour les musiques actuelles, à des contrats de filière.

En **Île-de-France**, par exemple, la structuration du SODAVI a été confiée à [TRAM](#) et le choix a été fait par les acteur·rice·s de se concentrer sur le **parcours de l'artiste** (ancrage territorial, écosystème, parcours). Il a approfondi par exemple les sujets des **ateliers-logements, de l'art dans l'espace public** ou de la **diffusion internationale**.

---

<sup>97</sup> Plateforme du projet [ElaineAlain](#) : Lien

<sup>98</sup> Site du réseau [CIPAC](#) : Lien

<sup>99</sup> Site de la [Fraap](#) : Lien

<sup>100</sup> Site du conseil national des professions des arts visuels (CNPAV) : Lien

<sup>101</sup> MAYAUD, Isabelle et Laurent JEANPIERRE. *L'offre et la demande d'arts visuels dans le Grand Est, un diagnostic sociologique, rapport de recherche commandité par la Direction régionale des affaires culturelles Grand Est et les trois réseaux d'art contemporain du Grand Est (SODAVI)*. Versant Est, LoRa, Bulles, 2019 : Lien ;

TERUEL, Ulysse. *Observation participative & partagée des arts visuels en Pays de la Loire*. Octobre 2022. *Op. cit.* : Lien.

RACINE, Bruno. *L'auteur et l'acte de création*. 2020. *Op. cit.* : Lien.

SÉCURITÉ SOCIALE DES ARTISTES AUTEURS. *Rapport d'activité*. 2021. *Op. cit.* : Lien.

*Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation des arts visuels*. Ministère de la Culture/Direction générale de la création artistique, 2017 ;

PASCAL BLOIS (RAPPORTEUR) et CONSTANCE LE GRIP (RAPPORTEURE). *Mission « flash » sur le statut des auteurs*. 2020. *Op. cit.* : Lien ;

<sup>102</sup> Décryptage des textes d'application de la loi LCAP : Lien

<sup>103</sup> Définition du SODAVI sur le site du Cnap qui renvoie vers les sites de chacun des SODAVI régionaux : Lien.

La seconde phase a conduit à restreindre la démarche à une structuration territoriale en Seine-Saint-Denis.

En **Nouvelle Aquitaine**, la structuration de la filière a été largement réussie grâce à cette démarche. En **Pays de la Loire**, elle a permis la constitution d'un pôle en association comprenant des salarié·e·s et une véritable avancée sur les questions de formation avec la structure **AMAC**, ainsi que la construction d'un dispositif régional d'accompagnement des porteureuse·s de projets, commun avec les secteurs des musiques actuelles et du cinéma.

Le secteur connaît aussi une autre forme de regroupements avec le développement et la progressive reconnaissance, des **collectifs d'artistes**<sup>104</sup>. La Fraap recense aujourd'hui 1 200 lieux de ce type dans son Atlas des autres territoires de l'art<sup>105</sup>. Certaines DRAC, à l'instar de la DRAC Île-de-France, se sont, au cours des derniers mois, tout particulièrement investies en faveur d'une action concertée de soutien à ces lieux qui sont bien davantage que des lieux de production (le Houloc, Pauline Perplexe, le Wonder, DOC!)<sup>106</sup> : **pôles de mutualisation de moyens mais aussi de formation et de transmission des savoir-faire entre artistes**<sup>107</sup> **mais aussi de diffusion**. Ces structures sont souvent engagées dans des **démarches d'urbanisme culturel temporaire** (voir la partie territoire). Si les artistes qui s'y trouvent bénéficient de cette mutualisation et disent apprendre beaucoup, cet **engagement n'est pas toujours simple à concilier avec la précarité de leur situation de créateur·rice**.

## D. Les professionnel·le·s

### 1. Un secteur dont on peine à prendre la pleine mesure de l'emploi

**Selon le DEPS**, sur la base de la nomenclature entreprises (les codes NAF), **110 920 personnes** travaillent en 2019 au sein du secteur des arts visuels, dont **42 300 dans le secteur des arts plastiques et 17 800 dans celui de la photographie**, soit un effectif légèrement supérieur à celui du secteur du spectacle vivant à la même période. Si l'on prend la base des professions (les codes PCS), ils et elles seraient 186 600, dont 41 500 plasticien·ne·s et 23 300 photographes.

Mais les chiffres de référence établis par l'administration publique peinent à prendre la pleine mesure de l'emploi dans ce secteur, car ils **minorent les effectifs relevant de certaines catégories de professionnel·le·s**, les artistes en constituant le paragon, et, d'autre part, car ils **n'incluent pas forcément un certain nombre de professionnel·le·s comme les galeristes ou les professeur·e·s d'art**. De même, les **commissaires d'exposition**, mais aussi les **critiques, les universitaires** dont les enseignements et les recherches portent sur les arts visuels, les **personnels des écoles d'art, les personnels des institutions publiques** (administration centrale du ministère, CNAP, DRAC, FRAC, etc.), **des entreprises, des collectivités ou des associations** assurant des fonctions d'administration, de direction, de médiation, de régie, ou encore de logistique, sont autant de personnes qui ne **figurent**

<sup>104</sup> LIOT, Françoise “collectifs d'artistes et action publique” dans dans Marie-Christine BUREAU, Marc PERRENOUD, et Roberta SHAPIRO (eds.). *L'artiste pluriel: démultiplier l'activité pour vivre son art.* Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2009. 193 p : Lien.

<sup>105</sup> Atlas des autres territoires de l'art de la Fraap : Lien

<sup>106</sup> La DRAC a aussi commandé une étude qui fait un certain nombre de recommandations pour soutenir cet écosystème à Jeune création et a organisé une rencontre-formation sur les collectifs avec et à Artagon Pantin les 30 et 31 mars 2023.

<sup>107</sup> MAYAUD, Isabelle. *Lieux en commun.* CRESPPA - Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris. 2019 : Lien.

**pas systématiquement comme parties prenantes du « secteur des arts visuels » lorsque celui-ci est approché au prisme des professions qui le compose.**

## 2. Le nombre, le statut et la précarité des artistes

Comme le soulignent Frédérique Patureau et Jérémy Sinigaglia, l'un des premiers défis pour qui cherche à mieux connaître la population des artistes en France, ainsi que dans de nombreux pays du monde, est de **tracer la frontière délimitant le groupe à étudier**<sup>108</sup>.

La plupart des études récentes se fondent sur la base de données constituée par la Maison des artistes, l'organisme en charge jusqu'en 2019 du recouvrement des cotisations et des contributions sociales des « artistes-auteur·rice·s » des arts visuels. Suivant cette ressource de référence, **43 120 personnes** relevaient du régime de la protection sociale des artistes-auteur·rice·s en 2018<sup>109</sup>, dont 33 750 pour les arts visuels.

En réalité, **le groupe professionnel des artistes déborde largement cette catégorie des cotisant·e·s au régime des artistes-auteur·rices**. L'enquête sociologique menée en région Grand Est dans le cadre du SODAVI fait notamment état d'une part significative (8%<sup>110</sup>) d'artistes déclarant leur activité sous le régime de la micro-entreprise. Un certain nombre d'artistes visuel·le·s ne s'affilient pas d'emblée, et parfois jamais, à ce régime, dans des proportions qui restent toutefois difficiles à déterminer. Selon une enquête (certes un peu ancienne car datant de 2008) de la Fraap auprès de 1 243 artistes, près de la moitié (48,5%) exerçaient une autre activité et 28% seulement vivaient de leur travail<sup>111</sup>. **La profession d'artiste est, en ce sens, régulièrement apparentée à un véritable défi pour l'analyse sociologique**<sup>112</sup>. Elle est en définitive emblématique de questions récurrentes soulevées par les opérations de dénombrement des professionnel·le·s œuvrant au sein du secteur des arts visuels.

D'autant que **les médiums**, qui restent l'outil de catégorisation des « plasticien·ne·s » dans la tradition de la Maison des artistes, **sont de plus en plus divers** (vidéo, numérique, performance) et que la plupart des artistes les utilisent en plus grand nombre. D'autant aussi que la position d'auteur·rice est également désormais reconnue aux **commissaires**, qui ne figurent pourtant pas dans ces classements.

### Le régime des artistes-auteur·rices

Une très **récente étude à l'échelle des 27 pays de l'Union européenne** analysant le statut des artistes dans chaque pays, nous apprend que 15 pays ont mis en place des dispositifs de statut ou de régime pour les artistes, soit en prenant des mesures spécifique dans le cadre des régimes de travailleur·euse·s indépendant·e·s (assurances chômage et santé, système fiscaux spécifiques) comme l'Allemagne, la Croatie ou la Slovénie. D'autres ont

<sup>108</sup> PATUREAU, Frédérique et Jérémy SINICAGLIA. *Artistes plasticiens, de l'école au marché*. Paris : Ministère de la culture, Secrétariat général, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) : Sciences Po, Les presses, 2020. p. 10 : Lien.

<sup>109</sup> THOLOZAN, Léa et Claire THOU梅ELIN. *Les artistes-auteurs en 2018*. Rapport 2022-2. ministère de la Culture, 2018 : Lien.

<sup>110</sup> MAYAUD, Isabelle et Laurent JEANPIERRE. *L'offre et la demande d'arts visuels dans le Grand Est, un diagnostic sociologique, rapport de recherche commandité par la Direction régionale des affaires culturelles Grand Est et les trois réseaux d'art contemporain du Grand Est (SODAVI)*. Versant Est, LoRa, Bulles, 2019. Op. cit. Lien.

<sup>111</sup> FRAAP. *Cahier #3 : Enquête les artistes plasticiens et la formation professionnelle*. 2009 : Lien.

<sup>112</sup> FREIDSON, Eliot. « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », *Revue française de sociologie*. 1986, vol.27 n° 3. p. 431-443. Op. cit : Lien.

choisi la voie d'une assimilation partielle au régime salarié·e (France, Belgique). D'autres enfin ont créé un système spécifique de statut et protection sociale pour les artistes (Espagne, Luxembourg, Portugal)<sup>113</sup>.

**Le régime de cotisation et de protection sociale des artistes-auteur·rices français·e·s** est un régime de **travailleur·euse·s indépendant·e·s mais qui assimile ceux et celles qui y sont affilié·e·s à des salarié·e·s pour la Sécurité sociale** (avec le système du précompte) et à des niveaux de cotisation plus faibles que d'autres régimes d'indépendant·e·s. Depuis 2019, leurs revenus sont déclarés à l'URSSAF et non plus à la Maison des artistes et la différence entre assujetti·e·s et affilié·e·s a disparu. Mais pas le plancher de revenus : il faut toujours atteindre un **seuil forfaitaire** (9 135 euros en 2021) pour l'ouverture des droits sociaux. Les revenus qui peuvent être déclarés selon ce régime relèvent **d'activités principales** (exercice ou cession de droits d'auteur, vente d'œuvres, remises de prix, bourses, résidences, participation à des jurys, lectures, présentations, dédicaces, animation de collections, etc.) ou, dans la limite de 13 824 €/an (en 2021), **d'activités accessoires** (rencontres, cours, ateliers, participation à la mise en forme de l'œuvre d'un·e autre artiste, participation à des instances de gouvernance). L'éventail de ces activités, mais aussi celui des natures d'œuvres a été **progressivement élargi**<sup>114</sup>. Le **design** mais aussi le **commissariat d'exposition**, nous venons de le voir, rentrent désormais dans ces catégories. Cet élargissement **correspond au développement des positions auctoriales d'un certain nombre de professionnel·le·s mais constitue aussi une réponse de la puissance publique face à la précarité des artistes**, qui peuvent ainsi déclarer davantage de revenus selon un régime avantageux.

**Le rapport de 2017** déjà cité mentionne qu'au sein de ce régime, 65 000 artistes-auteur·rice·s de toutes disciplines (ce qui comprend a priori aussi le livre) pouvaient être caractérisé·e·s par une **forte précarité**. Seul·e·s 10 000 perçoivent "durablement" (sur une période de cinq ans) un revenu net provenant de leur activité artistique supérieur à 1 430 euros mensuels. Hormis l'affiliation à ce régime, **la profession ne dispose d'aucun système formel de certification ou de reconnaissance**, ce qui constitue une absence de protection statutaire pour faire valoir ses droits (comme le versement d'un droit de présentation dans le cadre des expositions, par exemple). Le rapport précise en outre que ces "professionnels évoluent dans une économie de prototypes, où le succès est aléatoire. Le caractère irrégulier de l'activité et des revenus ainsi que l'organisation par projets sont la règle. Seul un seuil élevé de notoriété permet, pour un temps et pour une petite minorité, d'inverser le rapport inégal entre l'offre de travail artistique et la demande".

Le secteur des arts visuels se singularise par les **écart·s importants et les fortes inégalités socio-économiques** observables en son sein. Ces écarts sont **majeurs entre les différents métiers**. Si les professionnel·le·s des arts visuels et des métiers d'art représentent le premier groupe d'actif·ve·s des métiers culturels, avec un tiers des effectifs, et ont vu leur population augmenter de 42% en quinze ans, l'essor de ce groupe est principalement porté par l'augmentation, depuis la fin des années 1990, des **concepteur·rice·s et assistant·e·s techniques des arts graphiques, de la mode et de la décoration**<sup>115</sup>. Une observation fine des

<sup>113</sup> DIRECTORATE-GENERAL FOR EDUCATION, Youth. *The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals: report of the OMC (Open Method of Coordination) group of EU Member States' experts : final report*. LU : Publications Office of the European Union, 2023 : Lien.

<sup>114</sup> Décret n° 2020-1095 du 28 août 2020 relatif à la nature des activités et des revenus des artistes-auteurs : Lien ; et instruction de janvier 2023 : Lien.

<sup>115</sup> DEPS. *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication : édition 2022*. ministère de la Culture, 2022. p.61 : Lien

professionnel·le·s s'avère ainsi nécessaire pour discerner les dynamiques sectorielles. L'élargissement récent de la catégorie d'artistes-auteur·rice·s aux commissaires d'exposition, puis aux designers et aux scénographes, si elle est structurante pour ces professions en termes de statut, renvoie aussi à des situations économiques et des réalités d'exercice de l'activité multiples. Autrement dit, **certaines professions sont globalement plus riches que d'autres**.

**S'agissant des artistes** en particulier, toutes les études menées depuis les années 1980 soulignent les écarts de rémunération importants et le **niveau élevé de précarité** économique qui concerne l'écrasante majorité de ces professionnel·le·s. Selon l'étude de la Fraap<sup>116</sup> de 2008 sur la formation professionnelle des plasticien·ne·s (1 243 artistes interrogé·e·s) les artistes sont surreprésenté·e·s parmi les bénéficiaires du RSA<sup>117</sup>. Une enquête récente menée à l'échelle de la région Grand Est montre que le maintien de la vocation artistique nécessite le recours à des **revenus secondaires provenant de prestations sociales, de ressources familiales ou le développement d'activités rémunératrices complémentaires**<sup>118</sup>. La **pluriactivité** est en définitive ici la norme<sup>119</sup>.

Si cette situation n'est pas nouvelle, elle est depuis ces dernières années mieux documentée et constitue un **enjeu majeur d'action publique et sectorielle**, qui passe notamment par une réflexion sur les parcours et un ajustement des formations. Une **mission parlementaire “flash” de 2020**<sup>120</sup> pointait une nouvelle fois, après la crise sanitaire, les défaillances du régime des artistes-auteur·rice·s et la nécessité de faciliter leurs démarches, de développer les négociations collectives, de faire en sorte que les droits de présentation soient respectés - sans pour autant reprendre la proposition du rapport Racine d'un “contrat de commande” - et de développer la formation sur ces sujets.

Outre la précarité, cette pluriactivité, tout comme la multiplication des dispositifs d'appels à projets, produisent une **grande complexité administrative et fiscale nécessitant des compétences pointues pour des professionnel·le·s qui ont souvent peu d'appétence pour ces questions**. Face à cette situation, la première des compétences est l'information et la **compétence juridique et administrative des artistes elles et eux-mêmes, mais aussi des acteur·rice·s public·que·s et privé·e·s qui travaillent avec elles et eux** et qui ne respectent pas toujours les cadres légaux ou souhaitables de rémunération.

La DGCA a engagé la structuration d'une **Délégation aux politiques professionnelles et sociales des auteurs et aux politiques de l'emploi** afin de suivre cette situation au plus près et développe aussi des **ressources**, notamment par le biais du CIPAC avec son livret **141 questions-réponses sur l'activité des artistes plasticiens**<sup>121</sup>, tout comme le secteur associatif et des acteur·rice·s indépendant·e·s, avec par exemple le “**back pack de l'artiste**”<sup>122</sup>.

<sup>116</sup> FRAAP. *Cahier #3 : Enquête les artistes plasticiens et la formation professionnelle*. 2009. Op. cit. Lien.

<sup>117</sup> SIGALO SANTOS, Luc. « Quand l'État social s'adapte aux artistes. Les contreparties d'une prise en charge institutionnelle sur mesure », *Sociologie de l'Art*. 2019, OPUS 29 & 30 n° 1-2. p. 57-74.

<sup>118</sup> MAYAUD, Isabelle et Laurent JEANPIERRE. « Destinies of artistic activity: visual artists' plural forms of employment and trade-offs in a French region », in Pierre Bataille, Sonia Bertolini, Clementina Casula, Marc Perrenoud (coord.) *From atypical to paradigmatic? Artistic work in contemporary capitalist societies*, *Sociologia del lavoro*. août 2020 n° 157. p. 125-144. Op. cit.

<sup>119</sup> BUREAU, M.-C., Marc PERRENOUD, et Roberta SHAPIRO (eds.). *L'artiste pluriel: démultiplier l'activité pour vivre son art*. Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2009. 193 p. Op. cit.

<sup>120</sup> BLOIS, Pascal (rapporteur) et Constance LE GRIP (rapporteure). *Mission « flash » sur le statut des auteurs*. 2020. Op. cit : Lien.

<sup>121</sup> CENTRE NATIONAL DES ARTS PLASTIQUES. *141 questions-réponses sur l'activité des artistes plasticiens, Guide de l'art contemporain*. 2017 : Lien.

<sup>122</sup> TOUTAIN, Delphine et Margot DERHY. *back pack de l'artiste*. 3ème édition. 2022.

La prise de conscience a en effet favorisé **l'émergence de professionnel·le·s, de formations et d'organisations qui travaillent à l'accompagnement administratif des artistes et à la formation de ces dernier·ère·s sur ces questions.** Nous avons rencontré un certain nombre de ces acteur·rice·s au cours de notre enquête. Citons notamment Delphine Toutain et sa structure **TADA!**<sup>123</sup>, qui accompagne des artistes et assure des formations à l'EnsAD, à l'École des Beaux-Arts de Bourges mais aussi à Poush Manifesto, Artagon, la Cité internationale des arts, etc. Elle promeut d'ailleurs ce continuum entre formation initiale et continue, et entre formation et accompagnement individuel.

« *Aux Beaux-Arts, j'accompagne les élèves dès la 2e année et je les retrouve parfois à Poush et cela me permet d'adapter mes contenus en voyant leurs besoins évoluer.* »  
Delphine Toutain, fondatrice de TADA!

Elle insiste sur les **priorités de formation pour les artistes sur les démarches administratives, fiscales, juridiques et sociales**. Mais aussi sur **l'archivage de leurs œuvres, les douanes, les enjeux de transport** et sur la nécessité de **former à ce nouveau métier d'accompagnement des artistes** (que certain·e·s artistes souhaitent d'ailleurs exercer).

“*Il n'y a aucune formation pour ce nouveau métier, aucune formation qui existe pour les métiers d'assistants et assistantes d'artistes. Il y a de plus en plus d'agences, de personnes qui travaillaient dans le milieu des galeries, qui les quittent pour faire ce travail de service auprès d'artistes en freelance. La plupart du temps, ils ont un background École du Louvre, médiation culturelle, très peu de formations juridiques et administratives, c'est de l'auto-formation, cela pourrait être une certification.*”  
Delphine Toutain, fondatrice de TADA!

Grégory Jérôme dirige le service de formation continue de la Haute école des arts du Rhin (HEAR) depuis 2015. Ce service, mutualisé avec toutes les écoles d'art du Grand-Est, a été créé dans la foulée de la mise en place du fonds de formation des artistes-auteur·rice·s. Outre la formation initiale et continue, il développe des **consultations/formations pour les étudiant·e·s et ancien·ne·s étudiant·e·s**, une sorte de “clause de revoyure” pour accompagner les artistes au moment où ils et elles en ont le plus besoin et où les connaissances théoriques s'incarnent.

“*Les artistes sont assez peu friands des questions juridiques et il arrive même souvent que le choix de leur activité tienne à la mise à distance du cadre juridique et administratif et malheureusement pour eux, ce sont des activités qui sont au contraire très exposées à ces questions.*”

Grégory Jérôme, responsable de la formation continue de la HEAR

Il accompagne également le dispositif design des mondes ruraux de l'EnsAD et a animé l'événement **Campagne première**<sup>124</sup> consacré aux dispositifs œuvrant à de nouvelles méthodes de pensée et de travail en milieu rural par des écoles d'art, de design, d'architectes et d'ingénieur·e·s, des formations supérieures et des laboratoires universitaires.

---

<sup>123</sup> Site de TADA Agency de Delphine Toutain : [Lien](#)

<sup>124</sup> Site de la HEAR et son dispositif Campagne Première : [Lien](#)

## II. Répondre aux mutations

Les professions des arts visuels sont aujourd’hui au cœur des transitions que nous étudions.

### A. L’enjeu écologique : quelle mise en cohérence entre création, éco-production et récits en direction des publics ?

Les esthétiques artistiques évoluent, avec le développement de l'**art écologique**. Celui-ci est de plus en plus exploré par la critique (Paul Ardenne, Bénédicte Ramade<sup>125</sup>) et les commissaires, les lieux et les dispositifs de prix (le centre d’art du [Vent des forêt](#), le [prix COAL](#)<sup>126</sup>). L’art écologique fait désormais l’objet d’une diffusion au plus grand nombre<sup>127</sup>.

**Les artistes participent aux questionnements** sur la crise climatique et les autres crises écologiques mais aussi, très largement, aux questionnements qui visent à remettre en cause l’occidentalocentrisme de l’art, ceux relatifs à la frontière humain/animal ou vivant/non vivant. Ils participent à l’écriture de nouveaux récits et à la sensibilisation des publics (voir le livret thématique écologie).

Au-delà, un certain nombre de structures ont mis cette question au cœur de leur projet artistique. On peut citer l’expérience [Couper les fluides](#)<sup>128</sup> au centre d’art de Malakoff ou encore le [Petit traité de permaculture institutionnelle](#)<sup>129</sup> du Palais de Tokyo.

Ces démarches posent **la question de la mise en cohérence entre les contenus, d'une part, et la manière de les produire et de les transmettre, d'autre part**. Dans le domaine de l'**exposition** plus que dans tout autre, la **formation et le travail en commun des artistes, commissaires, producteur·rice·s, technicien·ne·s, chargé·e·s des publics ou de la communication est absolument fondamental**. Sur les enjeux artistiques et théoriques, mais aussi sur les enjeux de mesure d’impact, afin de gérer les injonctions contradictoires (montrer le travail des artistes extra-occidentaux·ales mais en baissant le bilan carbone transport, par exemple). Les artistes doivent être formé·e·s sur leur impact (voir la démarche de formation d'[Art of change 21](#) dans le cadre de son Prix Art Éco-Conception<sup>130</sup>) tout comme les administrateur·rice·s et technicien·ne·s doivent être formé·e·s à la démarche de l’art écologique ou à l’écocritique. Les enjeux de **formation en équipe entière, d’accompagnement-formation, de suivi par projets** sont ici des pistes intéressantes.

---

<sup>125</sup> RAMADE, Bénédicte. *Vers un art anthropocène: l’art écologique américain pour prototype*. Dijon : Les Presses du réel, 2022. 289 p.

ARDENNE, Paul. *Un art écologique: création plasticienne et anthropocène*. Éd. revue et Augmentée. Lormont Bruxelles : le Bord de l’eau, 2019. ;

*L’art face aux urgences écologiques*, revue Marges. Saint-Denis : Presses universitaires de Vincennes, 2022. vol.35 : Lien ;

ARNAULT, Benjamin. « L’émergence de l’art écologique au sein des institutions françaises », *Marges*. 2021, vol.33 n° 2. p. 32-42 : Lien

<sup>126</sup> Projets soutenus par COAL : Lien

<sup>127</sup> CENTRE POMPIDOU. *MOOC Art et écologie*. 2022 : Lien.

ARDENNE, Paul. *Un art écologique : création plasticienne et anthropocène*. Op. cit.

<sup>128</sup> Projet [Couper les fluides](#) de la Maison des arts de Malakoff : Lien

<sup>129</sup> [Petit traité de la permaculture institutionnelle](#) du Palais de Tokyo : Lien

<sup>130</sup> [Prix Art Eco-Conception d’Art of change 21](#) : Lien

Une profession est emblématique des formations nécessaires aux mutations, celle des **commissaires**. À noter que ces dernier·ère·s ont été plus particulièrement observé·e·s dans l'étude et que des besoins spécifiques de formations ont été identifiés pour elles et eux (voir le livret thématique arts visuels) : **droits d'auteur, environnements social et historique du musée et du centre d'art, techniques de l'exposition mais aussi éco-conception, projets de commissariats participatifs, enjeux liés à la décolonisation et à la liberté artistique, gestion de lieux/projets et nouvelles formes de commissariat** (en tiers-lieux, espace public).

## B. Les enjeux numériques dans les arts visuels

L'**État des lieux du numérique**, une étude commanditée et dirigée par le **TMNLab**<sup>131</sup> en 2016 et en 2021, a pour objectif de mettre en avant les pratiques, usages et besoins en matière de transition numérique des secteurs du spectacle vivant et des arts visuels. À noter que nous traitons des enjeux spécifiques de la création numérique dans une autre partie et que le TMNLab mène de son côté avec HACNUM un diagnostic spécifique sur ces questions dans le cadre du PIA4 CMA.

**Les mutations de pratiques de créations comme de pratiques culturelles** sont en effet majeures : création hybride et socialisée demandant une combinaison des savoirs, un renforcement des relations art/science/technologie, un nouveau rapport à l'œuvre, au spectateur et à la place de l'artiste, de l'immersion et de l'interactivité, un travail sur la découvrabilité des contenus, l'archivage numérique des œuvres, etc.

Sur tous ces sujets, **la formation à la fois des artistes, des galeristes, des commissaires et des médiateur·rice·s est absolument fondamentale**. En particulier leur formation **continue**, étant donné l'évolutivité des techniques et des enjeux. C'est également, comme pour la question écologique, un enjeu de sensibilisation/formation des publics.

Le rapport Racine<sup>132</sup> note que de manière générale, **la maîtrise des nouvelles technologies est perçue comme un moyen pour les artistes-auteur·rice·s de s'adapter en passant de discipline en discipline ou tout du moins d'un mode de diffusion à un autre** (vidéo, multimédia, numérique). Selon le Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation des arts visuels de 2017<sup>133</sup>, **le numérique a modifié de manière significative la conception et la production**, principalement pour les photographes, les designers, les illustrateur·rice·s et dans une moindre mesure pour les plasticien·ne·s. Mais, depuis, pour ces dernier·ère·s, la tendance s'est accélérée.

C'est d'abord **la création** elle-même qui connaît les bouleversements les plus importants en termes de contenus mais aussi en termes juridiques, avec le développement de

---

<sup>131</sup> L'association TMNlab a pour objet de rassembler et animer une communauté apprenante de professionnel·le·s du spectacle vivant pour produire et diffuser une culture numérique responsable. Site internet du TMNLab : [Lien](#)

<sup>132</sup> RACINE, Bruno. *L'auteur et l'acte de création*. 2020.

En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/L-auteur-et-l-acte-de-creation. Op. cit.>

<sup>133</sup> *Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation des arts visuels*. Ministère de la Culture/Direction générale de la création artistique, 2017. *Op. cit.*

**l'intelligence artificielle** comme outil de création. Les débats<sup>134</sup> sont en cours mais le besoin de formation est déjà là.

Quant à la **diffusion (promotion et commercialisation) des œuvres**, elle a connu une augmentation significative des **ventes en ligne** par rapport aux modes traditionnels (vente à l'atelier, durant des salons ou par les galeries), surtout pour les œuvres peu onéreuses. Cela permet aux artistes de s'adresser à des publics plus divers et nombreux, même s'il semblerait que l'économie numérique ne tende pas à supprimer des intermédiaires mais plutôt à substituer aux intermédiaires traditionnels d'autres intermédiaires qui ne sont pas plus impliqués dans le financement de la création. La question de la **régulation des droits d'auteur en ligne** est également un chantier majeur.

C'est également **le rapport à l'exposition** et à ses outils de médiation, mais aussi l'objet de l'exposition lui-même qui continuent d'évoluer, vers toujours plus d'immersion.

## C. Evolution des lieux et espaces d'arts visuels

Cela concerne d'abord ce qu'on a dit les **nouveaux lieux et nouvelles pratiques collectives des plasticien·ne·s**. Le développement des collectifs d'artistes, en général dans un cadre d'urbanisme transitoire, répond d'abord à l'utilité. Il n'en reste pas moins qu'ils deviennent progressivement un maillon important pour le soutien à la création et à la diffusion, comme l'a montré la récente étude menée par la DRAC Île-de-France.

*“L'étude sur les collectifs d'artistes a montré qu'ils ne se réunissent pas, contrairement aux compagnies, sur un projet artistique et surtout ils ne sont pas portés par une personne. Ils sont beaucoup sur des questions de locaux, sortir de l'isolement à la sortie de l'école. Il y a une absence de direction artistique. Par exemple au Wonder, aucune décision ne se prend sans la réunion de tout le monde, même dans l'urgence. Ce n'est pas tellement gênant, parfois cela peut être fluide et c'est intéressant, il y a une vraie vie associative. Par contre, cela pose un problème à l'administration qui n'est pas formée pour cela.*

*Les collectifs se transforment en lieux de diffusion, d'autant que cela peut être beaucoup d'autres gens que les membres des collectifs qui sont programmés. A l'endroit de la jeune création il y a un besoin qui n'est pas rempli par le maillage existant de lieux de diffusion.”*

Isabelle Boulord, cheffe du service des arts visuels, DRAC Île-de-France.

Isabelle Mayaud, dans son rapport “*Lieux en commun : Des outils et des espaces de travail pour les arts visuels*<sup>135</sup>”, à travers l'analyse des lieux communs de travail des artistes visuel·le·s, souligne aussi que se développent dans ces lieux de nouvelles pratiques. D'après le sociologue Michel Lallement<sup>136</sup>, ces espaces sont l'occasion pour les informaticien·ne·s, les urbanistes et les artistes de se côtoyer et parfois de travailler ensemble.

Cela concerne ensuite **l'investissement de l'espace public par les arts visuels**<sup>137</sup>. Nous évoquons plus largement le sujet des nouveaux modes de projets en espace public, de

<sup>134</sup> CARREL, Marion et Valentin SCHMITE. *Propos sur l'art et l'intelligence artificielle*. Arles : L'art-Dit, 2020. 57 p.

<sup>135</sup> MAYAUD, Isabelle. *Lieux en commun*. CRESPPA - Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris, 2019 : Lien

<sup>136</sup> LALLEMENT, Michel. *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Seuil. 2015.

<sup>137</sup> MARINIER, Lucie. « Naissance, vie et fin des œuvres. Les temps de l'art dans l'espace public », *L'Observatoire*. 2021, vol.57 n° 1. p. 109-112 : Lien

l'évolution de la commande publique et de la montée en puissance de l'urbanisme culturel dans une autre partie. Mais il est important de mentionner ici que la **formation des artistes comme des producteur·rice·s et des administrations ou structures porteuses de projets est indispensable dans ce domaine et qu'elle est très déficitaire** aujourd'hui, comme le révèlent les difficultés qu'ont les œuvres à vivre et vivre bien dans l'espace public. Ces formations doivent concerner l'histoire de l'art, l'ingénierie de projet, la conception de la ville, les données techniques de l'espace public et des matériaux, les compétences administratives et juridiques.

## D. Pratiques et droits culturels

L'art contemporain continuerait à être perçu comme peu accessible et compréhensible. Le conditionnel est ici de mise, puisque ce secteur des arts visuels n'est **pas étudié en tant que tel dans la dernière enquête sur les pratiques culturelles des Français·e·s de 2018**<sup>138</sup>. Celle-ci prend en compte tous les types de spectacles (festival, cirque, classique jazz, variété, etc.) mais ne questionne que sur la visite de musées et d'expositions dans le cadre de la rubrique patrimoine. La connaissance a même diminué depuis l'enquête décennale précédente, qui mentionnait la visite de galeries d'art et d'expositions de photographie. L'enquête de 2008 mentionne quant à elle que si plus de 3 Français·e·s sur 5 n'avaient jamais visité une galerie, cette proportion était en légère diminution. Pour les expositions d'art contemporain, les chiffres restaient stables, avec 15% des personnes interrogées ayant effectué une visite dans l'année, soit plus qu'en spectacle vivant, et 25% pour les musées en général<sup>139</sup>.

Mais, au-delà des chiffres, ce sont bien les pratiques et la prise en compte des publics dans leur diversité qui sont un enjeu majeur. Nombre des personnes que nous avons interrogées ont évoqué ces questions, non seulement en termes de médiation mais aussi en ce qui concerne la création et les choix curatoriaux : commissariats participatifs, pratiques de création et d'exposition décoloniales. Le secteur des arts visuels est très intéressé par ces enjeux et nombreux·euses sont celles et ceux qui souhaiteraient développer leurs compétences en la matière. De plus en plus de professionnel·le·s participent à des réseaux de réflexion sur les droits culturels comme le **Réseau culture 21**<sup>140</sup>, qui développe de très nombreuses ressources et formations. Enfin, certain directeur·ices de centres d'art, comme Céline Poulain (directrice du FRAC Ile-de-France), sont particulièrement mobilisé·es sur ce sujet.

---

<sup>138</sup> WOLFF, Loup et Philippe LOMBARDO. *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*. ministère de la Culture. 2020 : Lien

<sup>139</sup> BABÉ, Laurent. *Les publics de l'art contemporain. Première approche : Exploitation de la base d'enquête du DEPS «Les pratiques culturelles des Français à l'ère du numérique - Année 2008»*. Rapport 6-02. 2012 : Lien

<sup>140</sup> Réseau culture 21 : Lien

### III. La formation initiale et continue

#### A. La formation initiale

##### 1. La formation des professionnel·le·s des arts visuels aux métiers non artistiques

Pour ce qui concerne la formation des professionnel·le·s non artistes, ou des artistes exerçant des missions dans le secteur en dehors de leur position d'artiste, il existe une pluralité de voies d'engagement professionnel. Des **trajectoires de formation très hétérogènes** peuvent ainsi conduire à exercer l'activité de commissaire, de directeur ou directrice d'un centre d'art, de chargé·e de documentation au sein d'un Fonds régional d'art contemporain, de critique d'art, de secrétaire général·e de musée d'art contemporain ou de FRAC, de délégué·e général·e de réseau, de responsable de médiation en art contemporain, etc. **À une profession dans le secteur des arts visuels ne correspond pas, de façon mécanique, une formation**, *a contrario* d'autres professions, comme la profession d'architecte par exemple.

Ces professionnel·le·s suivent assez **souvent plusieurs cursus simultanément ou successivement** (voir la partie de l'étude sur les formations initiales en ingénierie culturelle, en annexe) : histoire de l'art à l'université ou à l'[École du Louvre](#), arts plastiques à l'université ou en école d'art, histoire, philosophie ou esthétique, IEP, puis **spécialisation au niveau de la L3, ou plus fréquemment du master en gestion des arts et de la culture ou en ingénierie de la culture. Cette spécialisation peut aussi se faire plus spécifiquement dans un cursus consacré aux métiers de l'exposition**. Si l'on exclut les masters de muséologie et muséographie (voir la partie musée où ils sont étudiés), il existe peu de master 2 dont le parcours est consacré aux métiers de l'exposition d'art, en particulier contemporain : à l'Université Rennes-II [Métiers et arts de l'exposition](#), à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne [Sciences et Techniques de l'exposition](#), à l'Université Sorbonne Nouvelle [Médiation du patrimoine et de l'exposition](#), à l'Université Paris 8 [Médiations exposition critique](#), à l'Université de Lille [Expositions, production d'œuvres d'art contemporain](#), à l'Université de Lorraine [master art de l'exposition et scénographie](#) (plutôt destiné à des designers et architectes).

Les formations consacrées au **marché de l'art** sont également peu nombreuses. À l'exception du [master 2 parcours Marché de l'art de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne](#), la plupart sont privées comme l'[IESA](#) ou l'[EAC](#).

**L'offre de formation initiale dans ces domaines n'est jamais une certification professionnelle, encore moins une garantie d'insertion.** Que l'entrée dans le métier passe par un recrutement sur concours de la fonction publique (directeur·rice d'établissement territorial d'enseignement artistique ou conservateur·rice, attaché·e de conservation, chargé·e d'étude documentaire, etc.), un recrutement sur entretien (directeur·rice de réseau, régisseur·euse d'œuvre d'art) ou une affiliation au régime des artistes-auteur·rice·s (artiste, commissaire d'exposition, voire scénographe), elle **ne requiert pas, a priori, de formation spécifique et univoque**.

**L'insertion professionnelle** est par ailleurs **lente et dépend énormément du réseau**, construit durant la formation et grâce à elle ou à des activités parallèles (de commissariat notamment). Elle comporte en général une succession de périodes de stages ou alternances, voire un statut d'auto-entrepreneur·euse imposé. C'est pourquoi **la pédagogie par le projet d'exposition** et l'accompagnement durant la formation de la part des **enseignant·e·s** sont fondamentaux. Ce soutien à l'insertion est d'autant plus efficace quand

ces dernier·ère·s sont aussi des **professionnel·le·s du secteur**, apportant un appui supplémentaire pour la recherche de stages, notamment. Or ceux et celles-ci sont de plus en plus réticent·e·s à enseigner dans ces cursus publics, où le régime de la vacation s'avère totalement inadapté (lourdeur administrative et taux de rémunération extrêmement bas).

## 2. La formation des scénographes d'expositions

Ni ingénieur·e·s culturel·le·s, ni artistes – bien que les scénographies soient désormais reconnues au titre des activités artistiques – les scénographes sont à la fois en position de gestion de projet et de création. Ils et elles se forment en école d'architecture, où il y a peu de cursus spécifiques (**DPEA scénographe à l'Ecole nationale d'architecture de Nantes**) ou en école d'arts appliqués publiques : **parcours scénographie de l'EnsAD, DNSAP scénographie à la HEAR ou à l'ESAD de Monaco, DSAA exposition à l'École Boulle**. Il existe aussi un certain nombre de formations à la scénographie d'exposition relevant d'établissements privés (citons en particulier l'école **Camondo**).

## 3. La formation des artistes

Certaines études, documentant les professions d'artiste et de commissaire d'exposition en particulier, permettent ainsi d'esquisser un aperçu des **rapports multiples à l'offre de formation initiale**. L'enquête nationale récemment réalisée par Frédérique Patureau et Jérémy Sinigaglia<sup>141</sup> permet précisément d'appréhender le profil des artistes plasticien·ne·s sous l'angle de leur formation initiale. **Six plasticien·ne·s sur dix ont suivi un cursus d'enseignement artistique supérieur, en France ou à l'étranger, en école d'art ou à l'université**, une formation longue et diplômante (minimum bac+3). Une fraction importante d'artistes se réclament de **l'autodidaxie (18%)**. Cette étude confirme ensuite le **caractère déterminant du niveau et du type de formation** (école supérieure d'art, école d'arts appliqués, cursus universitaire, formation par les pairs, autoformation), dont l'examen permet de comprendre la diversité des carrières au sein du monde de l'art. Les **écoles supérieures d'art** sont à la fois des lieux de transmission de savoirs relatifs au métier et une instance de socialisation professionnelle. Pour beaucoup d'artistes, elles jouent un **rôle d'accélérateur de carrière à l'entrée dans le métier**. Or, cet effet d'accélération est **socialement très inégalitaire**<sup>142</sup>, ce que semble renforcer l'augmentation d'attractivité de ces formations dans le cadre de Parcoursup.

La tendance est à l'accumulation des diplômes d'un niveau élevé : il n'est pas rare que ces professionnel·le·s soient titulaires d'au moins **deux diplômes du supérieur**, parfois plus. Cela peut sembler d'autant plus paradoxal que l'accès à ces métiers n'est pas officiellement conditionné par la réussite à un concours ou à l'obtention d'un diplôme précis. Comme le relevait déjà Annie Verger au début des années 1980, les mondes de l'art ont été **“saisis par l'école”**<sup>143</sup>. Cette évolution, très nette dans la durée, a précisément été observée pour la période 1991-2011 et concerne l'ensemble des professions culturelles<sup>144</sup>. On constate en particulier de plus en plus de cursus qui allient enseignement/pratique artistique, histoire de l'art et ingénierie culturelle, sans que le niveau de revenu soit ensuite

<sup>141</sup> PATUREAU, Frédérique et Jérémy SINAGLIA. *Artistes plasticiens, de l'école au marché*. Paris : Ministère de la culture, Secrétariat général, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) : Sciences Po, Les presses, 2020. 286 p. : Lien

<sup>142</sup> SINAGLIA-AMADIO, Sabrina et Jérémy SINAGLIA. *Temporalités du travail artistique : le cas des musicien·ne·s et des plasticien·ne·s*. Paris : Ministère de la Culture - DEPS, 2017. 224 p : Lien

<sup>143</sup> VERCER, Annie. « L'artiste saisi par l'Ecole », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. 1982, vol.42 n° 1. p. 19-32.

<sup>144</sup> GOUYON, Marie et Frédérique PATUREAU. *Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles* ». ministère de la Culture - DEPS, 2014 : Lien

corrélé à ce niveau de diplôme et de compétences. Ces phénomènes de multiplication du nombre de diplômes et de décorrélation du revenu pour les artistes<sup>145</sup>, mais aussi pour l'ensemble des professions culturelles, ont déjà été très documentés<sup>146</sup>.

Ainsi, Clément, que nous avons interrogé sur son parcours, a voulu faire ses études supérieures à Paris et a suivi à la fois un cursus en danse, en histoire du cinéma, en arts appliqués textile et en sciences et techniques de l'exposition.

**Certains itinéraires spécialisés sont plus recommandés** et aussi plus prisés. Des établissements publics rattachés au ministère de la Culture constituent ainsi les voies d'accès les plus légitimes au métier d'artiste notamment, tout comme les formations au commissariat citées plus haut.

Les étudiant·e·s qui sortent des écoles d'art connaissent une insertion professionnelle plus difficile que les diplômé·e·s des autres secteurs culturels. **78% d'entre elles et eux sont en emploi (diplômé·e·s du spectacle vivant : 86%), dont 70% exercent une profession en lien avec leur diplôme**<sup>147</sup>. Ainsi, de la même façon que **tou·te·s les artistes ne sont pas formé·e·s au sein des écoles d'art et de design, tou·te·s les diplômé·e·s des écoles d'art et de design ne deviennent pas des artistes**.

#### 4. Les écoles d'art et d'arts appliqués, un réseau de plus en plus nombreux, attractif et divers, mais en partie en crise

En France, le **développement d'une offre de formation initiale dans le domaine des arts visuels** est ancien (un grand nombre des écoles actuelles, y compris territoriales datent du XIXe siècle) et participe d'une politique publique globale de soutien à la création. Ce réseau comprend les **écoles nationales, les écoles territoriales et les écoles agréées**<sup>148</sup>.

Le ministère de la Culture gère aujourd'hui directement dix écoles nationales d'art et de design<sup>149</sup> et exerce une tutelle sur différentes écoles territoriales, par ailleurs principalement financées par les collectivités territoriales, majoritairement sous le statut d'EPCC depuis 2012.

##### **Établissements publics administratifs (EPA) autrement désignés « Écoles nationales »**

École nationale supérieure des Arts Décoratifs (Paris)

École nationale supérieure des Beaux-Arts (Paris)

École nationale supérieure de création industrielle – Les Ateliers (Paris)

École nationale supérieure de la photographie (Arles)

École nationale supérieure d'art de Dijon

École nationale supérieure d'art de Bourges

École nationale supérieure d'arts Cergy-Pontoise

<sup>145</sup> BESSY, Christian et Pierre-Marie CHAUVIN. « Pierre-Michel Menger, Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain, 2009, Gallimard-Seuil, Paris, coll. « Hautes Études », 667 p. », *Revue Française de Socio-Économie*. 2010, vol.6 n° 2. p. 167-174 : Lien

<sup>146</sup> DUBOIS, Vincent. *La culture comme vocation*. Paris : Raisons d'agir, 2013.

<sup>147</sup> *Ibid.* p. 96.

<sup>148</sup> MERCHAOUÏ, Wided. « L'inégale insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur Culture en 2017 », *Culture études*. 2018, vol.5 n° 5. p. 1-20 : Lien ; MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Rapport sur l'état de l'enseignement supérieur et de la recherche Culture 2018. 2019* : Lien ;

COUR DES COMPTES. *L'enseignement supérieur en arts plastiques*. Décembre 2020 : Lien ;

MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Rapport recensement L'enseignement supérieur Culture (édition 2019-2020). 2020* : Lien

<sup>149</sup> COUR DES COMPTES. *L'enseignement supérieur en arts plastiques*. Décembre 2020. p.23. *Op. cit* : Lien

École nationale supérieure d'art de Nice – Villa Arson  
École nationale supérieure d'art de Limoges  
École nationale supérieure d'art et de design de Nancy

**Association :** Le Fresnoy – Studio national des arts contemporains (principalement financée par l'État)

Cet établissement de formation pluridisciplinaire occupe une place un peu à part dans ce paysage. Des enseignements dans le domaine des arts plastiques, du spectacle vivant et du numérique y sont dispensés (voir le focus sur Le Fresnoy dans la partie création en environnement numérique).

#### **Établissements publics de coopération culturelle, autrement désignés « Écoles territoriales »**

École supérieure d'art d'Aix-en-Provence Félix Ciccolini  
École supérieure d'art et de design d'Amiens  
École supérieure d'art et de design Tours Angers Le Mans  
École européenne supérieure de l'image Angoulême-Poitiers  
École supérieure d'art Annecy Alpes  
École supérieure d'art Avignon  
Institut supérieur des Beaux-Arts de Besançon  
École supérieure des Beaux-Arts de Bordeaux  
École européenne supérieure d'art de Bretagne – Brest Lorient Quimper Rennes  
École supérieure d'arts & médias de Caen-Cherbourg  
École supérieure d'art & de communication de Cambrai  
École supérieure d'art de Clermont Métropole – Clermont-Ferrand  
École supérieure d'art Dunkerque-Tourcoing  
Campus caraïbéen des arts – Fort-de-France  
École supérieure d'art de la Réunion – Le Port  
École média art du Grand Chalon – Chalon-sur-Saône  
École supérieure d'art et de design Le Havre-Rouen  
École nationale supérieure des Beaux-Arts de Lyon  
Beaux-Arts de Marseille – INSEAMM  
École supérieure d'art de Lorraine – Metz/Épinal  
École supérieure des Beaux-Arts de Montpellier  
Haute école des arts du Rhin – Mulhouse/Strasbourg  
Beaux-Arts Nantes Saint-Nazaire  
École supérieure des Beaux-Arts de Nîmes  
École supérieure d'art et de design d'Orléans  
École supérieure d'art Pays Basque – Biarritz  
École supérieure d'art et de design des Pyrénées – Pau/Tarbes  
École supérieure d'art et de design de Reims  
École supérieure d'art et design de Saint-Étienne  
École supérieure d'art et de design Toulon Provence Méditerranée  
Institut supérieur des arts et de design de Toulouse  
École supérieure d'art et de design Grenoble/Valence  
École supérieure d'art et de design de Valenciennes

Le réseau d'écoles d'art et de design est, en outre, complété par des **établissements agréés** par le ministère de la Culture à dispenser des formations préparatoires à l'entrée dans l'enseignement supérieur dans le domaine des arts plastiques<sup>150</sup>.

<sup>150</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Rapport sur l'état de l'enseignement supérieur et de la recherche Culture 2018. 2019. Op. cit. Lien*

Depuis 1999 et l'adoption du cadre européen dit du « processus de Bologne », l'ensemble de ces établissements délivre des diplômes nationaux : un premier cycle de 3 ans conduit au **Diplôme national d'art (DNA)** qui confère le grade de Licence, un deuxième cycle de 2 ans conduit au **Diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP)** qui confère le grade de master.

Ces établissements relèvent plus largement de l'**enseignement supérieur Culture (ESC)**, qui rassemble, en 2018, 99 établissements (des établissements publics nationaux, des établissements publics locaux et des associations)<sup>151</sup>, dont 45 dans le secteur des arts visuels (liste ci-dessus). **Ces établissements regroupent, en 2018, 11 200 élèves**<sup>152</sup>.

Créé en 2016 par la loi LCAP<sup>153</sup>, le Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels<sup>154</sup> (**Cneserac**) est l'instance de dialogue, de débat et de représentation de ces 99 établissements, dont ceux qui relèvent des arts visuels. Il a une visée consultative transversale obligatoire sur les orientations générales de la politique de recherche et d'enseignement supérieur du ministère de la Culture. Il rend un avis sur l'accréditation des écoles supérieures et de la création artistique. Il se saisit également des enjeux nationaux de formation et aide à consolider les décisions et les positions du ministère de la Culture sur les questions transversales de formation : diversité, attractivité internationale, à travers ses commissions. L'une d'entre elles traite des enjeux de transition écologique au sens large, incluant la dimension sociale et les sujets d'égalité femmes/hommes. Elle prépare actuellement une charte des écoles sur ces enjeux, qui s'intéresse à leur fonctionnement, le contenu des enseignements et leur rôle en tant qu'actrices citoyennes des transitions.

Les 45 écoles supérieures d'art et de design sont par ailleurs réunies en association au sein de l'**ANdÉA, l'association nationale des écoles supérieures d'art et design publiques**<sup>155</sup>, qui participe activement à la réflexion sur cet écosystème, en particulier dans le cadre de la crise en cours.

**Mais, ni le Cneserac ni l'ANdÉA n'accueillent les établissements de l'Éducation nationale, donc ne représentent pas les écoles délivrant les DN MADE ni les DSAA**, alors que ce sont des actrices essentielles du paysage de la formation, au design notamment (voir partie consacrée à ce secteur). Dans le contexte des mutations actuelles, il paraît pourtant essentiel que le dialogue s'instaure et que les spécificités des unes et des autres soient clairement posées : place des savoirs pratiques et d'application, place de la recherche, etc.

Si chacune de ces écoles d'art et de design demeure singulière, elles poursuivent toutes un **objectif d'autonomisation des étudiant·e·s et développent une pédagogie**<sup>156</sup> **centrée sur le projet, comprenant de nombreuses heures d'atelier. Pour certaines, le rattachement à un un atelier dirigé par un·e artiste est même au cœur de la pédagogie (comme aux Beaux-Arts de Paris)**.

---

<sup>151</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Rapport sur l'état de l'enseignement supérieur et de la recherche Culture 2018. 2019.* Op. cit : Lien ;

COUR DES COMPTES. *L'enseignement supérieur en arts plastiques.* Décembre 2020. p.23. Op. cit : Lien

<sup>152</sup> DEPS. *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication : édition 2022.* ministère de la Culture, 2022. p.97. Op. cit : Lien

<sup>153</sup> Loi LCAP du Décret n° 2017-778 du 4 mai 2017 relatif au Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels : Lien

<sup>154</sup> Site du Cneserac : Lien

<sup>155</sup> Site de l'association nationale ANdÉA : Lien

<sup>156</sup> DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CRÉATION ARTISTIQUE et SERVICE DE L'INSPECTION DE LA CRÉATION ARTISTIQUE. *Etude sur la pédagogie, la recherche et le développement à l'international dans les écoles supérieures d'art.* 2019 : Lien

La mise en œuvre du schéma LMD (Licence, Master, Doctorat) est par ailleurs en cours d'achèvement au sein de ces établissements. **L'adossement à la recherche requis pour la reconnaissance au grade de master** se poursuit **et le Doctorat a été étendu au domaine de la création.** Outre des 3e cycles propres aux écoles, des formations doctorales en lien avec les universités ont ainsi émergé au sein des écoles supérieures d'art, comme le **doctorat SACRe au sein de l'université Paris Sciences et Lettres**, par exemple. Il s'agit de doctorats fondés sur la pratique de la création<sup>157</sup>.

Les écoles développent également **de plus en plus d'offres de formation en lien avec les métiers des arts visuels connexes à la création.** On peut notamment citer la **formation Artistes et métiers de l'exposition aux Beaux-Arts de Paris**<sup>158</sup> au niveau licence 3. Intégrée au programme pédagogique de l'école, elle réunit une quinzaine d'étudiant·e·s soit inscrit·e·s aux Beaux-Arts de Paris et ayant validé une 2e ou une 3e année, soit extérieur·e·s, déjà titulaires d'un Bac+2 en école d'art ou dans une autre filière universitaire liée à la pratique de l'exposition. Elle vise à former un groupe d'étudiant·e·s, majoritairement composé d'artistes en formation, à la production, à la régie, à la scénographie, à la médiation et à tous les métiers relatifs à la présentation et à la diffusion de l'art.

### **Le certificat de plasticien·ne intervenant·e à l'INSEAMM**

Le **certificat de formation de “plasticien·ne intervenant·e”** (CFPI) est développé à l'**INSEAMM** (Beaux-Arts de Marseille), à l'**École Nationale Supérieure d'Art de Bourges**, à la **Haute École des arts du Rhin**, et à l'**École supérieure d'art de Dunkerque**.

Pour opérer ce diplôme, ces établissements sont reconnus comme **Centres de formations des plasticien·ne·s intervenant·e·s**, en lien avec le déploiement de l'éducation artistique et culturelle (EAC).

Cette formation professionnelle apporte à des artistes des **compétences complémentaires par un apprentissage de la création et du développement de projets artistiques à vocation éducative et sociale, dans différents milieux sociaux et professionnels.** Cet apprentissage se fonde sur l'acquisition de compétences appliquées à leur parcours artistique, à partir des cadres et des concepts de l'intervention auprès et avec des publics. Il se déroule sur une année universitaire comprenant en moyenne 300 heures de formation, qui se répartissent sur plusieurs semaines, et s'adresse à une douzaine d'artistes chaque année. Cette formation répond à des besoins identifiés au niveau national, en phase avec les politiques culturelles de l'État et des collectivités. Il s'agit d'un axe intéressant de formation en vue de la diversification des activités des artistes. Afin de faire reconnaître cette formation dans le champ de la formation professionnelle continue, une démarche portée par le ministère de la Culture est en œuvre, en vue de l'inscription du certificat au sein du Répertoire Spécifique auprès de France Compétences.

#### **Pour aller plus loin**

[Présentation du CFPI de l'INSEAMM](#)

<sup>157</sup> *Ibid.* p. 10-11.

<sup>158</sup> Brochure de la formation artistes et métiers de l'exposition des Beaux-Arts de Paris : Lien

Les étudiant·e·s peuvent également s'orienter vers une offre émanant d'**établissements privés** qui s'est largement développée au cours des dernières décennies, à l'instar des formations dispensées par l'[IESA Arts & Culture](#), par exemple<sup>159</sup>. Un récent rapport de la Cour des comptes pointe cette **concurrence des écoles d'art par les universités, les établissements privés ou les formations à l'étranger**<sup>160</sup>. Ce point a été soulevé dans la plupart de nos entretiens.

Cette année 2023 a été marquée par **la crise du modèle des écoles territoriales relevant du ministère de la Culture** (qui ne finance qu'environ 10% de leur budget) et des collectivités territoriales, qui ont **révélé des fragilités déjà connues et partagées**<sup>161</sup>. Le collectif réuni dans les revendications sous la bannière *Écoles d'art et de design en lutte*<sup>162</sup> relève **des "enjeux conjoncturels et structurels"**, spécifiquement pour les écoles d'art et de design territoriales.

Ces écoles ont été **fragilisées par l'application du cadre LMD (Licence, Master, Doctorat)**. Celui-ci a conduit à la création des EPCC, Établissements publics de coopération culturelle, les établissements devant être dotés de la personnalité morale pour délivrer ces diplômes, ce que permettait ce statut (même si l'analyse juridique reste en réalité fragile). Or certaines écoles étaient déjà en situation précaire. Pour d'autres, la mise en lumière de leurs coûts, avec la sortie du statut en régie, a pu amener à leur remise en cause, la très grande majorité de leurs dépenses étant constituée de la masse salariale. Alors que les enseignant·e·s des écoles nationales relèvent de la fonction publique d'État, ceux et celles des écoles territoriales relèvent de la fonction publique territoriale<sup>163</sup>. **La hausse du point d'indice des agent·e·s de la fonction publique, qui est le statut de leurs enseignant·e·s, a représenté un coût supplémentaire qui n'a pas été compensé par l'État**. Cette réalité défavorise ces établissements, là où les écoles nationales restent entièrement financées par l'État, qui a régulièrement revalorisé les enseignant·e·s “alors qu'elles délivrent les mêmes diplômes nationaux”<sup>164</sup>.

*“Le débat sur les écoles d'art n'est pas simple : on nous a transféré le truc il y a plusieurs années maintenant, il y a un débat qui ne correspond pas aux collectivités qui concernent le statut des personnels. Nous on se retrouve à cet endroit de contradiction. C'est assez normal que les collectivités aient leur mot à dire mais qu'est-ce qu'on fait des statuts des profs ? Pour l'instant, le bassin de recrutement sur une école d'art est national”.*  
Frédéric Hocquart, président de la FNCC.

Le travail sur **l'insertion des écoles dans les écosystèmes professionnels nationaux et territoriaux** apparaît dans nos entretiens comme une priorité pour observer et **sécuriser les parcours des diplômé·e·s**. La situation de certaines écoles, accréditées alors qu'elles n'ont pas forcément la solidité pour porter les charges qui en découlent, peut être problématique. D'une façon générale, le positionnement qui en fait à la fois des écoles nationales, pour lesquelles les collectivités ne comprennent pas toujours la légitimité de la

<sup>159</sup> Site internet de l'IESA : [Lien](#)

<sup>160</sup> COUR DES COMPTES. *L'enseignement supérieur en arts plastiques*. Décembre 2020. *Op. cit* : [Lien](#)

<sup>161</sup> CLAUDE, Carine. « Les écoles d'art font entendre leurs voix – les écoles d'art dans la tourmente », *Art media agency AMA*. 19 janvier 2023 n° 344. 19 janvier 2023 .

<sup>162</sup> Site internet des écoles d'art et design en lutte : [Lien](#)

<sup>163</sup> COLBOC, Fabienne et Michèle VICTORY. *Mission « flash » de la commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale sur les écoles supérieures d'art territoriales* Communication de Mmes Fabienne Colboc et Michèle Victory. 2019 : [Lien](#)

<sup>164</sup> *Ibid.*

charge, et des écoles territoriales, parfois considérées comme de “seconde zone” nécessite l’instauration d’un dialogue approfondi entre l’Etat et les collectivités.

La mission confiée à Pierre Oudart, directeur général de l’Institut national supérieur d’enseignement artistique de Marseille Méditerranée et ancien délégué aux arts plastiques à la DGCA, doit permettre d’établir des propositions.

*“La mission visera notamment à analyser « les enjeux structurels des écoles d’art territoriales » : « le financement pérenne du réseau d’écoles, la bonne répartition de l’offre de formation sur le territoire, l’ouverture à une plus grande diversité de profils, l’accessibilité et la lisibilité des parcours de formation, l’insertion professionnelle des étudiants et le développement de l’apprentissage, ou encore l’attractivité internationale ». Pierre Oudart « rendra ses premières préconisations avant l’été 2023 ».”<sup>165</sup>*

News Tank, Écoles d’art : “aide d’urgence de 2 M€ en 2023” ; mission confiée à Pierre Oudart (Rima Abdul Malak), le 28 mars 2023.

**Il semble impératif d’organiser la concertation des ministères de la Culture et des Collectivités territoriales avec les syndicats et organisations représentantes de ces écoles, telles que l’ANdÉA.**

Les revendications témoignent aussi de la **volonté d’une partie du corps étudiant de participer aux débats de manière transversale**. Ils et elles remettent d’ailleurs en question la pluralité des diplômes à travers leur “formation sur l’histoire des écoles d’art et design”<sup>166</sup>.

Les écoles territoriales sont ancrées dans des problématiques de terrain et leur lien avec les collectivités pourrait se révéler un **moteur de projets** passionnant et une **source de financement**, mais ces ponts restent à créer. Il en va de même de la **culture de partenariat, des politiques d’ouverture de l’école sur son territoire** et de la **sensibilisation au design des élus et des agent·e·s de collectivités**.

Paradoxalement, ce sont plutôt les **écoles nationales**<sup>167</sup> qui prennent le mandat de **s’impliquer sur les territoires, en adoptant des logiques de financement et de mécénat originales, des Chaires partenariales, des projets en consortium** à l’exemple de l’**EnsAD** (Chaire Ecodesign et création avec Decathlon, Chaire art et sciences avec la Fondation Carasso, Programme co-construit avec la Fondation Thalie, implantation d’un site post-master **Design des mondes ruraux** à Nontron et consortium avec la collectivité et la SNCF pour un projet d’enquête et de prospective avec la volonté durable de s’implanter sur plusieurs sites en France, etc.). Cette dynamique semble essaimer au-delà de l’école.

*“Le paradigme de l’école, il est de plus en plus exploité par les lieux culturels. Il y a de plus en plus de musées et de centres d’art qui créent leur école. Et de plus en plus de lieux, de tiers-lieux notamment, enfin tout ce qui se passe en milieu rural (l’Institut du travail, l’École de La Transition Écologique, etc.), de plus en plus de lieux de ce type revendiquent cette dimension pédagogique.”*

Emmanuel Tibloux, directeur de l’EnsAD

---

<sup>165</sup>NEWS TANK CULTURE, Ecoles d’art : “aides d’urgence de 2MM€ en 2023” ; mission confiée à Pierre Oudart (Rima Abdul Malak), le 28 mars 2023 : Lien

<sup>166</sup> Restitution de l’atelier-formation du Massicot (union syndicale des écoles de création) qui retrace, sous la forme d’une fresque à compléter collaborativement, l’histoire des écoles d’art et design : Lien

<sup>167</sup> DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CRÉATION ARTISTIQUE et SERVICE DE L’INSPECTION DE LA CRÉATION ARTISTIQUE. *Étude sur la pédagogie, la recherche et le développement à l’international dans les écoles supérieures d’art*. 2019. Op. cit : Lien

Ce sont aussi les **logiques des écoles privées et parfois de l'université**, comme le montre par exemple du projet développé par Dominique Sciamma, ancien directeur de Strate école de design pour **CY École de Design** à Cergy Paris Université, qui mobilise selon lui un département entier pour la recherche de projets en partenariats et parie sur l'intervention d'enseignant·e·s professionnel·le·s pour nouer des partenariats avec leurs réseaux.

Des groupement d'écoles d'art et des rapprochements avec des universités existent, tels que le groupe Tours-Angers-Le Mans (**TALM**), l'École européenne supérieure d'art de Bretagne (**ESAAB**) qui mutualise quatre sites à Brest, Quimper, Lorient, Rennes ou encore **l'EPCC Caen/Cherbourg**.

## B. La formation continue

Pour nombre de professionnel·le·s du secteur des arts visuels, à l'instar des artistes, la formation initiale est souvent la seule formation suivie durant toute la carrière. **Le rapport à la formation continue se pose ainsi d'abord en termes de non rapport**.

L'une des raisons est la dispersion du **secteur qui ne dispose pas d'un OPCO unique** (voir la partie sur la formation continue de l'étude). Les musées privés et les artistes-auteur·rice·s sont à l'Afdas, les centres d'art et la plupart des structures associatives à Uniformation, les scénographes à Atlas, les galeries à l'Opcommerce. Les structures en régie n'ont pas d'OPCO et dépendent uniquement de leur employeur pour financer la formation, ou bien du CNFPT.

Plusieurs **freins à la reconnaissance de ces professions et à leur inscription dans des référentiels de formation et de compétences existent**<sup>168</sup> et en premier lieu le fait que les salarié·e·s des centres d'art, des FRAC, d'autres institutions publiques ou associations, les professionnel·le·s (de la régie ou de la conservation, de la médiation, etc.) ne représentent que des **effectifs très limités**.

### 1. La formation des artistes-auteurs et autrices

Dans **l'étude de la Fraap**<sup>169</sup> de 2008 - donc antérieure à la création du fonds pour les artistes-auteur·rice·s - sur les besoins de formation, 93% des plasticien·ne·s étaient intéressé·e·s par la formation professionnelle. Les formations souhaitées dans le domaine artistique concernaient les outils numériques, sites web et vidéo, et dans les domaines non artistiques, la conduite de projet ou le montage de dossiers de financement, ainsi que la comptabilité, les droits d'auteur, les langues étrangères et le montage d'expositions. Ils et elles n'étaient pas réticent·e·s à des formations de plus de 10 jours, voire sur une année, et majoritairement prêt·e·s à verser une cotisation formation, voire à devenir formateur·rice·s.

Suite au rapport Butaud de 2009<sup>170</sup> le **droit à la formation des artistes-auteurs et autrices est reconnu depuis 2011. L'OPCO Afdas gère le fond artistes-auteur·rice·s créé en 2013**<sup>171</sup>. Deux conditions sont nécessaires pour y avoir accès : être affilié·e au régime des

<sup>168</sup> *Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation des arts visuels*. Ministère de la Culture/Direction générale de la création artistique, 2017. *Op cit.*

<sup>169</sup> FRAAP. Cahier #3 : *Enquête les artistes plasticiens et la formation professionnelle*. 2009. *Op cit* : Lien

<sup>170</sup> BUTAUD, Gilles et Serges KANCEL. *Propositions pour la mise en place d'un dispositif de formation continue pour les artistes-auteurs*. ministère de la Culture, 2009 : Lien

<sup>171</sup> Dispositifs et modalités d'accès à la formation : Lien

artistes-auteurs et autrices et avoir perçu un montant minimum de revenus de recettes artistiques cumulées sur les 3 dernières années, d'un montant minimum de 6 762 € (600 x le Smic horaire brut), ou sur les 5 dernières années, de 10 143 € (900 x le Smic horaire brut).

L'Afdas a mené en avril 2023 une étude à l'occasion des dix ans du fonds (voir la partie formation continue pour une analyse plus poussée de cette étude). **Entre 2015 et 2021, 13 523 artistes-auteur·rice·s** ont bénéficié d'une formation<sup>172</sup>. Le **succès de la mise en route de ce fonds témoigne assurément d'une forte demande de formation professionnelle** des artistes-auteur·rice·s et plus particulièrement des arts visuels. Si les graphistes en restent largement les plus gros utilisateur·rice·s, le recours des plasticien·ne·s est en nette augmentation. En 2013, plus des 2/3 des bénéficiaires résidaient en Île-de-France, alors qu'en 2021, les francilien·ne·s ne représentent plus que la moitié des concerné·e·s. La majorité des formations concerne le "cœur de métier" avec des formations artistiques et techniques. Mais l'anglais, les outils numériques et plus récemment les formations d'accompagnement à l'activité se développent, ce qui semble confirmer le besoin exprimé plus haut. Les artistes se forment majoritairement auprès de structures spécialisées dans les disciplines artistiques ([Gobelins](#), [Haute école des arts du Rhin](#), [AMAC](#), etc.) qui sont de plus en plus nombreuses et organisées territorialement en région.

Mais, au-delà de ces données encourageantes, **différentes études territoriales ont montré que le recours à la formation reste faible**. Pour la majorité des artistes de la région Grand Est, la formation initiale est la seule formation suivie durant toute leur vie d'artiste : ils et elles ne sont que 16% à déclarer avoir bénéficié de leurs droits à la formation continue. De même, dans la région Hauts-de-France, seul·e·s 24% des artistes ont suivi une formation dans le cadre de la formation continue au cours des trois dernières années<sup>173</sup>. En Bretagne, ce sont 21% des artistes qui déclarent avoir suivi une formation au cours des trois dernières années<sup>174</sup>. Selon cette étude, 79% des artistes souhaitent pourtant renforcer leurs compétences par la formation professionnelle continue au vu des évolutions du secteur.

*"[la première raison] est une **méconnaissance des artistes concernant leurs droits à la formation**. Parmi les répondants 55 % ne savent pas s'ils bénéficient de financements de la formation professionnelle continue. Le second facteur est la **difficulté d'accéder au financement de la formation dans certaines situations professionnelles, notamment lors de cumul de statuts qui dispersent les cotisations des artistes-auteurs auprès de différentes caisses de cotisations et d'OPCO** ne permettant pas d'atteindre les seuils suffisants pour ouvrir des droits à la formation. Parmi les répondant·e·s, 15 % déclarent n'avoir aucun financement possible pour suivre des formations qu'ils·elles jugeraient utiles à leur évolution professionnelle."<sup>175</sup>*

AMAC et a.c.b., *L'activité des artistes plasticien·ne·s en Bretagne*, 2019.

Un très grand nombre des artistes interrogé·e·s auraient une activité professionnelle autre que celle d'artiste-auteur·rice (enquête Fraap : 45,8%), et ils ou elles pourraient potentiellement avoir recours à d'autres dispositifs que le fonds artistes-auteur·rice·s pour leur formation, mais ce n'est pas forcément le cas, faute d'offre adaptée.

<sup>172</sup> AFDAS, Département Observation et prospectives de l'emploi. *Groupe de travail issu de la Commission de gestion artistes-auteurs : Le fonds des artistes-auteurs a 10 ans*. 18 avril 2023.

<sup>173</sup> CONTEXTS/STRATECOM. *Premier état des lieux des arts plastiques dans les Hauts-de-France*. 2020 : Lien

<sup>174</sup> A.C.B- ART CONTEMPORAIN EN BRETAGNE, AMAC. *L'activité des artistes plasticien·ne·s en Bretagne*. 2019 : Lien

<sup>175</sup>*Ibid.*

La DGCA identifie deux besoins prioritaires en termes de formation professionnelle des artistes :

- + La formation des jeunes artistes diplômé·e·s qui montent leur activité ;
- + Le développement d'un module de formation de milieu de carrière pour les artistes, une dizaine d'années après l'obtention du diplôme.

*“On aurait pour des artistes la possibilité d'avoir ce moment de prévention du désert de milieu de carrière et de pouvoir avoir des formations sur tous ces sujets de professionnalisation, de permettre le passage d'un rôle « d'artiste artisan », à celui d'un artiste entrepreneur véritablement qui prend en compte et qui connaît les questions d'emploi, de management, de responsabilités publiques dans le cadre de commandes publiques, mais aussi, éventuellement, pourquoi pas, de permettre d'avoir une formation complémentaire dans des domaines disciplinaires qui ne serait pas leur domaine premier et qui permettraient éventuellement pour eux un tournant aussi dans leur vie artistique et dans leur capacité à développer un travail.”*

François Quintin, délégué aux arts visuels, DGCA.

### **Au-delà du financement, l'étude a montré le développement de l'offre de formation et la structuration à l'échelle territoriale régionale, sans doute dans la foulée des SODAVI.**

Certaines institutions du secteur, qui n'étaient pas des organismes de formation mais des centres de création et de diffusion, ont développé des projets très structurés de formation, avec le soutien des collectivités locales, en particulier des Conseils régionaux. D'autres structures de conseil se sont spécialisées dans la formation (AMAC, la Condamine, etc.) Nous donnons ici un exemple avec [40mcube](#), une liste relativement exhaustive de ces acteur·ice·s se trouvant dans la partie formation continue.

#### **40mcube : Centre d'art et organisme de formation “située”**



*Vue du centre d'art 40mcube à Rennes - source : [Lien](#)*

Créé il y a 20 ans par Patrice Goasduff et Anne Langlois, 40mcube est un espace d'exposition d'art contemporain, un atelier de production d'œuvres, un lieu de résidences d'artistes et un organisme de formation localisé à Rennes. Depuis 2019, 40mcube est labellisé Centre d'art contemporain d'intérêt national. Il est membre d'Arts en résidence - Réseau National.

40mcube propose plusieurs offres de formation, parmi lesquelles :

- + **GENERATOR, une formation professionnelle certifiante inscrite au Répertoire Spécifique** qui sélectionne chaque année quatre jeunes artistes plasticien·ne·s, diplômé·e·s depuis deux ans minimum. La formation s'étend

sur une durée de sept mois et donne aux artistes les moyens de se consacrer à leur pratique artistique, d'acquérir des compétences professionnelles administratives, techniques, juridiques et sociales et de se constituer un réseau. Le programme propose un accompagnement individualisé, un atelier, des financements et des rencontres. Deux commissaires d'exposition sont également sélectionné·e·s tous les ans. Le programme est notamment soutenu par la Région Bretagne, le Département d'Ille-et-Vilaine et l'Adagp, dans le cadre du fonds de formation des artistes-auteur·rice·s.

- + **Des formations accompagnées d'une durée de 2 jours qui ont lieu en présentiel ou à distance sur la plateforme artistforever.** La première journée est consacrée aux apports théoriques et la seconde à la mise en pratique et au partage d'expériences. Coût : 560 euros.
- + **Des formations numériques en pleine autonomie sur la plateforme en ligne artistforever**, qui propose un accès à coût réduit à des modules de formation asynchrone, adaptés aux artistes. D'une durée de 7 heures, les formations proposées visent à maîtriser les fondamentaux administratifs, juridiques et comptables, à connaître ses droits en tant qu'artiste-auteur·rice ou encore à acquérir des méthodologies de travail dans le cadre du développement et de la gestion de ses activités.  
La plateforme artistforever met également à disposition des ressources (tutoriels, documents, interviews de professionnel·le·s et d'artistes).

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet de 40mcube](http://www.40mcube.com)

**Sept écoles d'art**, telles que la **HEAR** (déjà évoquée plus haut) ou **l'École nationale supérieure de photographie d'Arles** ont développé des cursus spécifiques de formation continue. L'**ENSCI** a également mis en place des actions de formation professionnelle, notamment deux master spécialisés<sup>176</sup>. La **VAE** (Validation des acquis de l'expérience) a par ailleurs été déployée par le ministère de la Culture à partir de quelques écoles pilotes et centres de validation. Ces formations concernent au premier chef les artistes, notamment les jeunes diplômé·e·s sur des compétences "métiers", mais aussi de plus en plus sur des compétences d'ingénierie.

*"Une école d'art c'est un plateau technique, et il n'y a pas de raison que ce plateau technique ne serve qu'aux élèves en formation. Même si sur ces compétences en droit ou administratives, les élèves en formations en ont de plus en plus besoin aussi parce qu'ils sont de plus en plus nombreux à travailler sur des projets professionnels alors qu'ils sont encore en formation."*

Grégory Jérôme, responsable de la formation continue de la HEAR.

Mais ces formations peuvent aussi de plus en plus s'adresser à des professionnel·le·s des arts visuels non artistes.

## **2. La formation des ingénieur·e·s culturel·le·s des arts visuels**

**La nécessité de formation des personnels des structures des arts visuels, en particulier des directeur·rice·s de centres d'art**, est apparue particulièrement fortement dans l'étude.

---

<sup>176</sup> COUR DES COMPTES. L'enseignement supérieur en arts plastiques. p.140. Décembre 2020. Op. cit : Lien

Ce sont les formations en matière **juridique** (droits d'auteur, contrats), **administratives et de gestion** (fiscalité, démarches liées au statut d'artiste-auteur·rice et à la rémunération des artistes), mais surtout en **management** (VHSS et souffrance au travail), et **conduite du changement** qui sont ressorties comme prioritaires. Viennent ensuite les questions liées aux **transitions numériques et aux enjeux de digitalisation puis, dans une moindre mesure, les enjeux écologiques et de droits culturels**. Ont aussi été évoqués la **formation à la coopération avec les conseils d'administration, et aux outils du monde associatif**.

Les directeur·rice·s évoquent enfin le fait que la formation devrait permettre de **mettre en valeur et d'utiliser leur double profil, qui est d'être à la fois commissaire et gestionnaire**, tout comme la quasi-totalité de leurs équipes, dont tou·te·s les membres ont un double profil artistique et d'ingénierie.

La formation de ces dernier·ère·s est donc une priorité et nécessite une demande de leur part pour assurer de meilleures prises de poste, un soutien plus efficace pour les artistes et une meilleure prise en compte des enjeux de publics et de territoire.

François Quintin, délégué aux arts visuels, évoque deux pistes : **des formations dédiées aux besoins, aux enjeux et aux problématiques pour les directeur·rice·s en poste, ainsi que des formations intensives en amont de la prise de poste**. Le CIPAC vient d'ouvrir une formation réservée aux directions et fonctions d'encadrement du réseau des centres d'art, mais il n'est pas certain que cela soit suffisant pour remplir tous ces besoins.

Si des **associations, ainsi que d'autres structures du secteur privé** développent des offres de formation depuis plusieurs années, les plus nombreuses et ciblées restent pour l'instant celles du CIPAC pour les professionnel·le·s du secteur.

## L'offre de formation du CIPAC



source : <https://cipac.net/>

Le CIPAC, Fédération des professionnels de l'art contemporain, fondé en 1997, a ainsi créé en 2006 le **premier organisme de formation continue** répondant spécifiquement aux besoins des **professions des arts visuels**. Selon Xavier Montagnon, son ancien secrétaire général, l'organisme, certifié Qualiopi depuis 2021, accueille en moyenne 300 personnes par an sur des thématiques très larges : droit, administration, fiscalité, etc. Les années 2020 et 2021 ont néanmoins marqué un recul par rapport aux années précédentes, compte tenu de la crise en lien avec l'épidémie de COVID-19<sup>177</sup>. En 2021, près des trois-quarts de ces stagiaires ont un niveau de formation initiale de BAC+5<sup>178</sup>, un niveau donc très élevé à mettre en lien avec le

<sup>177</sup> CIPAC, Bilan des activités de l'organisme de formation, p. 17.

<sup>178</sup> CIPAC, Bilan des activités de l'organisme de formation, p. 18.

rapport des professionnel·le·s du secteur à la formation initiale, tel qu'évoqué plus haut.

À noter que cette offre de formation est une composante importante du modèle économique de la structure. Si le CIPAC est reconnu Qualiopi, ses formations ne sont en revanche pas certifiantes.

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet du CIPAC](#)

Concernant les galeries d'art, dans le cadre de la branche, le Comité Professionnel des Galeries d'Art (CPGA) a participé à une étude sur leurs **besoins en compétences** en 2020<sup>179</sup>, qui a montré que 74% des galeries expriment des besoins. Les enjeux de transformation les plus cités concernaient **la digitalisation (sites internet, vente en ligne, réseaux sociaux)**, la maîtrise de **l'anglais** et des **compétences juridiques, fiscales et douanières**.

L'un des principaux enjeux est celui de **l'accès à l'information et aux dispositifs de financement de formation**. Les galeries dépendent de l'opérateur de formation **OpCommerce**, dont les formations sont peu adaptées au secteur des arts visuels. Le nombre croissant de **travailleur·euse·s indépendant·e·s** dans le secteur, la part significative de **petites structures** avec peu de salarié·e·s qui **manquent de temps** pour la formation de leurs équipes, viennent accentuer la problématique du sous-recours à la formation continue. Il y a un vrai enjeu à **mutualiser les formations avec des centres d'art ou des musées** sur des **questions de droits d'auteur** par exemple, ou encore sur **la lutte contre les violences et harcèlement sexistes et sexuels (VHSS)**.

En effet, la population finalement la plus nombreuse parmi les ingénieur·e·s culturel·le·s des arts visuels, à savoir celle des **musées**, publics ou privés, est aussi celle qui n'a **pas de dispositif d'analyse de ses besoins en formation ni de dispositif particulier d'offre et de financement**, puisque leur formation est soutenue directement par leur employeur, à savoir souvent les collectivités locales, l'établissement lui-même pour les grands établissements publics de l'État, ou le ministère de la Culture pour les services d'intérêt national. Il y a un **vrai besoin d'analyse des métiers et compétences et des besoins de formation** qui en découlent, qui devrait être menée par le ministère de la Culture, éventuellement avec un OPCO qui pourrait être missionné, comme l'Afdas. Envisager que ces personnels puissent faire davantage appel à des **structures dispensant des formations spécialisées** comme le CIPAC, développer les partenariats et les **formations spécifiques en art contemporain** avec l'INP ou l'École du Louvre, en lien ou non avec le CNFPT, est véritablement nécessaire.

La **mixité des publics** pour la formation, réunissant des fonctionnaires ou des salarié·e·s des centres d'art ou des galeries, mais aussi des indépendant·e·s de plus en plus nombreux·ses à accompagner les artistes et la production d'œuvres, est une piste vraiment intéressante à développer. Pour la production d'œuvres, la commande publique et l'acquisition, l'exposition, les résidences, la conservation, etc. : tou·te·s les acteur·rice·s qui construisent et accompagnent des projets d'arts visuels partagent ces enjeux et gagneraient à être formé·e·s ensemble.

<sup>179</sup> MAJORS CONSULTANTS et OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE. *Étude sur les besoins en compétences dans le secteur des Commerces de l'art*. CDNA, Commerces de détail non alimentaires, 2020 : Lien

Nous avons adressé un **questionnaire aux professionnel·le·s sur leurs besoins de formation** en juin 2023, relayé par leurs réseaux (ICOM, CEA, DCA, Platform, FNADAC).

**Nous avons obtenu 57 réponses, principalement issues des centres d'art et de professionnel·le·s du conseil dans les métiers de l'exposition.** Le taux de réponses complètes (50%) peut s'expliquer par la durée courte de l'enquête et le nombre important de questions.

**Plus de la moitié des structures répondantes** ont formé de **75% à 100% de leurs équipes sur l'année 2022.** 52% indiquent disposer d'un plan de formation.

**Parmi les formations suivies au cours de l'année, les 5 premières thématiques qui ressortent sur les 16 mentionnées sont :**

- + **Bâtiment, sécurité incendie, sûreté, régie technique** (57%)
- + **Gestion et prévention des violences et discriminations** (50%) - qui peut s'expliquer par le plan VHSS obligatoire mis en œuvre par le ministère de la Culture.
- + **Droits culturels, publics, médiations, publics spécifiques, EAC** (42,8%)
- + **Budgets, marchés publics, appels à projets, comptabilité** (35,7%)
- + **Informatique et numérique (logiciels et systèmes d'information)** (35,7%)

Aucune structure n'a bénéficié de formation en ressources humaines.

La formation est dispensée en grande partie par des **réseaux professionnels de type CIPAC, Adagp (66%)**.

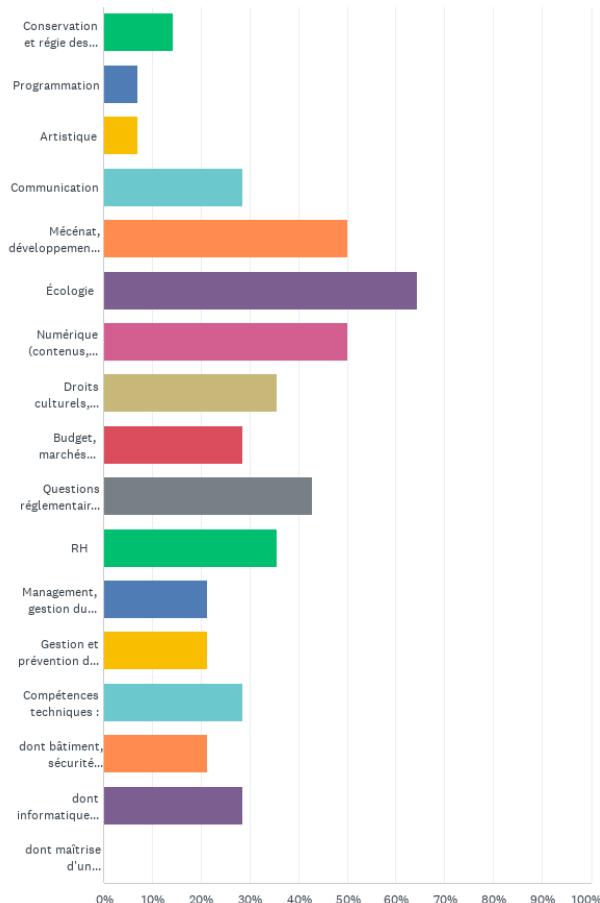
La formation non reconnue comme telle est majoritairement dispensée dans le **cadre de journées professionnelles (93%), suivie de la formation entre pairs (53%)**.

Les **formations de groupe** sont de plus en plus nombreuses au sein des structures répondantes (56%).

**Les besoins en formation qui ne paraissent pas remplis sont en priorité les suivants :**

- + Transition écologique (64%)
- + Numérique/contenus et outils liés à la médiation (50%)
- + Mécénat et développement de fonds (50%)
- + Questions réglementaires et juridiques (42%)
- + Droits culturels (environ 33%)

Q18 Quels besoins de formations ne vous paraissent pas remplis ou à renforcer dans votre structure (ou pour vous-même) ? Plusieurs réponses possibles.



**Enfin, les compétences nécessitent d'être développées en priorité** en ressources humaines, transition écologique, questions réglementaires et juridiques, management/gestion du changement/animation des équipes, prévention des VHSS, mécénat/développement international et droits culturels.

A contrario, on observe que les domaines qui nécessitent, selon les structures en arts visuels répondantes, le moins de développement sont **les compétences artistiques et la maîtrise de savoir-faire, ainsi que les sujets de programmation**.

Les besoins en termes de formats de formation sont assez disparates, mais il y a globalement une tendance à **favoriser le présentiel, des formats plutôt courts mais sur des temps longs, ponctuels et adaptables aux contraintes d'agenda restreintes, pas nécessairement des formations certifiantes**.

**Concernant les consultant·e·s, ils et elles mentionnent en premier lieu les besoins de formation sur les métiers de l'exposition.**

La grande majorité des personnes répondantes ne connaissent pas leur opérateur de compétences. Elles ont surtout suivi des **formations sur l'écologie, le numérique (contenus, outils de médiation liés aux publics), la communication, le mécénat et les enjeux de management**.

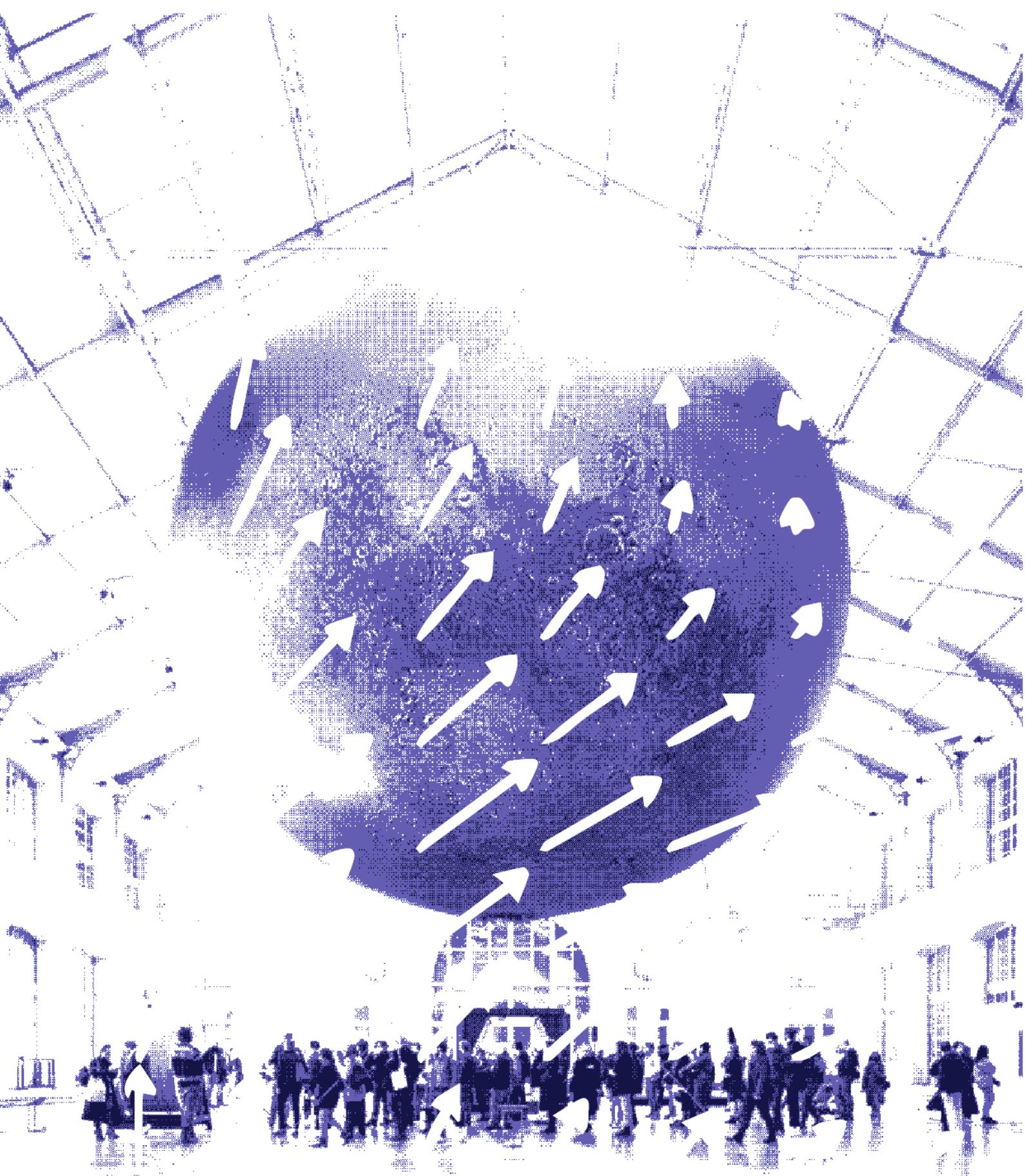
**L'auto-formation et les journées professionnelles sont largement mentionnées.**

Les besoins en formation non remplis concernent : **le numérique, les droits culturels, les budgets/marchés publics (appels à projet, comptabilité) ainsi que les questions réglementaires et juridiques.**

Les domaines où les compétences nécessitent d'être développées en priorité concernent : **l'écologie en tête, suivie du management, du mécénat, de la communication et des droits culturels qui sont respectivement à égalité, suivi·e·s de très près par le numérique (outils, questions de budgets/marchés publics) et les sujets de programmation.**

Le secteur des arts visuels, en particulier des arts plastiques et de l'art contemporain **apparaît de plus en plus en tant qu'écosystème**, même si la grande **précarité** de nombre de ses acteur·rice·s et son **absence de structuration** restent les principaux obstacles à une appréhension complète des modèles économiques, des professionnel·le·s, des métiers, compétences et besoins de formation. Quoi qu'il en soit, cette étude permet de montrer que dans ce secteur, **les besoins de formation sont très importants** afin de faire face aux transitions en cours, qu'il s'agisse des artistes ou des ingénieur·e·s culturel·le·s, ou encore des lieux qui les accueillent elles·eux et leurs œuvres. La situation actuelle de crise des écoles publiques et dans le même temps la très grande attractivité des formations, la mise en place progressive du fond artiste-auteur·rice, la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les artistes et lieux à mieux maîtriser leurs positions socio-économique, le développement de projets de collectifs, représentent des défis mais également des pistes de travail encourageantes.





# L'écosystème de la création en environnement numérique

# I. Un écosystème hybride difficilement délimitable mais à l'impact important

## A. Définition et objet d'étude

Avec l'émergence de l'informatique, est apparu, à partir des années 50, “**un art plus transversal**<sup>181</sup>”, souvent appelé art numérique, qui a remis en cause la frontière entre l'art au sens de “beaux-arts” et au sens des techniques d'une part et a dépassé les frontières entre discipline artistique d'autre part (danse théâtre, musique arts visuels). Cette hybridité rend sa définition et la délimitation de son champ difficiles.

Effectivement des œuvres comme *Vicious Circle* de Peter William Holden ou *Mechanical Ballet* de Quiet Ensemble, qui sont des ballets robotiques pouvant être présentés dans le cadre d'une exposition avec des gradins comme dans un théâtre ([Kikk Festival, 2022](#)) ou au sein d'une salle de spectacle ([Le Cube, 2022](#)), **peinent à être qualifiées : performances relevant du champ du spectacle vivant ou installations muséales ?**

La création en environnement numérique peut notamment être définie par une démarche créative se positionnant à la jonction de l'art, des sciences et des technologies, permettant ainsi de faire dialoguer plusieurs disciplines artistiques. De plus, ces œuvres revêtent souvent - pas toujours - un caractère critique à l'égard des technologies utilisées. La création en environnement numérique pourrait donc, par certains aspects, être perçue comme **une manière de penser la création à la croisée des disciplines et des arts**. Les œuvres créées en environnement numérique sont par nature hybrides. C'est pourquoi l'on peut parler de création hybride en environnement numérique.

Ici, nous nous attarderons plus spécifiquement sur **les “œuvres issues du champ de la création en environnement numérique”**, pour reprendre la terminologie de la DGCA, pouvant être vues lors d'**expositions** (installations sonores, vidéos, œuvres robotiques, VR<sup>182</sup>, AR<sup>183</sup>, MR<sup>184</sup>, bioart, etc.) quel que soit leur lieu d'accueil. Nous analyserons leur cadre de production et de diffusion, les artistes qui les créent et les professionnel·le·s qui les accompagnent, afin d'en dégager leurs besoins en formation et en compétences.

---

<sup>181</sup> CORDY, Valérie. « Pour un enseignement du numérique en école d'art : généalogie, fiction et expérience du code: », *L'Observatoire*. 30 juin 2021, N° 58 n° 2. p. 53-56 : Lien

<sup>182</sup> La réalité virtuelle permet d'être immergée dans un environnement virtuel créé de toute pièce en 3D ou à partir de prises de vues réelles à 360° ;

PXN. « Livre blanc du forum de la création numérique ». Forum Entreprendre dans la culture à l'École d'architecture de Paris-Belleville. 2022 : Lien

<sup>183</sup> La réalité augmentée désigne toutes les interactions entre une situation réelle et des éléments virtuels tels que de la 3D, des images 2D ou de la géolocalisation. Cette interaction est rendue possible par un device, à savoir un appareil qui va faire office d'unité de calcul. *Ibid.*

<sup>184</sup> La réalité mixte englobe les dispositifs qui permettent une interaction entre le monde virtuel et le monde réel, entre réalité virtuelle et réalité augmentée. Avec ces dispositifs, la position de l'utilisateur·ice est calculée en temps réel et il est possible d'interagir physiquement avec les éléments virtuels par des gestes ou des manettes. *Ibid.*

## B. Des professionnel·le·s aux profils variés

Dans son acception large, l'**écosystème des créations en environnement numérique peut impliquer des acteur·rice·s** (artistes, producteur·rice·s, diffuseur·euse·s, informaticien·ne·s réseaux, codeur·euse·s, entreprises, universités, laboratoires, etc.) **issu·e·s de marchés et secteurs très différents** : ICC, recherche académique, arts visuels, spectacle vivant, musique ou encore audiovisuel, sans oublier les accointances régulières avec le monde industriel et notamment celui des nouvelles technologies.

**Synthèse** : “Étude-action sur les écosystèmes des arts et des cultures numériques en France”<sup>185</sup>

### Caractéristiques communes des structures :

- *Utilisation des technologies numériques dans la fabrique artistique*
- *Caractère participatif du processus créatif*
- *Critique esthétique de la société numérique*
- **Issues des sphères alternatives** telles que *la cybiculture, la musique électronique, les mouvements hackers ou encore l'éducation populaire*
- *Développement au sein de friches culturelles ou à l'occasion de festivals*

**Statut juridique** : 80% des structures sont des associations loi 1901 et 62,5% ont une licence d'entrepreneur·euse du spectacle

**Label d'État** : 1/3 des structures disposent d'un label d'État (Scène conventionnée, Scène nationale, SMAC, Centre d'art contemporain d'intérêt national, etc.)

**Convention collective** : 50% appliquent la Convention Collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC)

**Taille** : + de 50% disposent de 1 à 5 ETP.

**Typologie de structures** : centres culturels ; fab labs ; tiers-lieux ; théâtres ; salles de concert ; lieux d'exposition ; centres d'art ; espaces multimédia ; bibliothèques ; cinémas

**Activités conduites par les structures** : accueil en résidence en salle ou en studio ; action culturelle ; festivals ; expositions ; performances ; rencontres professionnelles/conférences.

### Lien avec les territoires :

- Actions s'inscrivant à l'échelle communale ou intercommunale : 43,7%
- Actions s'inscrivant à l'échelle départementale et régionale : 31%
- Action s'inscrivant à l'échelle nationale, européenne et internationale : 25,5%

<sup>185</sup> BESSON, Raphaël. *Étude-action sur les écosystèmes des arts et des cultures numériques en France*. 2019 : Lien

À travers nos entretiens, nous avons pu remarquer qu'aucune des personnes que nous avons interrogées n'ont suivi de formation les préparant spécifiquement à leur métier. Ainsi il semblerait qu'une grande partie des professionnel·le·s de cet écosystème aient dû **apprendre par eux·elles-mêmes** et se sont souvent retrouvé·e·s à travailler dans ce milieu en raison de leur appétence pour les nouvelles technologies ou pour l'hybridité et de manière plus générale, du fait de leur curiosité intellectuelle sur les défis sociétaux.

### C. Un écosystème au potentiel encore sous-exploité

D'après Besson et Gouteux, cet écosystème a un impact positif sur le secteur culturel et la société dans son ensemble<sup>186</sup> car il permet **aux territoires dans lesquels il est implanté de stimuler “des dynamiques créatives et d'innovation”**<sup>187</sup> (cf. Focus *Cube - Garges*). Ces dispositifs participent “à créer du lien entre différents acteurs et univers sociaux : acteurs des arts et de la culture, de l'économie, de la formation, de la recherche, du tourisme, personnels administratifs etc.”. Cela s'explique par l'hybridité inhérente aux acteur·rice·s de la création en environnement numérique. Par ailleurs, en termes d'externalités, ces dispositifs ont “un impact sur la transformation des représentations et des systèmes de valeurs des acteurs culturels”. Effectivement, la porosité qu'entretient l'écosystème de la création en environnement numérique avec d'autres secteurs que le secteur culturel lui permet plus facilement **d'aborder des enjeux liés à l'entrepreneuriat culturel** et à la transversalité. Enfin ces dispositifs de mise en réseau, très chers aux acteur·rice·s de l'écosystème, leur permettent de “bâtir le « **troisième âge des politiques culturelles** », en introduisant davantage de coopération et de transversalité.”

#### Le Cube Garges Pôle d'innovation culturelle interdisciplinaire et numérique



*Extraits d'oeuvres de l'exposition “Le miroir d'un moment”, jusqu'au 01/08/2023 - source : <https://www.lecubegarges.fr/programme/le-miroir-dun-moment-l'exposition-des-visages/>*

Le Cube Garges est le **premier EPCC en France dédié à l'innovation culturelle et au numérique**. Il est né de la collaboration de trois acteurs : Le Cube, 1er centre de création numérique en France ouvert en 2001, la ville de Garges-lès-Gonesse et la

<sup>186</sup> BESSON, Raphaël et Mathilde GOUTEUX. « Prendre la mesure des externalités des dispositifs créés par les acteurs du réseau national des arts hybrides et cultures numériques ». Octobre 2021 : Lien

<sup>187</sup> *Ibid.*

communauté d'agglomération Roissy Pays de France. Le Cube Garges est soutenu par le ministère de la Culture, la DRAC Île-de-France et la Région Île-de-France.

Sur 8 000m<sup>2</sup>, Le Cube Garges déploie au sein de six grands équipements (théâtre, cinéma, hall d'exposition, FabLab, conservatoire et médiathèque) une large palette d'activités autour de l'art actuel, d'ateliers créatifs, de formations artistiques, d'accès à la culture, ou encore de fabrication numérique. Il explore les nouvelles formes d'art émergent – qu'on appelle numériques ou nouveaux médias – qui créent à l'aide des nouvelles technologies. Cette exploration se fait à travers une programmation artistique, de la formation des citoyen·ne·s sur la prise en main des enjeux sociaux actuels et la formation aux cultures numériques à travers des ateliers mais aussi des **formations à destination des professionnel·le·s de différents secteurs**.

Le Cube Garges **pourrait déterminer la manière dont l'écosystème de la création en environnement numérique pourrait se constituer à l'avenir**. Mais le Cube Garges veut aussi **faire des cultures numériques un levier de transformation** culturel, artistique social, économique, éducatif et écologique et **mettre le numérique au service des droits culturels**. C'est, d'après Clément Thibault, son directeur artistique, "*un enjeu mais aussi une identité que l'on veut donner au lieu*".

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet de Le Cube Garges](#)

De plus, l'hybridité au cœur de l'écosystème de la création en environnement numérique permet de trouver de **nouvelles pistes de réflexion et donc d'innovation et/ou de création pour les artistes et les scientifiques** (voir les focus sur [Le Fresnoy](#) et le [Laboratoire Arts et Technologie du Stéréolux](#) dans le livret sur la création numérique).

Par ailleurs, il s'agit d'un **écosystème en capacité d'accompagner les transitions numériques de la société**, car il a acquis au fil des années une expertise et un **regard critique** vis-à-vis des technologies telles que le métavers, les NFTs ou encore l'intelligence artificielle. Il est à ce titre extrêmement précieux pour accompagner le secteur culturel français dans son ensemble face à ces problématiques (voir les sujets du métavers et de l'immersion collective à travers les focus sur la [Biennale Némo](#) et [TUMO Paris - 1](#) dans le livret création numérique).

## La Biennale Némo penser notre ère technologique par l'art



*Vue de l'exposition Au-delà du réel en 2021 - photo : Quentin Chevrier*

La Biennale Némo est la biennale de la création artistique à l'ère du numérique de la région Ile-de-France. La biennale est intégrée au Centquatre à Paris. Sa **programmation** est composée d'expositions d'arts numériques, de performances audiovisuelles, de conférences ou encore de spectacles en prise avec les nouvelles technologies ainsi que d'œuvres à la frontière entre les arts et les sciences. Celle-ci se déploie dans une **myriade de lieux franciliens** pour proposer un parcours artistique et culturel aux publics de la région Ile-de-France.

Pour le directeur artistique et fondateur de Némo, Gilles Alvarez, l'objectif de la biennale est de “*montrer de belles œuvres avant tout et non pas de la technologie*”. Il précise que Némo se veut être un **garde-fou sur les sujets technologiques** et numériques, le tout avec une pointe d'humour comme le montre la présentation du *Moduloform Panoptique* de Le NeoConsortium qui se veut être la première œuvre d'art de surveillance.

**Pour aller plus loin**  
[Site internet de la Biennale Nemo](#)

## TUMO - Paris 1

### Une école de la création numérique comme outil pour aiguiser l'esprit critique des jeunes face aux images



Portes ouvertes en 2022 - source : <https://www.forumdesimages.fr/>

TUMO - Paris 1 est l'école de la création numérique du Forum des images à Paris, ouverte depuis 2018 en collaboration avec TUMO - Erevan (Arménie). C'est un **programme extrascolaire gratuit** qui accompagne et forme des jeunes entre 12 et 18 ans à la création d'images au sens large. L'objectif de TUMO - Paris 1 est de permettre aux jeunes de se construire un esprit critique vis-à-vis du flot d'images constant auxquels ils et elles sont confronté·e·s chaque jour, en devenant eux·elles-mêmes acteur·rice·s de la fabrication de celle-ci.

L'école propose huit spécialités : cinéma, animation, jeu vidéo, musique assistée par ordinateur, dessin, design graphique, modélisation 3D et programmation transmises par une **pédagogie basée sur l'autoformation et l'apprentissage par les pairs indépendamment de l'âge**. Ainsi, lorsqu'un·e élève arrive à TUMO, celui·celle-ci passe par un programme de formation composé d'un temps d'autoformation sur un logiciel intelligent qui s'adapte aux difficultés de l'élève, de labs, des expert·e·s sur une des spécialités en petit groupe, de masterlabs ou stages pendant les vacances scolaires avec des personnalités internationales reconnues dans leur spécialité.

TUMO n'est **pas une école diplômante mais valorise surtout les compétences des élèves** en leur délivrant un book de tous leurs projets qu'elles et ils pourront par la suite présenter dans leurs dossiers de candidature aux études supérieures dans le domaine.

TUMO - Paris 1 se donne pour objectif une parité entre filles et garçons et accorde une place toute particulière aux enfants du champ social et éloignés du numérique.

#### Pour aller plus loin

[Site internet de Tumo](#)

Cette hybridité s'incarne de manière particulièrement évidente dans le domaine des expositions immersives. Outre la création de lieux spécifiquement dédiés, **l'introduction des ces projets dans les musées** crée de nouveaux métiers mais aussi de nouvelles organisations, de nouveaux modèles économiques. C'est l'un des domaines où la question

des compétences multiples, de l'articulation des légitimité et donc des double formations que nous avons pu observer tout au long de l'étude s'incarne le plus.

*"En management il faut être très vigilant à ne pas être en concurrence, cela ressemble à une expo mais cela n'en est pas vraiment une. Au muséum l'expo c'est le spécimen, l'objet de collection qui doit être au cœur. On a toujours conçu le numérique et l'immersif comme à utiliser s'il est essentiel à la compréhension d'un propos, par exemple reconstituer des mondes disparus. L'intègre des acteurs nouveaux, des business models nouveaux. Moi je veux les identifier pour les solliciter avant tout le monde [...] On présente en permanence des nouveaux usages à sa hiérarchie qui les comprend ou non."*

Stéphanie Targui, chargée de mission innovation et numérique du Muséum d'histoire naturelle.

Roei Amit, directeur général du Grand Palais Immersif, estime qu'avec la multiplication des expositions immersives, il y a **un vrai besoin de former des personnes en capacité de réaliser ces expositions.**

*"Pour moi un métier d'avenir et donc de formation d'avenir, c'est designer d'attention. La filière de l'immersion pourrait être recouverte par le design d'attention qui comprendrait tout aussi bien la publicité et le marketing. Cette notion de designer d'attention est un métier d'avenir qui mérite sa filière. Il touche aussi une large gamme de métiers et de compétences dont les projets d'expositions numériques et immersives ont grandement besoin."*

Roei Amit, directeur général du Grand Palais Immersif.

## Le Grand Palais Immersif



source : <https://www.grandpalais.fr/fr/article/ce-que-vous-reserve-lexpo-venise-revelee>

Le Grand Palais Immersif est un nouveau lieu parisien d'expositions numériques et immersives inauguré en septembre 2022 avec l'exposition *Venise Révélée*.

Les expositions allient contenus scientifiques narratifs et interactifs et contenus immersifs. Il ne mise pas sur le tout immersif comme le propose L'Atelier des Lumières. Ses expositions bénéficient d'un commissariat, comme dans une exposition traditionnelle.

Le format est encore en définition tant d'un point de vue théorique qu'opérationnel. Les formats sont actuellement très variés et mêlent différentes techniques (mapping, réalité virtuelle, projection 360, etc.). Des études de publics très fines sont menées pour prendre en considération les attentes tout en innovant et testant de nouveaux dispositifs immersifs et interactifs.

Les équipes de maîtrise d'œuvre incluent des équipes de production et réalisation de contenus audiovisuels et interactifs. Le rôle et la place du scénographe change aussi car ce n'est plus lui ou elle l'acteur·rice principal·e de l'équipe de maîtrise d'œuvre. Ce rôle revient davantage aux réalisateur·rice·s et concepteur·rice·s audiovisuel·le·s, qui ont pour mission de traduire les contenus curatoiaux en expériences. L'importance de la dimension sonore et notamment le sound design est aussi primordiale pour l'immersion et ajoute dans l'équipe de production des musicien·ne·s, des compositeur·rice·s et des designers sonores.

L'absence - ou la présence réduite - d'œuvres originales ne signifie pas pour autant que le temps de production du projet peut être réduit et son budget revu à la baisse pour une exposition numérique par rapport à une exposition traditionnelle. La réalisation et la conception des contenus audiovisuels sont très coûteuses comme l'achat ou la location de matériel de qualité pour l'exploitation. L'enjeu d'amortissement est une des raisons du développement des co-productions, tout comme l'itinérance en France mais aussi à l'étranger, avec des enjeux de réadaptation au lieu de diffusion, avec des conséquences d'autant plus importantes en termes de régie technique dans le cas de l'immersion.

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet du Grand Palais immersif](#)

L'écosystème a enfin un **rôle clé à jouer dans la manière de réfléchir conjointement aux politiques de transition écologique et numérique du secteur culturel**. Grâce à son expertise en matière de numérique et de technologies, l'écosystème de la création en environnement numérique est le plus à même de pouvoir donner des outils d'aide à la décision, aux musées notamment, pour accueillir au mieux des œuvres en environnement numérique tout en respectant leurs objectifs de sobriété. Il semble nécessaire de ne pas voir les œuvres en environnement numérique simplement comme des postes d'émissions carbone supplémentaires mais bien comme **des œuvres pouvant permettre une prise de conscience** accrue sur certains enjeux, qui compenserait en un sens leur empreinte carbone. De plus, outre les œuvres, il existe des dispositifs numériques comme les **expositions en ligne**, qui pourraient permettre une **diffusion importante des savoirs** (voir les projets du **Muséum national d'Histoire naturelle**). Cependant, afin d'utiliser de manière raisonnée ces dispositifs, les musées doivent avoir une meilleure compréhension des impacts qu'une œuvre en environnement numérique ou qu'un dispositif numérique peuvent créer sur les publics, ainsi que des éléments concernant leur **coût carbone**, permettant ainsi de prendre des décisions éclairées.

## II. La structuration de l'écosystème : un enjeu aux multiples facettes

### A. Accompagner la montée en puissance de l'écosystème

Le principal enjeu auquel fait face l'écosystème est, d'après Dorine Dzyczko, “*un besoin de passage à l'échelle dans la structuration de l'écosystème et de soutenir des périodes d'expérimentation, de R&D.*” Effectivement, la chargée de la coordination des politiques numériques en faveur de la création note qu'il y a un réel besoin de **formation des professionnel·le·s pour pouvoir accompagner ces projets**, car ils et elles demandent des **compétences croisées entre des contenus et des techniques**, et peu de personnes ont une connaissance exhaustive de ce qu'implique ce type de projets artistiques.

### B. Stabiliser les modèles économiques

Pour parvenir à la structuration de l'écosystème, l'un des principaux enjeux est de **stabiliser son modèle économique**. Pour ce faire, les pouvoirs publics doivent s'emparer du sujet et **repenser leur modèle de financement pensé par filière artistique pour répondre au mieux à l'hybridité inhérente de ce type d'œuvres**. De plus, cela doit s'accompagner d'une **politique d'acquisition et de conservation** des œuvres d'art en environnement numérique de la part des collections publiques ([Espace Multimédia Gantner](#)). Concernant les financements privés, il est nécessaire de réfléchir à un **modèle de commercialisation** des œuvres permettant aux artistes de trouver leur place sur le marché de l'art contemporain.

### C. Élargir les réseaux de diffusion

Il y a aussi un enjeu **d'élargissement des réseaux de diffusion des œuvres** afin, notamment, qu'elles puissent avoir leur place **dans les musées**. Pour répondre à cet enjeu, un **plan de formation d'acculturation des professionnel·le·s du secteur muséal** à ces formes artistiques doit être déployé. Celui-ci devra être accompagné d'une politique **d'équipement des lieux** et de **montée en compétences des régisseur·euse·s**, tout en repensant les modes d'organisation des musées afin de leur permettre d'être plus hybrides pour accueillir au mieux ces œuvres. Ainsi, il y a un besoin de former à l'hybridité et de déployer des modèles de micro-formations.

### D. Construire, mutualiser et partager des communs

Afin de permettre à l'écosystème de se structurer, le partage des outils et des compétences spécifiques à la création hybride en environnement numérique est aujourd'hui une priorité. Ce type de création nécessite bien souvent l'invention de nouvelles techniques ou technologies, dont la production a coûté de l'argent et du temps. Or celles-ci peuvent parfois être de nouveau développées pour un autre projet. Ainsi des **solutions matérielles ou immatérielles** (logiciels, compétences, savoir-faire, etc.) pourraient être **mises en commun** afin de bénéficier à l'ensemble de l'écosystème, sous forme de ressources collectives.

Concernant les ressources immatérielles, l'un des grands enjeux est la **rareté des codeur·euse·s dans l'écosystème**, qui y sont pourtant déterminant·e·s, car contrairement à leur secteur initial (l'informatique), l'écosystème de la création en environnement numérique souffre d'un manque d'attractivité. De plus, les artistes ont souvent des statuts multiples et il n'existe pas, à ce jour, de contrats-types adaptés aux arts hybrides.

## E. Mener la transition écologique

D'après Martin Lambert, responsable du [Labo Arts & Techs à Stérélux](#), le principal enjeu auquel fait face sa structure et plus largement l'écosystème au complet, est l'**enjeu écologique**. Ce **constat** est largement partagé par les professionnel·le·s.

À ce stade, nous pouvons identifier **plusieurs freins à la transition numérique de l'écosystème**. Tout d'abord, un manque de cohérence en matière de politiques publiques fonctionnant essentiellement sur la base d'appels à projets, qui incitent les structures à faire leur transition écologique tout en finançant la mise en place d'un métavers. De plus, le calcul du bilan carbone pour l'écosystème est particulièrement compliqué car il existe à ce jour peu d'outils permettant de calculer l'empreinte carbone du numérique. Cependant, on notera certaines expérimentations encore dispersées, comme l'analyse du cycle de vie de l'œuvre *Far Away* du Studio Chevalvert par le Stérélux, ou encore une étude proposant une méthodologie pour calculer l'empreinte carbone d'une exposition en ligne<sup>188</sup>.

---

<sup>188</sup> SELMANE, Inès. *L'impact carbone des expositions en ligne*, Mémoire. Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne, 2022.

### III. Une offre de formation incomplète et inégale

#### A. Panorama des formations existantes

Il existe peu de ressources permettant d'avoir une vision d'ensemble de l'offre des formations initiales et continues menant à un poste au sein de l'écosystème de la création en environnement numérique. Cependant, HACNUM, le Réseau national des arts hybrides et cultures numériques, dans son "Guide des aides à la création en environnement numérique 2023<sup>189</sup>", recense **94 formations pouvant mener à des métiers du champ de la création numérique**. Le guide différencie la formation **Arts & Design** de celle en **Communication & Médiation** et de celle en **Ingénierie** (au sens technologique du terme).

Ainsi, 56% des formations sont des mentions Arts & Design. Elles comprennent tout à la fois les formations issues d'**écoles d'animation** (Les Gobelins), des **VFX**<sup>190</sup> (brassart - campus d'Aix-en-provence), de l'**UX**<sup>191</sup> (École Bellecour), de **design** (ENSAD) ou encore d'**art** (Le Fresnoy, école supérieure d'art du Nord-Pas de Calais). Les formations **Communication & Médiation** composent quant à elles environ 15% des formations et celles d'**Ingénierie** environ 29%.

**Le Fresnoy**  
**Studio national des arts contemporains, le post diplôme et la recherche**



Ibro Hasanovic, tournage, 2016 - source : <https://www.lefresnoy.net/en/Le-Fresnoy/presentation>

#### **Une pédagogie par le faire**

Le Fresnoy, à Tourcoing, établissement associatif sous tutelle du Ministère de la culture a été pensé pour compléter l'offre des formations initiales en art autour de l'exploration des technologies dans l'art.

Ainsi, le Fresnoy permet à de jeunes artistes du monde entier de **créer une œuvre dans un cadre de production professionnel avec un accompagnement singulier**. Il n'a **pas d'enseignant·e·s permanent·e·s mais des artistes reconnu·e·s internationalement qui viennent pendant un mois environ afin d'engager un dialogue avec les**

<sup>189</sup> CONRATH, Léa et Mathilde NOURISSON-MONCEY. *Guide des aides à la création en environnement numérique*. HACNUM, 2022 : Lien

<sup>190</sup> VFX : abréviation anglaise de *Visual Effects* c'est-à-dire Effets Spéciaux.

<sup>191</sup> Le terme UX vient du terme *anglais user experience* ou expérience utilisateur. Le travail de l'UX designer consiste donc à concevoir une interface accessible et facile à prendre en main pour tout type de support. Il est souvent amené à concevoir les interfaces des applications numériques.

**artistes-étudiant·e·s de la promotion.** L'apprentissage par le faire est donc au cœur de la démarche pédagogique, de la conception jusqu'à la diffusion de l'œuvre. La formation constitue donc un post diplôme et se termine par une exposition. Initialement, le Fresnoy ne délivrait pas de diplôme mais depuis environ 10 ans, les étudiant·e·s peuvent obtenir un **diplôme d'établissement**. De plus, depuis 2012, le Fresnoy a mis en place un **cursus doctoral en recherche-création** avec l'Université du Québec à Montréal et l'Université de Lille. Un **intérêt particulier est porté au domaine scientifique**, avec un programme d'accueil de scientifiques en résidences de recherche-production et la possibilité pour les artistes-étudiant·e·s de 2e année de travailler en immersion dans un laboratoire scientifique, notamment dans le cadre du projet R-Lab porté avec l'Université de Lille. La grande majorité des élèves sortent de l'école et **deviennent des artistes professionnel·le·s avec des activités annexes d'enseignement ou de prestation techniques en freelance ou poursuivent en doctorat**.

**Pour aller plus loin**  
[Site internet de Le Fresnoy](http://www.lefresnoy.fr)

## B. Enjeux de la formation pour les créateur·rice·s

### 1. Un manque de formation pour devenir artiste indépendant·e en environnement numérique

Il existe **peu de formations en école d'art qui préparent les artistes à devenir artiste numérique indépendant**. Sur les 41 écoles nationales supérieures préparant à des diplômes nationaux, seules 7 disposent d'un DNA ou DNSEP avec une mention en lien avec le numérique et les nouvelles technologies<sup>192</sup>. En conséquence, beaucoup d'élèves issus d'écoles d'art généralistes bifurquent dans des **formations spécialisées dans les métiers de l'animation, du jeu vidéo ou VFX** comme nous l'explique Jean-François Jégo, responsable du **master Arts et Technologies de l'Image de Paris 8** : "c'est souvent les étudiants des Beaux Arts qui viennent chez nous pour se spécialiser". Par ailleurs, celui-ci nous précise que **le lien entre les écoles de type Beaux-Arts et les masters spécialisés à l'université comme celui de Paris 8 sont très rares**.

Il explique cette distance par :

*"des philosophies historiques très différentes. Il existe un mode de fonctionnement très propre aux Écoles et aux universités qui ne sont pas très compatibles. Mais aujourd'hui on voit une certaine amélioration car on demande aux Beaux-Arts de créer des doctorats et nous on pousse les étudiants à être libres dans leur création comme aux Beaux-Arts."*

L'exemple du Fresnoy, qui n'accepte les élèves qu'une fois leurs études finies ou après sept ans d'expérience professionnelle, obligeant **les étudiant·e·s qui aimeraient travailler en**

<sup>192</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE. « L'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur de la création artistique dans le domaine des arts visuels (janvier 2023) ».

**environnement numérique à attendre la fin de leurs études pour se spécialiser**, appuie aussi ce constat.

La création en environnement numérique permet aux esprits qui s'y confrontent de penser de manière hybride, pouvant ainsi répondre plus rapidement à certains enjeux systémiques qui demandent une agilité et une adaptabilité importantes. De plus, **certaines technologies comme l'IA ou le métavers peuvent potentiellement être perçues comme des dangers pour la liberté de création** et ce n'est qu'en s'en emparant que les artistes pourront définir un cadre leur permettant de dialoguer avec plutôt que de se laisser dicter des règles par les GAFAM notamment.

## 2. Un manque de formations publiques

On observe aussi de manière générale qu'il **manque des formations publiques de création en environnement numérique post-bacca**. Effectivement Michele Ziegler, directrice de la Stratégie Numérique du Forum des images et ex-cheffe de projet pour la mise en place de **TUMO** - Paris explique que les élèves ayant suivi cette formation :

*“vont faire des formations classiques de gestion ou autre mais peu de formations en lien avec l'artistique. Cela est lié à l'accessibilité à ces formations. Ils apprennent à utiliser Unity et tous les outils nécessaires à la création en environnement numérique mais si l'école coûte 8 000 €, ils ne pourront pas continuer. C'est là où l'on manque de formation publique de qualité pour la création numérique.”*

Par ailleurs, **la multiplication des formations privées notamment sur les métiers créatifs du jeu vidéo, effets spéciaux, animation, XR inquiète les professionnel·le·s de l'écosystème** car elles sont très prisées des étudiant·e·s mais sont de **niveaux très différents**. Ainsi, beaucoup d'étudiant·e·s ont du mal à trouver un emploi car les compétences acquises dans certaines de ces formations payantes et privées ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins du marché.

Pour Alex Buendia, directeur du **Cnam-Enjmin**, il est aussi nécessaire de **former à la création numérique dès le primaire**. Cette école dispense depuis les années 90 des ateliers de création de jeux vidéo dans les collèges et les lycées et accompagne une thèse sur la création d'ateliers pour l'Éducation nationale afin que les professeur·e·s puissent s'en emparer et l'enseigner elles et eux-mêmes. Cette initiation est essentielle pour le directeur du Cnam-Enjmin afin de diversifier les publics de professionnel·le·s. Il estime notamment que *“plus on montre les métiers tôt, plus on réussit à avoir des femmes”*.

## 3. Des formations pour être créateur·rice·s d'expériences numériques mais des problèmes d'insertion

Concernant les métiers liés aux expériences numériques, à savoir notamment la VR, l'AR et la MR<sup>193</sup>, il existe peu de formations spécialisées publiques, mis à part l'Enjmin ou encore le master **Arts et Technologies de l'Image Virtuelle (ATI)** de l'Université Paris 8.

Cela s'explique notamment par le fait que **les compétences sont en grande majorité les mêmes que pour le jeu vidéo ou le cinéma d'animation**. Ainsi, les étudiant·e·s qui pourraient

---

<sup>193</sup> XR : Extended reality / Réalité étendue. La Réalité étendue (XR) regroupe les diverses formes de réalité immersives, comme la réalité augmentée (AR), la réalité mixte (MR) ou la réalité virtuelle (VR). PNX. « Livre blanc du forum de la création numérique ». *Op. cit.*

être attiré·e·s par le monde de la XR<sup>194</sup> vont aller vers des formations en jeux vidéo ou bien dans des formations comme celle de Paris 8 qui forment à la fois aux VFX, aux jeux vidéo et à la VR. Cependant, le milieu de la XR étant encore un écosystème à l'économie fragile, les élèves vont préférer s'insérer dans le secteur du jeu vidéo ou du cinéma afin de se garantir une sécurité professionnelle plutôt que de privilégier une carrière purement artistique, comme le font 82% des élèves de la [formation ATI de Paris 8](#). Olivier Fontenay, chef du service Création Numérique au CNC, note aussi ce phénomène.

Une structuration et un accompagnement spécifique de l'écosystème de l'art numérique paraît donc indispensable pour lui permettre d'attirer les jeunes talents.

## C. Enjeux de la formation pour les ingénieur·e·s culturel·le·s

### 1. Un manque de formations initiales et continues spécialisées

Enfin, **pour les ingénieur·e·s culturel·le·s, il n'existe aucune formation**, quel que soit le métier (producteur·rice d'œuvres XR, programmeur·rice de festival art numérique, chargé·e de mission stratégie numérique d'une structure), qui forment aux compétences nécessaires pour travailler dans l'écosystème de la création en environnement numérique. De même, il y a **très peu de modules consacrés à ces formes artistiques et aux enjeux liés au numérique dans les métiers culturels** au sein des formations généralistes d'ingénierie et de gestion de la culture même si les responsables ont affiché leur intention de les développer lors de l'enquête (voir la partie consacrée à l'analyse des formations initiales).

Sur la vingtaine de professionnel·le·s du métier que nous avons interviewé·e·s, aucun·e n'a été en mesure de nous citer de formations spécialisées en la matière ni même une formation intégrant ces enjeux.

### 2. Les rencontres professionnelles et les programmes d'expérimentation, un atout indéniable pour la formation continue

L'écosystème a pallié aux manques de formations initiales et à la difficulté d'accès des artistes et des indépendant·e·s à la formation continue par l'**amplification d'un réseau d'entraides et de bonnes pratiques, notamment à travers des rencontres professionnelles extrêmement nombreuses**. À titre d'exemple, [HACNUM](#) organise aujourd'hui quasiment systématiquement une journée de rencontres professionnelles en marge des festivals de son réseau ou encore le [TMNLab](#). Dans ce domaine comme dans la plupart des domaines que l'étude analyse, la question se pose de la **reconnaissance de ces temps et cadres comme espaces de formation et d'acquisitions de compétences**.

Des **programmes professionnels consacrés à la production et à l'expérimentation** sont également des espaces de formation à part entière. C'est en particulier le cas de [Chimères](#)<sup>195</sup>, un programme du ministère de la Culture dédié à l'expérimentation de formes artistiques hybrides pluridisciplinaires qui font appel à l'usage des technologies numériques, qui permet notamment de faire se rencontrer professionnel·les du numérique et créateur·rices accompagné·e·s par des programmeur·rice·s, producteur·rice·s et

<sup>194</sup>XR : Extended reality / Réalité étendue. La Réalité étendue (XR) regroupe les diverses formes de réalité immersives, comme la réalité augmentée (AR), la réalité mixte (MR) ou la réalité virtuelle (VR). PNX. « Livre blanc du forum de la création numérique ». Forum Entreprendre dans la culture à l'École d'architecture de Paris-Belleville. 2022.. *Op. cit* : Lien

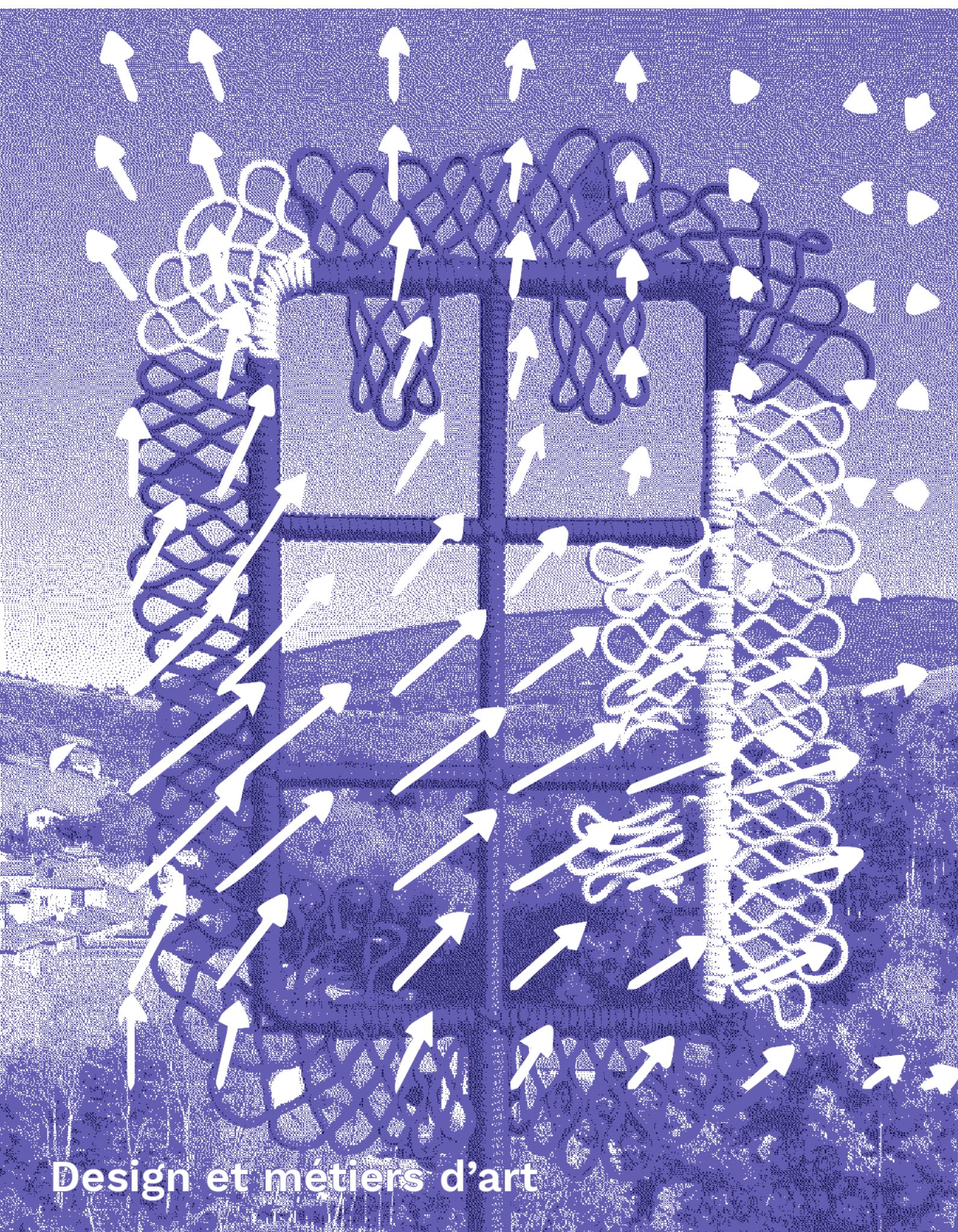
<sup>195</sup> Projet artistique Les Chimères : Lien

directeur·rice·s de lieux. Le programme est en cours de reconstruction pour les prochaines années.

“il faut réunir des créateurs avec des techniciens : on sent qu'il y a des projets possibles parce que l'artiste seul ne peut pas se dire je fais cela seul chez moi, le directeur de lieu non plus. Il faut rassembler tout le monde dans une logique de filière, pour trouver des formes qui mobilisent un rapport inhabituel entre une œuvre et le public. Il faut stimuler les lieux de conversation pour que ces formes hybrides puissent se créer et se développer. Chimère est un espace de co-formation sur ces questions, cela permet de travailler sur la notion de filière. Et cela permet de juger autrement que sur la trajectoire des artistes : réseaux, écoles.... Sur des formes nouvelles on a des gens totalement hors parcours.”

Eli Commins, directeur du Lieu Unique, Nantes.

**L'écosystème de la création en environnement numérique est en pleine construction.** Il reste particulièrement fragile du fait de son caractère inclassable, des difficultés de diffusion et de soutien à la production et du manque d'acculturation technique. Mais il commence à se faire une place en interaction avec les musées et les secteurs des arts visuels et de l'art contemporain. Les compétences qu'il porte sont particulièrement intéressantes pour envisager les transitions, mais les **espaces de formation** qui permettent de les diffuser, notamment pour acculturer les professionnel·le·s de la culture et de la création, **restent à structurer**.



Design et métiers d'art

Design et métiers d'art sont des pratiques qui se distinguent de l'art par la **destination d'usage** (notion d'utilité) de leurs productions. Ils sont pratiqués par des **profils créatifs** qui travaillent la matière et les technologies afin de transformer les usages et les contextes dans lesquelles elles s'inscrivent.

## I. Design

### A. Panorama

Le design est une pratique plurielle qui irrigue de nombreux secteurs. Le rôle historique de la discipline est de répondre à des besoins, de **faire évoluer des usages**, ou d'explorer des possibilités pour améliorer la qualité de vie.

Le design agit sur **8 grands champs d'intervention** : produits, services, espaces, graphisme et image, design interactif, matériaux (notamment textile), mais aussi dans le management, via ses méthodologies de projet spécifiques, ainsi que recherche en design. Ces professionnel·le·s interviennent à **5 étapes identifiées de projets**, allant de la stratégie à l'exécution : R&D veille et prospective, conseil et stratégie, management, conception, suivi technique<sup>197</sup>.

La discipline est **étudiée**, par exemple dans le secteur professionnel avec le rapport *Pour une politique nationale de design* produit par Alain Cadix et le Collège des designers en 2013, et dans l'enseignement avec le rapport du ministère de l'Education nationale sur les formations en *Design et métiers d'art* publié en 2015. Cependant, **aucune étude globale d'ampleur** quantitative n'a été effectuée depuis *Économie du design*, publiée en 2010. Les analyses les plus récentes sont partielles : régionales<sup>198</sup> ou dédiées à un champ d'intervention spécifique<sup>199</sup>. A l'exception de travaux à l'échelle Européenne, pour lesquelles le design fait l'objet d'une attention particulière<sup>200</sup>.

Il existe plusieurs **organismes de promotion du design** en France tels que l'[Institut Français du Design](#), le [VIA - French Design](#), l'[APCI](#), la [Cité du Design](#) ou le [Conseil National du Design \(CNDes\)](#). Il existe **un syndicat du design généraliste** ([Alliance France Design](#)), qui est le plus représentatif des différents métiers et a regroupé l'ensemble des syndicats spécialisés historiques.

Il y aurait **78 400 professionnel·le·s en activité** en 2018 selon une extrapolation basée sur des chiffres de recensement de 2002 et de 2010. Selon les chiffres du DEPS, **121 800 personnes en 2019** entrent dans la catégorie INSEE **Concepteur·rice·s et assistant·e·s techniques des arts graphiques, de la mode et de la décoration, indépendant·e·s et salarié·e·s** (qui dépasse le champ du design avec par exemple des illustrateur·rice·s mais ne comprend pas les designers par exemple les designers de services).

<sup>196</sup> image de couverture : Isabelle Daëron, *Le Chemin des Roches à Cieux*, 2021 source : [Lien](#)

<sup>197</sup> DGCIS/INTERFACE. *Référentiel des métiers du design*. 2013 : [Lien](#)

<sup>198</sup> LILLE DESIGN. *Enquête sur la pratique du design au sein des entreprises de la Région Hauts-de-France - Résultats 2022..*

<sup>199</sup> DESIGNERS INTERACTIFS. *Enquêtes sur le design*. 2022 : [Lien](#)

<sup>200</sup> THE EUROPEAN DESIGN LEADERSHIP BOARD. *Design for Growth & Prosperity*. 2012 ;

BUREAU OF EUROPEAN DESIGN ASSOCIATIONS. *European Design Report*. 2018 : [Lien](#)

COMUNIAN, Roberta, Tamsyn DENT, et Bridget CONOR. *Creative HE and the European Creative Economies*. 2020 : [Lien](#)

L'activité de design est principalement référencée entre **3 codes NAF** : 74.10Z Activités spécialisées de design et les codes NAF 90.03A Crédit artistique relevant des arts plastiques ou 90.03B Autre création artistique.

Le chiffre d'affaires global du design était estimé à **entre 1,9 et 3,4 milliards d'euros** en 2010, pour une rémunération journalière moyenne de 740 euros et un chiffre d'affaires annuel moyen en dessous des 50 000€.

Les statuts des designers sont répartis entre 20% de salarié·e·s en entreprise ou dans une entreprise créative et **80% d'indépendant·e·s**, auto-entrepreneur·euse·s ou en EURL. On constate un bond de +14 000 auto-entreprises sous le code NAF 74.10Z en 2020, ce qui confirme cette tendance. Parmi les indépendant·e·s, 20% sont artistes-auteur·rice·s.

Les designers peuvent **percevoir et déclarer certains revenus sous la forme de droits d'auteur** suite au décret n° 2020-1095 du 28 août 2020<sup>201</sup>. L'instruction interministérielle du 12 janvier 2023 précise les spécialités concernées (design d'espace, design graphique, design produit et design textile) et la possibilité de percevoir ces revenus pour des designers transdisciplinaires.

Les designers sont principalement en **polyactivité, 65% exercent 3 activités différentes**. Cela s'explique par un **chiffre d'affaires peu élevé**. Ce phénomène est renforcé par l'explosion de l'inscription des designers sur les plateformes de mise en relation entre indépendant·e·s et commanditaires, qui **précarise les professionnel·le·s notamment en démarrage d'activité** (le design représente 29% des indépendant·e·s inscrits sur la plateforme généraliste Malt). Les taux journaliers moyens sont bas, estimés à 394€ par jour et la tendance au travail à la tâche plutôt qu'au projet peut renforcer l'irrégularité des revenus. A contrario, le développement récent de structures coopératives semblerait sécuriser les revenus et statuts.

## B. Enjeux

Le design est de plus en plus **reconnu**, comme en témoigne l'émergence, suite aux *Assises du Design* de 2019, du **Conseil national du design**<sup>202</sup> (CNDes) qui englobe les principaux organismes de promotion du design en France. Au ministère de la Culture, le **Bureau des industries créatives** (BIC) se préoccupe du design, de la mode et des métiers d'art de manière transversale, ce qui conduit à une **évolution de la reconnaissance de ces écosystèmes au-delà du secteur culturel**.

De manière concourante, l'usage des méthodes de design (spécifiquement le *Design Thinking*) ont été diffusées à des **professionnel·le·s qui ne sont pas issu·e·s des écoles de design**, ce qui a conduit à une reconnaissance accrue de la discipline dans des processus d'innovation et de stratégie. Cette reconnaissance conduit à une **expansion de la discipline à de nouveaux secteurs** jusqu'alors non concernés, avec des domaines reconnus et observés comme le design de politiques publiques ou encore le design fiction. De cet éparpillement dans différents secteurs découle un **manque d'organisation de l'écosystème**,

<sup>201</sup> Décret n° 2020-1095 du 28 août 2020 relatif à la nature des activités et des revenus des artistes-auteurs et à la composition du conseil d'administration de tout organisme agréé prévu à l'article R. 382-2 du code de la sécurité sociale : Lien

<sup>202</sup> Site du Conseil national du design : Lien

qui rend difficile le suivi et la possibilité de toucher des professionnel·le·s, notamment pour de la formation professionnelle.

## Design partout - le cas du design fiction



Session du design fiction club - source : <https://designfictionclub.com/bienvenue>

Max Mollon est designer spécialisé dans les méthodes de design fiction. Après une thèse à l'ENSAD Lab<sup>203</sup> sous la direction d'Annie Gentès et d'Emmanuel Mahé, il exerce en indépendant pour une grande variété de clients publics et privés, et enseigne principalement hors écoles de design (Ecole des Ponts, Sciences Po Paris).

Dans le cadre de ses activités, il identifie **trois types d'interventions pour lesquelles il a pu être sollicité**, qui mobilisent le design dans ses outils de scénarisation autant que d'expression formelle :

- + **mise en artefact de résultats de prospective**, répondant à un besoin de sensibiliser des publics à l'issue de la publication d'un rapport d'envergure. Par exemple : les 4 scénarios prospectifs de l'ADEME *immersion - transition 2050* (exercice en design fiction réalisé avec les étudiant·e·s de Sciences Po).
- + **travail d'anticipation, de sensibilisation et de dérisquage pour des institutions**. Par exemple, travail conjoint avec l'Administration pénitentiaire, et avec Bercy pour imaginer quelles seraient les vulnérabilités dans un monde à +4°C.
- + **exploration d'une bifurcation “d'un autre futur qui nous attend”** en se servant de la fiction comme levier pour ouvrir la créativité vers d'autres imaginaires. Une forme de prospective d'émergence, comme le définit Riel Miller<sup>204</sup>. Par exemple, un workshop avec l'institut Mines Télécom pour sensibiliser les étudiant·e·s aux enjeux de la biodiversité en réinventant des technologies néfastes pour l'environnement, dans un univers fictionnel où notre relation à la nature serait différente. Un univers issu des films de Hayao Miyazaki par exemple.

<sup>203</sup> MOLLON, Maxime. *Design pour débattre : comment créer des artefacts dissonants, et leurs situations de communication, afin d'ouvrir des espaces de contestation mutuelle (agonisme) et d'expression des voix marginales (dissensus)*, These de doctorat : Paris Sciences et Lettres (ComUE), 2019 : Lien

<sup>204</sup> Site internet de l'UNESCO et de la page de Riel Miller : Lien

**Compétences mobilisées :** pensée prospective, pensée critique, conception (immersion-observation, synthèse créative, prototypage), rédaction, facilitation d'intelligence collective, expertise thématique (niveau variable).

**Où se former ?** master en design (HEAD genève), ou en art, master en MBA (business - comme à Sciences Po (cours de Max Mollon) ou à Audencia (orienté vers l'art, le design, le design thinking, ou la prospective stratégique), ou encore master en prospective (Cnam).

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet de Maxime Mollon](#)

De multiples lieux et événements en France, comme [Maison&Objet](#) ou encore [la France Design Week](#), représentent et **dynamisent le commerce du design** dans le secteur professionnel, et **participent à sa reconnaissance** aussi auprès du grand public. Une part majoritaire de ces espaces de visibilité est liée à l'ameublement et à l'aménagement d'intérieur. En revanche, le design contemporain est **moins représenté dans les musées que l'art décoratif et les arts visuels** et ne fait pas l'objet de politiques d'acquisition suffisantes qui permettraient de témoigner de sa diversité et d'éduquer à la discipline.

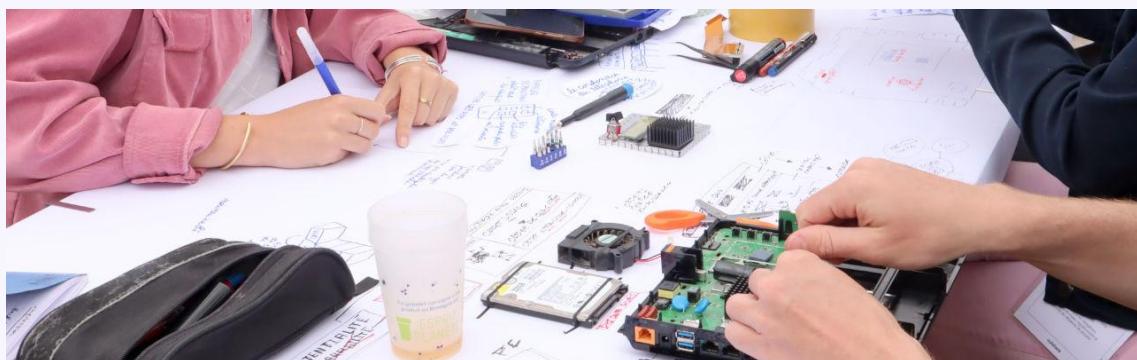
L'expansion de la discipline amène des évolutions en termes de compétences. Le·la designer est de plus en plus identifié·e comme un·e **acteur·rice clé de coopérations**, sollicité·e pour ses *méthodes* en amont de projets :

*“Le métier du designer est d'identifier et de faire visualiser des écosystèmes. [...] il est bien perçu comme une compétence et une méthodologie d'accompagnement à la transformation.”*  
Emmanuel Thouan, Président de l'APCI

Le·la designer doit prendre en considération les cycles de vie des matières et des objets et maîtriser les outils d'éco-conception et d'éco-production. Ce qui le·la conduit à devoir **faire évoluer ses techniques et outils** notamment liés à la délinéarisation des logiques de production. En tant que concepteur·rice, il ou elle peut opérer des **choix stratégiques sur les impacts écologiques**.

#### **Praticable**

#### **le design au cœur des mutations numériques et écologiques**



source : [lien](#)

La coopérative de design Praticable, qui publie régulièrement la lettre de nouvelles *Limites numériques*<sup>205</sup>, effectue une étude sur les impacts des **choix de conception dans nos outils numériques**, avec le CNRS et l'Université de Strasbourg. L'équipe observe 5 choix stratégiques de conception à revoir :

- + Une absence d'intention écologique dans la paramétrisation
- + Une compréhension réduite des effets des paramètres
- + Un choix par défaut problématique
- + Une accessibilité et une dispersion confusante
- + Des applications peu paramétrables

Elle identifie ensuite deux éléments clés dans la conception d'outils numériques qui peuvent permettre d'en améliorer les conditions d'usage d'un point de vue social et écologique :

*“On parle de paramétrage quand il s’agit de changer un paramètre (point de vue de l’usage) et de paramétrisation quand il s’agit de créer un paramètre d’une fonction ou d’une technique (point de vue de la conception).”*

**Pour aller plus loin**  
[Site internet de Praticable](#)

Une part de designers initie des expérimentations vers des modèles alternatifs de production et d'organisation humaine et sociale, **ce qui les conduit à l'entrepreneuriat voire à la recherche (ce que recouvre la réalité de la recherche en design étant très discuté)**. Ces démarches innovantes touchent de manière systémique à de nouveaux usages, de nouveaux matériaux et procédés, ou encore à de nouvelles organisations humaines, de production et de distribution. Cela **demande de trouver un équilibre économique** qui permette les expérimentations, la production et la diffusion de savoir (articles, enseignement par exemple) et les commandes de design. Une part d'entre elles et eux se rapproche de l'artisanat pour démontrer ces manières de faire, et de manière générale ces professionnel·le·s ont **besoin de compétences entrepreneuriales**. Des programmes d'accompagnement comme le [Bureau du design, de la mode et des métiers d'arts](#) (BDMMA) de la Ville de Paris en sont exemplaires.

### **Emilieu Studio : Cas d'un studio de design alliant réflexion et pratique**

<sup>205</sup> Site de la lettre de nouvelles Limites numériques : [Lien](#)



Vue de l'aménagement pour l'Ecole Camondo Méditerranée, 2020 - photo : Antoine Huot

Paul Marchesseau est créateur et dirigeant de Emilieu Studio. Affichant la volonté de produire de nouveaux contextes de vie en architecture et design d'intérieur, il tient un blog, répond à des commandes et à des appels d'offres et produit des objets de design critique. Pour lui, il s'agit d'articuler "rechercher", "concevoir" et "réaliser". Son activité de designer et de journalisme donne lieu à des projets de livre ou de magazine afin de chercher une économie dans les réflexions théoriques qu'il mène. Il enseigne à l'école Camondo pour s'assurer un revenu stable.

Proportions horaires de l'activité - 60h/semaine minimum jusqu'à présent.

- + Enseignement : 10h/semaine : "ce qui m'a permis de lancer mon entreprise et de me financer. C'est un confort mental et ça m'a permis de payer les premières personnes qui ont travaillé avec moi."
- + Recherche : 10 à 20h/semaine : "Je suis en veille constante avec de la mise en application dans des projets, des rencontres avec des scientifiques, philosophes, etc. à titre personnel."
- + Studio : 30h à 40h/semaine minimum jusqu'à présent.

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet de Emilieu Studio](http://emilieu-studio.com)

Il existe des événements (par exemple [les rencontres de Lure](#) ou la [biennale internationale du design de Saint-Etienne](#)) et des groupes de rencontre (par exemple, [Les Rad!cales](#), [Designers éthiques](#), etc.) qui permettent aux designers de s'interroger sur les mutations de leurs métiers et sur des nouvelles pratiques, dans un quotidien souvent très chargé :

*"J'adorerais me former par exemple au web to print."* nous témoigne Loïc Le Gall, graphiste et typographe, enseignant et président des Rencontres de Lure lors d'un entretien. *"Du coup ma formation ce sont les rencontres de Lures, cet été on aura un atelier de web to print."* Loïc Le Gall, graphiste et typographe, enseignant et président des Rencontres de Lure

Ces dispositifs qui réunissent à la fois professionnel·le·s, étudiant·e·s, professeur·e·s, prestataires et acteur·rice·s des filières sont **des contextes apprenants structurants pour les secteurs concernés**, tant en termes d'apprentissage que de mise en relation et de stratégie d'action.

**Rencontres internationales de Lure  
espace apprenant de la typographie**



*Rrencontres 2023, Mini studio (justine magnat-biermé & mia thibierge) - source : Lien*

Festival initié en 1952 par la rencontre entre Jean Giono et Maximilien Vox, les Rencontres de Lure se tiennent chaque année dans le petit village provençal éponyme. L'objet de l'association est l'écriture, sous toutes ses formes *audio scripto gestuelle*<sup>206</sup>. Au programme d'une semaine : repas collectifs et discussions entre professionnel·le·s de la typographie, de l'édition, du graphisme, et autres professions concernées, conférences et ateliers de pratiques autour d'une thématique annuelle inspirante ("constellation", "faire sans"...), pour des acteur·rice·s qui s'interrogent sur leurs pratiques et les mutations qu'elles rencontrent, ou encore sur leur histoire. Un espace de savoirs et de formations mais aussi de co-construction qui n'est pas valorisé comme tel, mais qui constitue pour une partie de ses publics un temps qualitatif pour aborder des mutations de fond de leur discipline.

**Pour aller plus loin**

[Site internet des rencontres de Lure](#)

<sup>206</sup> CLOUTIER, Jean. « La communication audio-scripto-visuelle », *Communication & Langages*. 1973, vol.19 n° 1. p. 75-92.

## II. Métiers d'art

### A. Panorama

Il existe un **cadre légal** définissant l'activité des métiers d'art : “*Une activité indépendante de production, de création, de transformation ou de reconstitution, de réparation et de restauration du patrimoine, caractérisée par la maîtrise de gestes et de techniques en vue du travail de la matière et nécessitant un apport artistique*<sup>207</sup>”.

Dans ce cadre, on peut compter **281 métiers, répartis dans 16 secteurs différents**<sup>208</sup> (Ameublement et décoration ; Architecture et Jardins ; Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie, Horlogerie ; Céramique ; Cuir ; Facture Instrumentale ; Jeux, Jouets et Ouvrages mécaniques ; Luminaire ; Métal ; Mode et Accessoires ; Papier, Graphisme et Impression ; Restauration ; Spectacle ; Tabletterie ; Textile ; Verre et Cristal). Les métiers d'art sont parfois des métiers de **petits flux**, qui concentrent des savoir-faire rares et historiques.

Il y a environ **60 000 entreprises** des métiers d'art, représentant **150 000 salarié·e·s**<sup>209</sup> pour une fourchette estimée à entre **50 000 et 70 000 professionnel·le·s des métiers d'art**, le reste exerçant des métiers connexes (ouvrier·ère.s, gestionnaires, métiers de l'administration, etc.). Le chiffre d'affaires global du secteur s'élève à **16 milliards d'euros**. Les métiers d'art sont notamment impliqués dans deux secteurs phares de l'économie française : la mode et le luxe, ainsi que le patrimoine.

La grande majorité des professionnel·le·s sont des **indépendant·e·s**. Ils et elles peuvent exercer sous le régime d'artiste-auteur·rice, en tant que micro-entrepreneur·euse·s, salarié·e·s, ou fonctionnaires (manufactures comme les Gobelins). **81% des entreprises de métiers d'art sont unipersonnelles**.

Les **métiers d'art se sont féminisés** dans les dernières décennies (la part des femmes catégorisées “artisan d'art” est passée de 23% en 1990, à 39% en 2009, et aujourd’hui la moitié des dirigeant·e·s d'entreprises d'art sont des femmes), mais de manière inégale en fonction des secteurs. Le secteur est également marqué par le **vieillissement et le départ à la retraite** de nombre de professionnel·le·s des métiers d'art : 30% des dirigeant·e·s non-salarié·e·s d'entreprises de métiers d'art sont âgé·e·s de plus de 55 ans, et 40% des indépendant·e·s non micro-entrepreneur·euse·s sont âgé·e·s de 55 ans et plus.

En moyenne, les artisan·e·s d'art (repérés selon leur catégorie PCS) perçoivent **16 000 euros de revenu direct d'activité à l'année**. En réalité, les revenus vont de 3 900 euros en moyenne pour les micro-entrepreneur·euse·s et jusqu'à 21 740 euros en moyenne pour les autres indépendant·e·s. Les **revenus sont en-dessous des moyennes nationales et des moyennes pour les autres métiers de l'artisanat**. La quasi-totalité (96%) des professionnel·le·s des métiers d'art **vendent en direct** (53% le font exclusivement en direct, et 43% mélagent la vente en direct et la vente par intermédiaire)<sup>210</sup>.

<sup>207</sup> Loi 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce, et aux très petites entreprises (ACTPE) : Lien

<sup>208</sup> Arrêté interministériel du 24 décembre 2015

<sup>209</sup> ELIE, Catherine. *Chiffres clés des activités relevant principalement du périmètre « métiers d'art »*. Institut Supérieur des Métiers, 2019 : Lien

<sup>210</sup> SPIRIT INSIGHT. « *Résultats Spirit Insight pour le syndicat Ateliers d'Art de France» Evaluation des conséquences sur le long terme de la situation liée au Covid-19 sur l'économie des ateliers d'art*. Ateliers d'art de France, 2020 : Lien

Il existe plusieurs **organismes de promotion** des métiers d'art en France, notamment l'**Institut National des Métiers d'Art** (INMA), les Ateliers d'Art de France, le Comité Colbert, la **Fondation Bettencourt Schueller**, la **Fondation Banque Populaire**, ou encore la **Fondation Culture et Diversité**. Il existe également plusieurs types de **reconnaissance professionnelle** pour les entreprises et professionnel·le·s des métiers d'art, notamment les titres *d'artisan d'art* et *Maître artisan*, le label *Entreprise du Patrimoine Vivant*, et le dispositif *Maître-élève*.

## B. Enjeux

La **multiplicité des statuts professionnels** et l'éparpillement dans des secteurs économiques divers **rend difficile l'analyse de situations économiques et le suivi de l'évolution professionnelle** (formation continue, protection sociale, etc.).

Ce **manque de structuration et de visibilité** a fait l'objet de plusieurs études (Dumas, 2009 et Huppé, 2018). De plus, les métiers d'art, fragilisés par la **précarité** de leurs professionnel·le·s et une attractivité limitée, font l'objet d'un **soutien croissant spécifique porté par le secteur public**.

La **Stratégie nationale en faveur des métiers d'art**<sup>211</sup>, rendue publique le 30 mai 2023 et portée par les ministères en charge de la Culture et en charge de l'Économie, verra 340 millions d'euros déployés sur 3 ans dans l'objectif de renforcer le soutien des pouvoirs publics au secteur. Il identifie des mesures structurées autour de cinq grands axes :

- + Valoriser les métiers d'art auprès de la jeunesse
- + Former et transmettre : excellence et métiers d'art
- + Ancrer les métiers d'art au cœur des territoires
- + Soutenir la recherche, l'innovation, et la création
- + Développer les métiers d'art à l'international

Les populations des métiers d'art sont en évolution. D'un côté, nombre de professionnel·le·s maîtres de leurs métiers et souvent gérant·e·s d'un atelier partent à la retraite et posent la question **de la transmission d'entreprise et de savoir-faire**. Cet enjeu est particulièrement crucial pour un secteur qui porte des savoir-faire rares, parfois uniques au monde. Cela crée aussi des **tensions sur le recrutement**, en particulier pour les secteurs de la mode et du luxe, pour lesquels la France se place en tête mondialement, et qui font l'objet d'une croissance exponentielle depuis plusieurs années.

*“Pour être toujours plus compétitifs, innovants et créatifs, pour continuer à perpétuer l'excellence des savoir-faire dans l'hexagone et à l'international, les entreprises et les ateliers de mode et du luxe ont besoin de recruter 10 000 personnes par an dans les métiers techniques.”*

Comité Stratégique de Filière Mode & luxe (arts de la table, bijouterie-joaillerie, chaussure, couture, cuir, horlogerie, maroquinerie et textile)<sup>212</sup>

D'un autre côté, les nouvelles et nouveaux professionnel·le·s des métiers d'art y entrent, **pour la moitié d'entre elles et eux suite à une reconversion professionnelle**, avec des

<sup>211</sup> *Métiers de la main, métiers de demain : une nouvelle stratégie nationale en faveur des métiers d'art*. Ministère de la Culture, Ministère du Commerce, de l'Artisanat, et du Tourisme, 2023 : Lien

<sup>212</sup> Campagne de recrutement autour des savoir-faire de la mode et du luxe : Lien

aspirations et un apport de sens différent. Ils et elles font **évoluer les modes de transmission classiques et élargissent les compétences liées à l'exercice du métier** :

- + Avec des temps d'apprentissage et de maîtrise du métier pouvant durer plus de 10 ans pour certains savoir-faire, les métiers d'art sont particulièrement sensibles au **désir croissant de mobilité** qui caractérise les générations plus récentes (65% des actif·ve·s français·es souhaitent connaître au moins une mobilité dans les deux prochaines années, et 79% chez les jeunes de moins de 35 ans).
- + Une **quête de sens inspirée par un rapprochement de la matière et du geste**, face à un monde sur-digitalisé et des schémas de consommation irrespectueux de l'environnement.
- + Une attirance vers des métiers qui **laisseront place à la conception et à la créativité**, plus qu'à des métiers techniques et exécutants.

Les métiers d'art sont particulièrement **impactés par les enjeux écologiques et numériques**. Face aux tensions évoquées et aux opportunités que présentent les mutations identifiées, ils font face à des injonctions contradictoires : comment concilier tradition et innovation, s'adapter sans se dénaturer? Leur nature même, leur lien aux matériaux, au geste leur donne des atouts pour entrer dans une démarche low tech notamment.

*“À contre-courant de la vision économique favorisant la production de masse et le jetable, les métiers d'art sont les porteurs et les garants d'une vision de la société qui fait des choix pour son devenir, invitant à vivre autrement.”*

Stéphane Galerneau, président d'Ateliers d'Art de France

Les métiers d'art répondent assez naturellement aux **nouveaux schémas de consommation**, qui constituent autant d'opportunités commerciales pour les professionnel·le·s. Ainsi, **91% produisent entièrement en local, en petite série, et dans des circuits courts**<sup>213</sup>.

De plus, les professionnel·le·s réinventent la matière (biosourcée, recyclée ou réemployée) pour préserver les ressources et limiter les déchets. **Les enjeux de l'économie circulaire et la valorisation des produits sont encore assez peu intégré·e·s dans les circuits de production mais se développent de plus en plus**, en s'appuyant notamment sur les ressourceries. Notamment, le [projet Re-SOUrCE porté par le Campus de la Mode, des Métiers d'art et du Design \(MoMaDe\)](#) dans le cadre du plan “France Relance” et du Programme d'investissement d'avenir, lauréat de l'AMI Compétences et métiers d'avenir, porte trois volets : la création d'un conservatoire des gestes et savoir-faire des métiers d'art, le déploiement d'un dispositif de formations Innovation et Création circulaire, et l'éclosion du tremplin Mode à Impact visant à favoriser l'innovation à travers les métiers d'art dans la mode.

Ce type d'initiatives se multiplie. Avec **un record de 22 325 entreprises des métiers d'art qui ont été créées pendant la période 2019-2022**<sup>214</sup>, le modèle de l'entrepreneuriat dans les métiers d'art, mais aussi dans le design, se démocratise et permet aux nouveaux·elles acteur·rice·s de s'emparer personnellement d'enjeux sociétaux contemporains. HESAM Université s'engage notamment depuis 2014 dans la promotion de ce modèle en portant le [Pépite HESAM Entreprendre](#), label national porté par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, visant à sensibiliser l'entrepreneuriat chez les étudiant·e·s et jeunes diplômé·e·s.

<sup>213</sup> INMA. *Les enjeux de développement des entreprises des métiers d'art et du patrimoine vivant*, 2022.

<sup>214</sup> Baromètre de l'artisanat : *Les chiffres de la création d'entreprise*. Institut Supérieur des Métiers, 2022 : Lien

Le Pépite travaille également sur le nouveau bachelor “Entreprendre dans les métiers d’art” porté par le Cnam, qui accueillera une quinzaine d’élèves issus·e·s de formations professionnelles en métiers d’art. D’autres structures, telles que le Bureau du design, de la mode et des métiers d’art (BDMMA) se consolident dans leur accompagnement de projets de création d’entreprise dans les arts appliqués.

## Bureau du design, de la mode et des métiers d’art



*Vue d’un atelier du BDMMA occupé par Janique Bourget, 2022 - Photo : Marie Préchac*

Le BDMMA propose un accompagnement sur-mesure à une petite sélection de résident·e·s designers, artisan·e·s, créateurs et créatrices mode et textile pour une durée d’un an, renouvelable une fois.

La résidence est ponctuée de temps d’accompagnement, de visibilisation et de mise en réseau qui accompagnent l’entrée des créateurs et créatrices ayant une démarche entrepreneuriale.

Chaque année de résidence est ponctuée de trois rendez-vous avec les équipes du Bureau, afin d’établir un diagnostic du besoin, d’opérer un suivi et un état des lieux final. Une équipe de consultant·e·s est disponible à prix modique, prise en charge en grande partie par le Bureau, sur les sujets de pilotage financier, de recherche de financement, d’accompagnement juridique pour l’export par exemple, ou encore de marketing et de communication. Selon les besoins exprimés, des coachs peuvent être mobilisé·e·s sur des sujets complémentaires spécifiques (par exemple sur le sujet de la prospection, qui est une réelle difficulté pour ces publics).

Les résident·e·s sont invitée·e·s à participer collectivement à des salons professionnels dont le ticket d’entrée serait rédhibitoire en étant seul·e et en lancement d’activité. Les espaces d’exposition du lieu sont aussi mis à disposition pour faire showroom et exposition-vente.

Les résident·e·s deviennent jury pour les sessions de recrutement suivantes, et des temps de sortie de résidence, de points d’étapes ou d’exposition-vente deviennent des espaces de mise en réseau entre professionnel·le·s ou de mutualisation des prospects grâce à l’invitation de professionnel·le·s par le BDMMA, par exemple.

**Pour aller plus loin**  
[Site internet du BDMMA](http://www.bdmma.fr)

Les métiers d'art sont touchés de manière **inégale** par la transition numérique. Certains secteurs comme la joaillerie ou l'ameublement ont particulièrement bien intégré des innovations numériques (modélisation 3D, impression numérique). Il existe un écart entre les nouvelles et anciennes générations sur la question de l'utilisation du numérique dans la conception, avec pour certain·e·s un éloignement perçu de la matière, et pour d'autres un gain en efficacité et en opportunités créatives important. Le numérique ouvre également les professionnel·le·s à de **nouveaux marchés** via un élargissement d'activité (tourisme et immersion en atelier avec [Wecandoo](#) par exemple) mais aussi un élargissement de clientèle et de visibilité (marketplaces digitales, réseaux sociaux).

### III. La formation aux métiers d'art et du design

Pour Pierre Lévy, grand témoin de l'étude, la diversité dans l'enseignement du design et des métiers d'art doit faire école. Il s'agit :

1. D'entretenir la **diversité** des formats de formation,
2. De garantir les **ponts** entre les formations,
3. De permettre la **double diplômation** entre différents types de formations (e.g., formations professionnalisantes et les formations académiques) là où l'expertise et les ressources sont situées, c'est-à-dire là donc où elles se déplient le mieux,
4. D'assurer un **continuum** de la formation initiale (du CAP au DSAA) et de permettre à toutes et tous d'accéder à formation professionnelle tout au long de la vie,
5. De continuer à ouvrir les formations **à toutes et tous** (alternance, internationalisation, parcours mutualisés).

#### A. Panorama de la formation

À l'image des secteurs design et métiers d'art, la formation y est complexe, multiple et séquencée. Au-delà de la destination d'usage qui les réunit, c'est aussi un diplôme et des lieux de formations qui les rassemblent.

**Les designers** sont formé·e·s en école d'art. Deux filières de formation publique existent. Les élèves peuvent s'orienter vers ces filières dès le lycée avec la filière technologique **STD2A** puis poursuivre en Diplôme national des métiers d'art et du design (**DN MAdE**) puis en Diplôme supérieur des arts appliqués (**DSAA**) dans le cadre des lycées de l'éducation nationale. 126 établissements proposent un DN MAdE ou DSAA<sup>215</sup>. Cette première filière est plus importante, concentrant, selon les chiffres du rapport "La rénovation du deuxième cycle Arts appliqués et métiers d'art", 15 421 étudiant·e·s en DN MAdE - DSAA<sup>216</sup>. Avec la **réforme LMD en 2018**, l'année de mise à niveau en arts appliqués, que ne suivaient que les lycéen·ne·s de la filière générale (**MANAA**), a été fusionnée avec les deux années de BTS pour former les trois années de DN MAdE valant désormais grade de licence, délivrée par les établissements en collaboration avec des établissements d'enseignement supérieur, en particulier le Cnam. La seconde filière possible de formation aux arts appliqués est celle dispensée en **enseignement supérieur principalement sous tutelle du ministère de la Culture**, à travers les options "design" ou "communication" proposées par le Diplôme National d'Art (**DNA**) en bac +3, suivi du Diplôme national supérieur d'expression plastique (**DNSEP**) en bac +5 . Elle compte 2849 étudiant·e·s. Elle passe par 4 des 10 écoles nationales supérieures (celle de Dijon, celles d'art et de design de Limoges et de Nancy, celle de photographie d'Arles) qui sont également sous tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur depuis 2013. Elle passe également par les 33 écoles territoriales d'art délivrant des DNA et DNSEP. Enfin, **l'ENSCI - Les ateliers**, École nationale supérieure

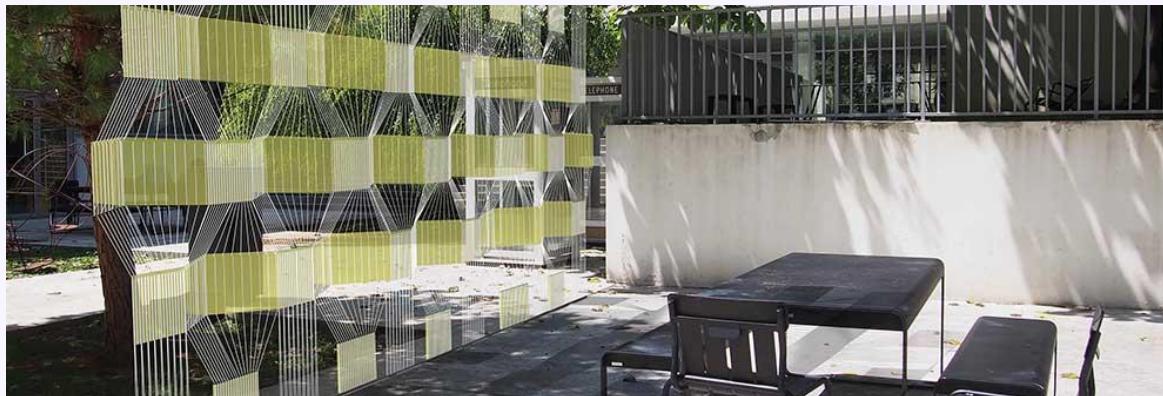
<sup>215</sup> Comité de suivi du DN MAdE avril 2021 - fin novembre 2021: 1er bilan et perspectives. Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, 2021 : Lien

<sup>216</sup> FLAMAND, Brigitte et Guillaume BORDRY. La rénovation du deuxième cycle « arts appliqués et métiers d'art ». Inspection générale de l'Education, du Sport et de la Recherche, 2022 : Lien

de création industrielle, et l'EnsAD, **École nationale supérieure des Arts Décoratifs**, occupent une place particulière dans la formation aux arts appliqués malgré leurs statuts d'écoles nationales. Elles délivrent des diplômes propres à leurs écoles (diplôme de premier cycle et deuxième cycle pour l'EnsAD, diplôme de deuxième cycle supérieur en design textile ou en création industrielle pour l'ENSCI) et non des DNA ou DNSEP classiques.

**La formation des professionnel·le·s des métiers d'art** commence généralement plus tôt par la **voie professionnelle au lycée**. Les élèves peuvent effectuer un Certificat d'aptitude professionnelle (**CAP**) après la 3ème, suivi d'un Brevet des métiers d'art (**BMA**), ou peuvent rentrer en baccalauréat professionnel dans une spécialité de métier d'art. Le **DN MADe** dans des filières métiers d'art (93 des 321 parcours du DN MADe sont des parcours métiers d'art) est le diplôme post-bac principal pour approfondir sa pratique suite au bac. Il n'existe pas encore de DSAA spécialisé métier d'art, à l'exception ambiguë du **DSAA métiers d'art** proposé à l'**École Nationale Supérieure des Arts Appliqués et des Métiers d'Art (ENSAAMA)** qui propose un DSAA à la frontière entre design et métiers d'art.

### DSAA Métiers d'Art de l'ENSAAMA



*Vue du projet de diplôme de Marie Chaumat, DSAA Métiers d'art, ENSAAMA, 2019*  
source : <https://ensaama.net/site/home/diplomes/2019/dsaa-metiers-d-art/marie-chaumat>

L'École nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art (ENSAAMA) est issue de l'École nationale supérieure des arts appliqués à l'industrie et de l'École des métiers d'art. C'est un lycée professionnel qui relève notamment du ministère de l'Éducation nationale et non de la Ville de Paris. L'École accueille près de 700 élèves dans des formations post-bac de métiers d'art et du design (DN MADe) et supérieures (DSAA, master 2 Stratégie du design, master 2 Design, Création, Projet, Interdisciplinarité). Elle s'affiche dès sa création comme la première école de design en France et en raison de son histoire, favorise historiquement la collaboration entre métiers d'art et design.

Selon son directeur Eric Chenal, son projet principal est la *“formation de créateurs qui, conscients des enjeux, sauront répondre aux nouveaux défis du siècle”*, et bien qu'ancrée dans l'excellence du savoir-faire, l'exploration des métiers d'art se fait dans un rapprochement avec le design. C'est le cas du DSAA métiers d'art, unique en France, qui propose un programme en deux ans misant sur le besoin grandissant d'innovation dans les métiers d'art, autour de nouvelles méthodes de création. Il forme des professionnel·le·s techniquement excellent·e·s, mais surtout capables de

travailler avec des professionnel·le·s d'autres secteurs pour développer des concepts et produits en lien avec les métiers d'art.

#### **Pour aller plus loin**

[Page du DSAA Métiers d'art à l'ENSAAMA](#)

Au-delà de la formation initiale, les métiers d'art ont parfois besoin de 10 à 15 ans pour développer leurs pratiques. La maîtrise totale de certains métiers ne peut souvent être atteinte qu'à travers un **séquençage de la formation** (initiale jusqu'à professionnelle) tout au long de la vie. Cependant, la **transmission de pair-à-pair reste essentielle dans la transmission du geste**. Les professionnel·le·s trouvent ainsi des contextes de formation tout au long de leur vie.

Pour ce qui est de la formation initiale, il y a un peu plus de **10 000 élèves et étudiant·e·s en formations aux métiers d'art, et 41 770 étudiant·e·s en formations de design post-bac**.

Pour récapituler, les diplômes suivants sont les **principaux points d'entrée** dans les métiers d'art et du design :

- + Certificats d'aptitude professionnelle (CAP), après la classe de troisième, dont 52 spécialisations menant à un métier d'art
- + Brevets des métiers d'art (BMA), souvent après un CAP
- + Baccalauréat professionnel (bac pro) en métiers d'art
- + Baccalauréat sciences et technologies du design et des arts appliqués (STD2A) : proposé dans une centaine de lycées, il introduit les élèves de Première et Terminale aux bases du design et des métiers d'art
- + Diplôme national d'art (DNA) en Bac+3
- + Diplôme national des métiers d'art et du design (DN MADE) en Bac+3 : 321 DN MADE sous 14 mentions, dont 228 (soit plus de deux-tiers) qui concernent le design, et 93 plus orientés vers les métiers d'art, qui comptent environ 14 000 étudiant·e·s
- + Diplôme supérieur des arts appliqués (DSAA) en Bac+5, qui représente plus de 500 diplômé·e·s tous les ans, sur 47 parcours dans 19 établissements
- + Diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) en Bac+5, options design et communication, qui compte 2 849 étudiant·e·s en diplômes supérieurs de recherche en art (DSRA) ou en design (DSRD)<sup>217</sup>
- + Diplômes d'établissements reconnus au niveau master (ENSCI, EnsAD)
- + Diplômes universitaires en design (CY Design, Université de Nîmes, Bordeaux, etc.)

Couvrant la majorité de leur périmètre sectoriel, il existe en plus quelques autres diplômes moins répandus et souvent plus spécialisés (Diplôme de Technicien des Métiers du Spectacle, Mention Complémentaire des métiers d'art, Brevet de technicien supérieur (BTS) photographie, etc.). Les écoles reliées au ministère de la culture ont fait l'objet d'une analyse en partie précédente, dédiée aux arts visuels.

---

<sup>217</sup> *L'enseignement supérieur Culture (édition 2019-2020) : Lien*

## L’Institut Français de la Mode (IFM)



Détail de vêtement, IFM, 2019 - source : [Lien](#)

Nous ne traitons pas de la formation de la mode de manière détaillée dans cette étude (pas plus que de l’architecture).

Néanmoins, l’IFM est un établissement intéressant dans le cadre de cette étude pour ses nombreuses implications dans le domaine de la transition écologique de la mode, et ses projets de recherche qu’il intègre progressivement et largement dans la pédagogie de ses formations. Il porte notamment le volet Tremplin “Mode à impact” du projet Re-SOUrCE porté par le Campus Mode, Métiers d’art et Design évoqué précédemment. En 2021, il crée également une chaire dédiée aux savoir-faire de la mode en partenariat avec Chanel, la “*Chaire Chanel et le 19M des Savoir-faire de la Mode*”, qui vise à créer un pôle de recherche et d’enseignement d’excellence sur les métiers d’art et les savoir-faire propres au domaine de la mode. Le secteur de la mode n’a finalement pas pu faire l’objet d’un traitement détaillé dans cette étude. Néanmoins, l’IFM a été interrogé dans le contexte de l’étude, et plusieurs aspects de son projet ont semblé particulièrement pertinents dans l’adaptation du secteur des arts appliqués aux mutations identifiées.

### Pour aller plus loin

[Site internet de l’Institut Français de la mode](#)

Par ailleurs, le secteur témoigne d’une **croissance** d’offres de formation soutenues ou directement proposées par des acteur·rice·s **privé·e·s**. D’un côté, pour les métiers d’art, la **réforme de l’apprentissage** a permis aux entreprises privées d’ouvrir leurs propres centres de formation. Toutes les grandes maisons de luxe forment ainsi des professionnel·le·s des métiers d’art adapté·e·s à leurs propres **besoins en recrutement**. Il en va de même pour les écoles d’art et de design. Ces formations peuvent interroger quant à leur capacité à être inclusives et formatrices au-delà d’une professionnalisation directe.

*“[le privé] « forme à des métiers précis (dans le design ou la mode par exemple) faisant appel à l’art, alors que le public vise à développer chez les étudiants des compétences artistiques et une réflexion créative plus larges » utilisables dans différents secteurs professionnels. « On ne fait pas le même métier ».”*  
Pierre Oudart, directeur de l’INSEAMM de Marseille dans un article du Monde<sup>218</sup> en novembre 2022 au titre de la diversité des apprentissages

<sup>218</sup> « Le succès ambivalent des écoles d’art privées », *Le Monde.fr*. 22 novembre 2022 : [Lien](#)

**Dans le secteur des arts appliqués, 15 000 étudiant·e·s sont dans des écoles privées hors contrat.** Avec des frais annuels compris entre 6 000 et 13 000 euros. Il existe également quelques formations consulaires sous contrat, dont certaines ont intégré le processus des DN MADE comme [Les Gobelins](#) (design graphique et cinéma d'animation).

La concurrence du secteur privé met notamment en lumière la question du **financement des écoles du secteur public** qui doit s'adapter à la recherche de fonds privés, notamment par la mise en place de partenariats. La tension est à la fois liée à un **besoin de ressources humaines et de compétences internes pour mener à bien ces missions, mais aussi à des modèles pédagogiques qui ne reposent pas uniquement sur le lien aux entreprises** pour permettre l'épanouissement des étudiant·e·s. Des écoles comme [CY - école de design](#) préfigurent des modèles en mettant en place des alternances et en renforçant les projets étudiant professionnalisants :

*“Projets, stages, alternance. On a un département entier qui est dédié à la recherche de terrains.”*  
Dominique Sciamma, Directeur de CY - école de design

L'[EnsAD](#) développe un modèle de développement de financement, en multipliant les terrains d'actions et les formats de partenariats orientés sur des réflexions sur les mutations (chaire Décathlon sur l'écologie, partenariat pédagogique avec les collectivités locales sur le design des mondes ruraux, etc.) avec une équipe dédiée. **La formation continue semble quant à elle avoir pris de l'importance dans le modèle économique d'écoles comme l'[ENSCI](#).**

**Les écoles d'art et de design territoriales révèlent, quant à elles, des fragilités liées à des “enjeux conjoncturels et structurels**<sup>219</sup> déjà connus et partagés : difficultés liées aux **accords de Bologne, enjeu de financement** par les collectivités territoriales notamment (voir la partie arts visuels pour une analyse plus détaillée)<sup>220</sup>. Une mission confiée à Pierre Oudart, directeur général de l'[Institut national supérieur d'enseignement artistique de Marseille Méditerranée](#) et ancien délégué aux arts plastiques à la DGCA doit permettre d'établir des propositions face à cette situation de crise.

## B. Enjeux tout au long du parcours de formation

**La formation initiale par voie scolaire professionnelle pré-bac** (CAP, BMA, Bac pro), pourtant premier point d'entrée dans les métiers d'art, est en difficulté. Elle **manque d'attractivité**, en partie à cause de la suprématie de la voie générale pour les “bons et bonnes” élèves. L'attractivité est pourtant cruciale pour certaines formations à capacité limitée qui transmettent des savoir-faire rares. C'est le cas aujourd'hui, par exemple, de l'[école Tané](#) en Bretagne, qui pour sa formation unique d'orfèvrerie en France, n'a enregistré aucun·e candidat·e dans les 18 derniers mois. En réponse, des initiatives sont mises en place pour revaloriser l'image des métiers d'art chez les plus jeunes (De l'Or dans les mains, Cordées Athena, Plan métiers d'art, ...). Mais l'enjeu reste la restructuration de diplômes qui témoignent d'un **manque de continuité académique ou professionnelle**. Selon Brigitte Flamand, inspectrice générale de l'éducation nationale Design et Métiers d'art, **l'insertion professionnelle de ces voies pré-bac serait “inexistante”, située aux alentours des 7%**. Ces enjeux sont particulièrement inquiétants pour un secteur fondé sur la

<sup>219</sup> Site des écoles d'art et design en lutte : [Lien](#)

<sup>220</sup> DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CRÉATION ARTISTIQUE et SERVICE DE L'INSPECTION DE LA CRÉATION ARTISTIQUE. *Étude sur la pédagogie, la recherche et le développement à l'international dans les écoles supérieures d'art*. 2019 : [Lien](#)

transmission de savoir-faire rares portés par des individus les maîtrisant. Nombre d'initiatives à soutenir et à élargir se mettent en place pour revaloriser les métiers d'art chez les plus jeunes. Elles sont portées par divers·se·s acteur·rice·s du secteur : [HESAM Université](#) lance par exemple son projet [CAGAMI](#) qui crée du contenu de valorisation lié à des technologies récentes pour des jeunes intéressé·e·s par le numérique. Elles font également l'objet de programmes dans la Stratégie nationale en faveur des métiers d'art.

À l'inverse, **la demande en formation de design et métiers d'art post-bac est en explosion.** Toutes les filières de design sont concernées, du DN MADe/DSAA (1 269 demandes pour 12 places dans la formation DN MADe mode spécialité stylisme de l'école Duperré), au DNA option design et communication (1 000 candidatures pour 70 places à l'ESAD Saint-Etienne en 2022 par exemple), en passant par les diplômes d'établissement de l'ENSci et de l'EnsAD.

Ces cursus commencent à se préoccuper de l'évolution des critères de sélection afin de garantir une diversification des populations. Cela engendrerait un besoin d'accompagnement pour les publics concernés. La **sélection à la note est un enjeu pour des profils qui seraient davantage praticiens** et qui ne sont que peu voire pas valorisés dans les critères de sélection, notamment dans le cadre de Parcoursup.

Cette sélection peut s'expliquer en partie par **l'évolution méthodologique de l'enseignement** dans les parcours post-bac en design et métiers d'art avec la création du DN MADe (équivalent licence dans le cadre de la réforme LMD).

*“Avec les attendus de licence, ça a été très compliqué avec les derniers bac pro qu'on a eus.”*  
Eric Chenal, chef d'établissement de l'ENSAAMA

Les enseignements du DN MADe placent davantage qu'avant la conception-création comme pilier, peut-être parfois au détriment de la **transmission de la pratique et du geste**. Cette tension **interroge sur les effets de l'harmonisation du DN MADe** entre les disciplines du design et des métiers d'art. De plus, les enseignant·e·s des écoles de l'Éducation nationale, **ne sont majoritairement pas des professionnel·le·s en activité, ce qui peut conduire à un éloignement de la pratique**. En revanche, la montée du niveau conceptuel des étudiant·e·s depuis la création du DN MADe est incontestable.

Cela pose également la question de la **professionnalisation des apprenant·e·s** à tous les niveaux de formation. Le constat d'une **préparation limitée à l'exercice de son activité professionnelle en sortie d'école** est particulièrement important pour des disciplines où l'indépendance règne, les questions juridiques sont complexes, et les modèles de financement sont spécifiques. Sont ainsi expérimentés des modèles d'accompagnement dans la vie active suite à la diplômation pour promouvoir une insertion et une mise en réseau réussies.

**Le développement de la recherche en design**, lié aux accords de Bologne dans les années 2000, a ouvert la voie à des cursus doctoraux en design. Les thèses principalement rattachées aux domaines des sciences de l'ingénieur et des sciences humaines prennent la forme de contrats Cifre auprès d'une entreprise, d'une collectivité ou font l'objet d'un auto-financement. La bourse de Doctorat [Sciences, Arts, Création, Recherche \(SACRe\)](#) mise en place au sein de l'Université PSL permet à des candidat·e·s rejoignant l'EnsAD Lab de trouver un financement public dans un contexte transdisciplinaire (notamment avec les sciences dures mais aussi les SHS). La création de la [mention Art design et société à l'école doctorale Abbé-Grégoire \(HESAM Université, Cnam\)](#) peut également être citée. Pourtant, la triple production (texte, objet, dispositif de production) spécifique à la

démarche de recherche-création donne lieu à **des difficultés d'insertion** liées à la fois au niveau d'études et aux trois carrières auxquelles ouvrent ces diplômes.

Les écoles privées se sont saisies du suivi de l'insertion professionnelle et des réseaux d'ancien·ne·s comme potentiel d'insertion et de développement professionnel. Si les écoles publiques veulent former et accompagner les artistes, designers, et professionnel·le·s des métiers d'art de demain, **il est essentiel qu'elles aussi puissent connaître à court et à long terme le devenir et les débouchés de leurs étudiant·e·s**. Or, au sein et entre les écoles de création, les méthodes de collecte de données sont non-uniformes et parfois inexistantes, et les moyens mis en œuvre pour la formation de réseaux et logiques d'entraide sont limités.

Enfin, **la formation continue** paraît aujourd'hui essentielle pour accompagner professionnel·le·s du design et des métiers d'art dans la maîtrise pratique et opérationnelle de leurs métiers. **Des écoles** telles que la HEAR ont développé des cursus spécifiques de formation continue. L'ENSCI a également mis en place des actions de formation professionnelle, notamment deux masters spécialisés<sup>221</sup>.

Les métiers d'art sont **dispersés dans de multiples branches professionnelles** dont ils forment une minorité et ils ne sont pas ou peu représentés (Opcos 2i). De même, les designers sont dans plusieurs OPCO (Atlas pour les scénographes par exemple, Afdas pour les artistes auteur·rice·s ou les graphistes, ...) et n'ont pas de branche du fait d'une **multitude de statuts possibles et de la polyactivité**. Les besoins en formation de ces populations ne sont donc **pas observés** et ne connaissent pas de réponse cohérente et spécifique en matière d'offre ni ne sont financés dans un cadre unique et lisible.

## C. Enjeux d'intégration des mutations

D'un côté, les secteurs **professionnels des métiers d'art et du design commencent à intégrer les mutations**, notamment numériques et écologiques. De l'autre, **l'implication des étudiant·e·s est forte et bien identifiée**, comme en témoignent les mouvements tels que le *Manifeste pour un réveil écologique* signé par 30 000 jeunes, en 2019. Mais les enjeux auxquels doit répondre la formation tout au long du parcours et les contextes complexes dans lesquels certaines écoles se trouvent rendent plus difficile la prise en compte essentielle des mutations. Cela **interroge sur les modalités d'intégration instituées des mutations dans la formation, qui doivent prendre en compte l'évolution rapide des connaissances et des méthodes**.

Le nécessaire arbitrage des contenus qu'implique la transmission de compétences liées aux mutations, notamment écologiques, qui sont émergentes, semble **ne pas permettre de formuler de réponse nette et adaptée à toutes les écoles et pour toutes les formations**.

Il paraît ainsi judicieux de relever certaines expérimentations (EnsAD, ESAB en Bretagne,...).

---

<sup>221</sup> COUR DES COMPTES. *L'enseignement supérieur en arts plastiques*. Décembre 2020 : Lien

## EnsAD - Une école historique, voie des mutations



source : [Lien](#)

Crée en 1766, avec environ 800 étudiant·e·s, l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs de Paris (EnsAD) rue d'Ulm à Paris propose des parcours de formation en licence, master, post-master, et possède une école doctorale (EnsADLab). Couvrant un large spectre des catégories de formation à la création contemporaine, l'école a enclenché des chantiers ambitieux sur plusieurs enjeux de société et de l'éducation sous diverses formes :

- + Un **plan de transition écologique** publié en 2019 de manière concertée entre enseignant·e·s, étudiant·e·s et direction, qui dirige l'action depuis lors ;
- + Des **antennes d'enseignement hors-les-murs** préfigurant de nouveaux modes d'intervention de l'école nationale et de nouvelles stratégies de financement ;
- + Un **travail sur la parité et l'accessibilité de l'école** notamment à des publics non franciliens, qui transforme aussi progressivement les cursus ;
- + Un **programme d'accompagnement à l'insertion professionnelle** : Promesses.

L'école se distingue par la politique active par rapport aux mutations de son directeur, Emmanuel Tibloux, qui repositionne le décor “*comme ce qui est juste, ce qui convient dans un sens esthétique et formel*”. La question de l'engagement politique s'opère “*en infusant par le bas plutôt qu'en posant une feuille de route trop lourde*”, témoigne Ariane Brioist, chargée de mission auprès du directeur.

l'EnsAD est donc à la recherche de l'équilibre entre son héritage historique des arts décoratifs, et une prise de position juste dans notre contexte contemporain. Finalement, l'école positionne le design comme une figure permettant de révéler des enjeux et des potentialités, comme un agent des démarches collectives. L'EnsAD, porte la volonté de placer les écoles d'art et de design comme actrices de transformations.

**Pour aller plus loin**  
[Site internet de l'ENSAD](#)

Il est également intéressant de relever la place de la transdisciplinarité dans la réponse aux mutations, au sein des écoles ou de manière ouverte à d'autres secteurs, par exemple dans le cas de la présence de l'école au sein d'une université. L'école peut devenir **actrice de rencontres en mettant les mutations au cœur des projets de collaborations**. C'est

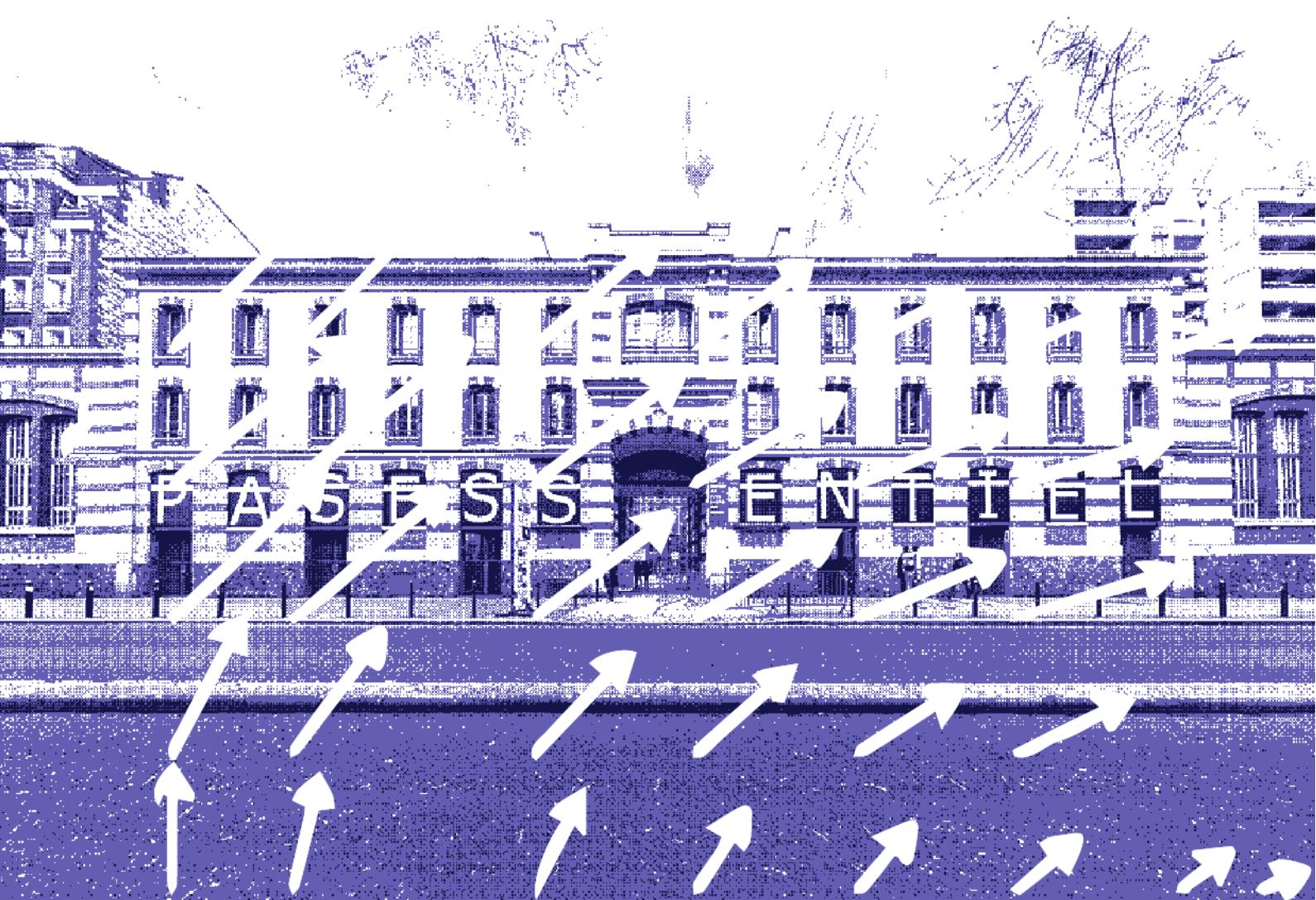
notamment le cas des [workshops transdisciplinaires mis en place à l'école Boulle](#) tous les ans avec les étudiant·e·s en deuxième année de DN MADe métiers d'art et design.

**Le secteur du design est en plein essor** en France : l'éventail des métiers s'élargit (produits, services, espaces, graphisme et image, design interactif, matériaux, management design de service, co-design, design fiction...), les statuts se diversifient (reconnaissance d'activités en tant qu'artistes auteurs), **les formations initiales sont de plus en plus demandées** (DNA DNSEP et DN MADe, master et DSAA), **le secteur est de plus en plus reconnu** et mis en valeur par les pouvoirs publics mais aussi **mobilisé par les organisations et sur les territoires**. Pour autant, **la sensibilisation au design du grand public reste à faire, l'écosystème demeure mal connu et observé et la formation continue n'est pas ciblée pour ces populations**.

**Le secteur des métiers d'art** est animé par plusieurs paradoxes : **attriance de plus en plus forte pour les objets** issus de ses savoir-faire qui allient sobriété, durabilité et qualité plastique, nombreuses **reconversions** vers ses 281 métiers recensés par l'INMA, et dans le même temps **difficulté à combler les besoins en main d'œuvre** dans les entreprises du luxe, **désaffection très forte de la filière professionnelle** en métier d'art pré bac, **transmissions d'entreprises vers les plus jeunes difficiles, précarité économique de nombreux artisan·e·s d'art**. Autant de questions, qui concernent au premier chef la formation initiale et continue et auxquelles devrait s'efforcer de répondre la récente *Stratégie nationale pour les métiers d'art*<sup>222</sup>.

---

<sup>222</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE, MINISTÈRE DU COMMERCE, DE L'ARTISANAT, ET DU TOURISME. *Métiers de la main, métiers de demain : une nouvelle stratégie nationale en faveur des métiers d'art*. 2023 : Lien



**Territoires : espaces publics,  
ingénierie, entrepreneuriat, tiers-lieux**

**La thématique de la culture et des territoires réunit de nombreuses questions liées aux métiers et aux compétences en lien avec les mutations** que nous examinons dans l'étude : comment concevoir ou co-construire, produire, transmettre des projets culturels dans un nouveau contexte écologique, numérique, de rapport aux publics et aux lieux ?

**Le champ de “l’ingénierie culturelle territoriale”** évolue particulièrement au prisme des secteurs étudiés que sont les **arts visuels** (et leur présence dans l'espace public), **les musées** (et leurs rapports aux publics et à la conservation), **les arts appliqués** (et la nouvelle place des designers dans les projets d'urbanisme), mais les problématiques apparues sont transdisciplinaires.

Pour rendre visibles les enjeux, nous avons choisi d'étudier la manière dont se **(re)positionnent les politiques culturelles locales** et celles et ceux qui les gèrent, puisqu'elles semblent en évolution (et en crise) ces toutes dernières années. Puis, nous examinerons la manière dont **les enjeux de l'espace public** prennent place, notamment dans le domaine des arts visuels. Cela nous conduit à observer l'émergence de **nouveaux métiers et de nouvelles compétences culturelles liant création et territoire**, notamment autour de **l’ingénierie, de l’urbanisme, de l’entrepreneuriat et de l’innovation** qui se déplient au sein de différents types d'organisation : incubateurs mais aussi **tiers-lieux**.

---

<sup>223</sup> Image de couverture : **RERO Pas essentiel**, Le Centquatre, 2021 - Photo : Quentin Chevrier

## I. Les politiques culturelles territoriales en crise ?

En 2020, les dépenses culturelles consolidées<sup>224</sup> des collectivités territoriales de plus de 3 500 habitants de France métropolitaine et d'outre-mer s'élèvent à **8,7 milliards d'euros<sup>225</sup>**, par rapport à 8 milliards pour l'Etat (dont 3,6 pour le ministère de la Culture).

Les collectivités restent (au moins jusqu'en 2022) les premiers financeurs publics de la culture. C'est évidemment le cas concernant les secteurs étudiés. La grande majorité des **1 216 musées de France** sont en régie directe des collectivités. Les principales structures des **arts visuels** ont comme première tutelle et financeur·euse·s les collectivités (22 FRAC au niveau régional, ainsi que les centres d'art, dont une soixantaine labellisés à l'échelon des métropoles et des villes). Les villes, agglomérations, départements et régions mènent également pour nombre d'entre elles et eux des politiques de soutien à la création et aux artistes des arts visuels : soutien à la création d'ateliers-logement, subventions aux projets de créations, de production ou de résidences, sans oublier les commandes publiques et le 1% travaux publics.

Il faut également noter, et c'est un phénomène en expansion, que **les collectivités participent de plus en plus au soutien des secteurs du design et des métiers d'art**, que ce soit pour favoriser leur développement économique (voir les politiques d'incubation et installations menées par la **Ville de Paris** et son **bureau du design de la mode et des métiers d'art**, ou par **Est Ensemble**), pour exercer la tutelle et le financement des écoles d'art et de design territoriales (ce qui ne va pas sans mal, voir le chapitre arts visuels) ou pour le développement de lieux de montrations ou d'événements pour le design ou les métiers d'art.

**Les politiques culturelles territoriales connaissent de nouvelles opportunités** : insertion de la culture dans le cadre des politiques participatives, des stratégies orientées vers la proximité et le bien vivre territorial, le décloisonnement et l'expérimentation, mobilisation de l'art dans le cadre des nouveaux projets d'urbanisme ou de diffusion de la culture scientifique et technique. Elles sont convoquées pour participer à la transition écologique, numérique mais plus encore démocratique, ce qui tendrait à **faire évoluer le positionnement “d'expertise et de prescription”**.

*“Pour moi, avant la transition numérique et la transition écologique, il y a une question de transition démocratique, mais les questions sont liées. Il y a une crise de la prescription : tout le débat doit donc porter sur le rapport au réel et au vivant. Pour qu'il y ait un projet de vivre ensemble, il faut regarder ce que c'est que vivre. Si on défend le gaming, on ne peut pas oublier que c'est d'abord un gosse chez lui qui joue sur sa console et donc pas un projet collectif. Si on dit que le projet c'est de réhabiliter un projet collectif autour du réel et du vivant, alors il faut avoir un débat sur l'expertise, pas seulement sur l'expertise artistique mais aussi scientifique.”* Nicolas Cardou, Directeur des affaires culturelles (DAC) de Nantes

Cependant, elles sont aussi, et tous nos entretiens l'ont montré à un degré que nous n'avions pas anticipé, l'objet **de nouvelles tensions, budgétaires mais aussi politiques et organisationnelles**.

<sup>224</sup> Dans la partie présentation de l'étude nous avons utilisé les budgets respectifs de l'Etat et des collectivités locales et non les dépenses consolidées, ce qui explique cette différence de chiffres.

<sup>225</sup> DEPS. *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication : édition 2022*. ministère de la Culture. 2022 : Lien

Nous avons ainsi pu constater que **les politiques culturelles territoriales étaient en de nombreux endroits en quelque sorte “sorties de la zone de consensus”** qui prévalait peu ou prou depuis les débuts de la décentralisation : remise en cause du consensus sur la légitimité de leurs coûts, mise en évidence des impacts écologiques négatifs mais aussi interrogation sur le caractère émancipateur de la culture pour les publics ou la réalité des “externalités positives” de la culture sur le développement territorial. **Le débat sur le caractère “essentiel”** ou non de la culture a renforcé le phénomène.

Mais le questionnement se déplace désormais sur **la question des contenus**, interrogeant la liberté artistique et l'autonomie de programmation des responsables de structures.

D'autre part, les acteurs et actrices mentionnent toutes et tous **l'évolution des politiques publiques** qui concernent la culture dans leurs modalités, l'évolution et la diversification des acteur·rice·s. Sont mentionnés le développement des **appels à projets** et manifestations d'intérêt, ainsi que la restriction des marges permises par les subventions de fonctionnement, le développement des **collectifs** (en particulier dans le secteur des arts visuels), des **tiers-lieux** et des marqueurs tiers-lieux dans les institutions culturelles (donc la multiplication des fonctions), les nouveaux enjeux posés par la **participation et les droits culturels** dans les musées. Les politiques culturelles se veulent plus “à l'écoute” des publics mais aussi, nous avons pu l'observer dans des villes comme Rennes, des acteurs culturels du territoire (associations, collectifs, ...). Il s'agirait donc de **sortir de la logique centrée sur la seule construction et gestion d'équipements structurants**. Mais, ce faisant, il est parfois **difficile de gérer le foisonnement**, dans un moment où l'injonction est de ralentir, de renoncer, en responsabilité écologique, à un certain nombre de projets. Comment dès lors passer d'une politique territoriale “sectorielle culture” marquée par la notion d'*exception culturelle* à une politique intersectorielle<sup>226</sup>?

Autant de questions qui impliquent **le développement de nouvelles postures, de nouvelles compétences**, que ce soit de la part des agent·e·s public·que·s chargé·e·s de concevoir, de mener et d'évaluer ces politiques de soutien et de développement, mais aussi de la part de celles et ceux auxquel·le·s elles sont destinées, les structures culturelles et les artistes.

C'est bien le **métier de Directeur·rice des affaires culturelles** qui apparaît le plus susceptible d'être en situation difficile<sup>227</sup> à la lumière de nos entretiens du fait de ces bouleversements. mais il ou elle est aussi le le plus à même de mobiliser davantage de compétences de gestion de projet, de médiation et de management, ainsi que de connaissances techniques sur les mutations écologiques, numériques, démocratiques. **L'Observatoire des politiques culturelles**<sup>228</sup>, espace d'étude, média et lieu de formation à Grenoble, depuis les années 90, cible toujours particulièrement ses formations sur ce public et de plus en plus en lien avec les transitions, notamment sur la question des droits culturels, de la jeunesse, des politiques culturelles intersectorielles, des enjeux numériques, en compléments des formations généralistes sur les politiques culturelles locales.

Le deuxième public cible pour développer la formation est celui des **directeur·rice·s de lieux** (et binôme de programmation/gestion). Enfin, les **élue·e·s à la culture**<sup>229</sup> pourraient

---

<sup>226</sup> NECTART. « Politiques culturelles territoriales Coopération et droits culturels, transitions écologique et sociétale, éducation et formation », *Nectart*. avril 2023 hors-série #1.

<sup>227</sup> DÉTRIE, Marie-Alix. « Directeur des affaires culturelles : un métier sous pression », *Observatoire des politiques culturelles*. 1 décembre 2022 : Lien

<sup>228</sup> Site de l'Observatoire des politiques culturelles : Lien

<sup>229</sup> FNCC. *Parcours et défis des élue.e.s à la culture aujourd'hui*. 2022 : Lien

aussi faire l'objet de **nouvelles propositions de formation continue sur les mutations en cours**. Or, les propositions du Centre national de la fonction publique territoriale semblent insuffisantes et mal diffusées.

Enfin, sur **les secteurs étudiés, musées, arts visuels et arts appliqués, il est frappant de constater qu'ils sont finalement assez peu connus ou spontanément cités par les acteurs interrogés**, non seulement en tant qu'écosystèmes mais aussi en matière de conditions juridiques ou économiques d'exercice des activités. Il semble y avoir un déficit important par rapport à la maîtrise que ces acteurs peuvent avoir des secteurs du spectacle vivant, de la lecture publique ou du patrimoine, hors musées.

## II. Espace(s) public(s)

L'espace public est, pour la culture et la création, qu'elle soit artistique, utilitaire, contemporaine ou patrimoniale, un espace-temps de paradoxes.

Alors que **la demande de culture dans l'espace public** est toujours plus grande, particulièrement depuis la crise sanitaire, il s'agit aussi d'un **lieu de fragilité pour les œuvres**, de fragilité **matérielle** (conservation) mais aussi de fragilité **de sens et de légitimité** (demande/acceptation des projets, participation, partage des enjeux esthétiques et mémoriaux, concurrence des usages).<sup>230</sup>

Il convient aujourd'hui de se pencher sur les **méthodologies, métiers, compétences et donc les formations** de tou·te·s les professionnel·le·s de l'art, du patrimoine, de la création et de l'ingénierie qui agissent dans l'espace public, dans un contexte où l'impact des projets implique plus que jamais qu'artistes, commissaires, producteur·rice·s, médiateur·rice·s mais aussi technicien·ne·s et ingénieur·e·s de l'espace public **travaillent ensemble** dès la conception des projets **et disposent de compétences partagées**, dans un contexte de réglementation toujours plus complexe.

Encore faut-il qu'ils et elles soient pour cela formé·e·s à ces problématiques pour produire ensemble des propositions artistiques qui auront du sens par rapport à leur environnement humain et leur "espace temps" (lieu mais aussi durée). Ce que Joëlle Zask appelle le dépassement de "l'art public" pour proposer du "Outdoor art"<sup>231</sup>.

Plusieurs phénomènes et évolutions récent·e·s en matière d'art dans l'espace public ont pu être constatés, qui tou·te·s impliquent de **repenser les métiers et les compétences et donc la formation** :

- + Le développement des **modalités d'association des habitant·e·s** : diagnostic sensible, choix de l'artiste, voire participation à l'ensemble du processus. L'expérience des **Nouveaux commanditaires**<sup>232</sup> est à cet égard la plus connue et la plus documentée<sup>233</sup>.
- + **L'évolution de la forme des œuvres** de la commande publique, notamment dans le cadre des 1% (diversification des supports, matériaux, temporalités, valeurs d'usage, etc.), qui pose des problèmes techniques et de compétences des professionnel·le·s mais ouvre également ces projets à des paysagistes, des designers, etc., et plus seulement à des artistes.
- + Le questionnement de plus en plus fréquent sur la **maintenance des œuvres** dans l'espace public, qui conduit également à **s'interroger sur la manière dont on pourrait anticiper ces questions**. Force est de constater qu'au-delà de l'espoir, pas toujours rationnel, que "l'œuvre survivra à son inauguration", il y a un **évident manque de formation technique et juridique de tou·te·s les professionnel·le·s** d'une part, et que, d'autre part, les protocoles partagés n'existent pas pour repenser notamment la durée ou les objets implantés même si des initiatives et réflexions

<sup>230</sup> MARINIER, Lucie. « Naissance, vie et fin des œuvres. Les temps de l'art dans l'espace public », *L'Observatoire*. 2021, vol.57 n° 1. p. 109-112.

<sup>231</sup> ZASK, Joëlle. *Outdoor art: la sculpture et ses lieux*. Paris : La Découverte, 2013. 237 p.

<sup>232</sup> Site des nouveaux commanditaires : Lien

<sup>233</sup> FOURMENTRAUX, Jean-Paul. *L'œuvre commune: affaire d'art et de citoyen*. Dijon : Presses du réel, 2012. 319 p.

émergent (voir le programme des œuvres réactivables du CNAP<sup>234</sup> ou la commande artistique du Grand Paris express<sup>235</sup>).

- + **Le développement des appels à projets et des projets dans le cadre des budgets participatifs** (Embellir Paris)<sup>236</sup>. Ils présentent de **nombreux avantages** : émergence de nouveaux porteurs de projets, artistes mais aussi collectifs, associations, modalités de décision plus ouvertes, procédures plus souples, modes de collaboration et de soutien originaux des services culturels simplicité technique, propositions moins lourdes qui ne sont pas forcément pérennes.... Pour autant, ces modalités représentent aussi **des risques et des inconvénients**. La subvention ne peut pas couvrir la totalité des coûts. Les appels à projets font très souvent porter la responsabilité du projet (juridique, fiscale, technique, en terme de sécurité et de propriété) entièrement sur les porteurs alors qu'ils et elles ne sont pas forcément formés pour cela. Il ne s'agit pas de remplacer la commande publique par le seul mode des appels à projet, les deux modalités étant nécessaires, mais il faut surtout **former les acteurs à ces méthodologies de projets bien spécifiques**.
- + **L'émergence du secteur privé** et de la promotion immobilière dans des modalités comparables à la puissance publique (1 immeuble une œuvre<sup>237</sup> ou Réinventer Paris).
- + **Le développement d'événements structurants d'arts visuels dans les territoires.** Après le spectacle vivant dans les années 1980-2010, on constate depuis une quinzaine d'années une place de plus en plus forte donnée aux propositions plastiques dans l'espace public. La plupart de ces événements sont liés à la métropolisation et s'inscrivent dans une double logique de réappropriation et d'attractivité du territoire (Le Voyage à Nantes<sup>238</sup>, Un été au Havre<sup>239</sup>).
- + **La reconnaissance et la professionnalisation progressives des arts urbains**, du street art : développement d'expositions dans l'espace public (A l'échelle de la Ville en 2015), dans des lieux d'expositions (à Paris au Carré Baudouin ou à l'Hôtel de Ville avec Capitale(s) en 2022), des friches (Tour 13 ou Essentiel à Paris, Le Dédale à Vannes,), des galeries spécialisées ou encore dans le cadre de commandes (Musée à ciel ouvert du 13e arrondissement de Paris). Cela s'accompagne d'un plébiscite de la population (la moitié des projets de budget participatifs culture à Paris concernent l'art urbain en 2020). L'étude de 2019 confiée au MUR<sup>240</sup> a montré que le secteur souffre encore d'un déficit de reconnaissance institutionnelle, d'accompagnement, de recherche scientifique et de documentation, mais aussi d'un besoin de clarification de son cadre juridique et déontologique. La structuration de la **fédération des arts urbains** notamment en terme formation (auprès de l'INP par exemple) est à cet égard intéressante.
- + Il y a de plus en plus de **ressources documentaires** sur ces sujets (comme le podcast Culture à la Ville<sup>241</sup> ou encore la revue Klaxoon) mais **peu de formations consacrées à l'art et la ville**. On peut citer le master 2 parcours Projets Culturels dans l'espace public de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne<sup>242</sup>, la formation FAI-AR de la Cité des arts de la rue à Marseille (centrée surtout sur les arts de la rue)<sup>243</sup>, l'UE espaces publics et nouveaux lieux de culture au sein du certificat

<sup>234</sup> Oeuvres temporaires réactivables : Lien

<sup>235</sup> Culture Grand Paris Express : Lien

<sup>236</sup> Embellir Paris : Lien

<sup>237</sup> Un immeuble, une œuvre : Lien

<sup>238</sup> Site le Voyage à Nantes : Lien

<sup>239</sup> Site d'un été au Havre : Lien

<sup>240</sup> ASSOCIATION LE M.U.R. *Étude nationale sur l'Art Urbain*. 2019 : Lien

<sup>241</sup> La culture à la ville (dixit.net) : Lien

<sup>242</sup> Présentation du master 2 parcours Projets culturels dans l'Espace Public : Lien

<sup>243</sup> Site de la formation FAI-AR de la Cité des arts de la rue à Marseille : Lien

d'ingénierie de la culture et de la création du Cnam<sup>244</sup> et à partir de la rentrée 2023 à l'école des Beaux-arts de Nantes Saint Nazaire un DNA mention territoires, paysages et espaces publics, niveau L3. Cette question est d'ailleurs peu présente dans les maquettes et contenus des formations généralistes en ingénierie (voir le chapitre consacré à ce sujet). Il y a donc **un véritable manque en la matière alors que les nouveaux métiers culture et espace publics se développent.**

---

<sup>244</sup> formation du CNAM - Culture et espace public : nouveaux lieux culturels : Lien

### III. Panorama des acteur·rice·s de l'ingénierie culturelle en Île-de-France

#### A. L'urbanisme culturel

Dans le contexte de la métropolisation de la culture et du rôle croissant des villes dans le développement culturel des territoires<sup>245</sup>, les collectivités s'intéressent de plus en plus à la **création artistique comme outil de développement du territoire**<sup>246</sup>. Les grands évènements culturels (labels Capitale Européenne de la Culture, Biennales, ...) deviennent des outils d'aménagement urbain et d'attractivité territoriale pour les pouvoirs publics<sup>247</sup>, tout comme le développement de lieux culturels, des musées aux friches culturelles et jusqu'aux tiers-lieux. La recomposition des manières de produire la ville **intègre de plus en plus les artistes aux projets urbains ou aux projets de territoires**, dans une perspective de fabrique sensible de la ville. Cela se traduit par une multiplication des collaborations entre architectes et urbanistes<sup>248</sup> et le développement d'une commande artistique dans l'espace public mais aussi en matière d'urbanisme transitoire ou de structuration de la ville autour (ou en tout cas concomitante) de l'offre et de la pratiques culturelles.

L'Atlas des lieux culturels du Grand Paris de l'APUR illustre ces phénomènes<sup>249</sup>. Cette étude met aussi en exergue la problématique de **l'accès au foncier pour les artistes**, la **pluridisciplinarité grandissante des lieux**, l'importance **des réseaux professionnels** (par exemple : **TRAM** en art visuel), l'importance qui se confirme de **la culture dans les projets d'urbanisme transitoire**, **la revendication d'un ancrage local**, **l'injonction à l'innovation numérique**, le **besoin de formation des acteur·rice·s de la culture aux enjeux urbains**, de plus en plus **d'investissement des formations sur l'urbanisme**, la ville, le service public (**Sciences Po**) sur la question et le vecteur artistique et culturel.

La place croissante accordée à l'art et à la culture dans la fabrique de la ville **donne naissance à un nouveau champ professionnel, celui de l'urbanisme culturel**. Ce terme, mobilisé par le **POLAU** (Pôle Arts & urbanisme), "qualifie des manières d'agir dans le projet urbain en ayant recours à l'outillage artistique et culturel"<sup>250</sup>. L'urbanisme culturel est par ailleurs désormais revendiqué, et c'est aussi en cela qu'il nous intéresse, dans certaines formations (master 2 parcours Projets Culturels dans l'Espace Public de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)<sup>251</sup>.

L'avènement de l'urbanisme culturel est à mettre en lien avec plusieurs mutations en cours dans le champ de l'urbanisme et de l'aménagement. Tout d'abord, la valorisation croissante de l'expérimentation et des formes d' "**expérience urbaine**" par les professionnels de la

---

<sup>245</sup> SAEZ, Guy. « La métropolisation de la culture », *Cahier Français*. 2014 n° 382. p. 10-15 : Lien

<sup>246</sup> DONCUY, Léa. « Une ingénierie de l'art spatialisé ? Le rôle des intermédiaires hybrides dans un nouveau monde de l'art », *Géographie, économie, société*. 2020, vol.22 n° 3-4. p. 477-495 : Lien

<sup>247</sup> GRAVARI-BARBAS, Maria et Sébastien JACQUOT. « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementielles à Lille et Gênes », *Géocarrefour*. 1 juillet 2007, vol.82 n° 3 : Lien

<sup>248</sup> ARAB, Nadia, Burcu ÖZDIRLIK, et Elsa VIVANT. *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2016.

<sup>249</sup> ALBA, Dominique et Patricia PELLOUX. *Atlas des lieux culturels du Grand Paris*. APUR, 2022 : Lien

<sup>250</sup> POLAU. « Académie de l'Urbanisme culturel #1 » : Lien

<sup>251</sup> Site du master 2 parcours Projets Culturels dans l'Espace Public de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne : Lien

ville<sup>252</sup>. Le développement de **l'urbanisme transitoire et des formes d'urbanisme tactique**<sup>253</sup>. Il y a d'ailleurs également à ce sujet des enjeux de définitions, qui ont trait à la question des contenus et des acteur·rice·s mais aussi à la manière de concevoir l'espace et le temps des projets.

La multiplication des groupements et la diversification des acteur·rice·s dans la production de la ville, particulièrement dans le contexte des appels à projets urbains innovants franciliens<sup>254</sup>, favorisent **l'intégration croissante d'opérateurs culturels publics et privés au sein des projets urbains**, souvent à la **demande des collectivités** mais de plus en plus à la **demande directe des promoteurs** par exemple, ce qui participe à renouveler les méthodes et compétences du champ de la fabrique de la ville<sup>255</sup>.

L'avènement de l'urbanisme culturel s'accompagne par conséquent de **l'apparition d'un nouveau champ professionnel**<sup>256</sup>. Le transfert des politiques culturelles vers des politiques d'aménagement, des politiques économiques, ou des politiques sociales crée de nouveaux intermédiaires, entre artistes, collectivités, urbanistes, architectes et aménageurs. Dans ce contexte, les **agences d'ingénierie culturelle** tendent à se positionner sur ce nouveau champ d'activité, conduisant à **une mutation de leurs métiers et compétences**. Ces dernières intègrent par ailleurs de plus en plus de professionnel·le·s issu·e·s des champs du design, de l'architecture ou des arts visuels, pour être en mesure de répondre à la fois artistiquement, socialement et techniquement à ce type de projets (*Yes We Camp*).

## B. Évolution du concept d'ingénierie culturelle

Il existe **peu d'écrits scientifiques ou d'études récentes** qui se sont attardé·e·s à analyser le paysage de l'ingénierie culturelle en France, ses différents champs d'action et les spécificités de ses compétences.

Si le **terme, très marqué par le développement des modèles culturels, économiques et institutionnels de la fin des années 90 et du début des années 2000** (institutions culturelles labellisées, décentralisation, métropolisation) semblait moins utilisé au début des années 2000, il semble qu'il soit à **nouveau revendiqué par le champ professionnel de la culture**. Cette réappropriation suit l'émergence de nouvelles·aux acteur·rice·s, en lien avec les nouvelles formes d'urbanisme, comme vu plus haut, mais elle concerne aussi **l'élargissement des activités et métiers que recouvre la position "d'ingénieur·e culturel·le"**.

Il s'agit désormais de considérer que **l'ingénierie culturelle recouvre toutes les activités** : gestion, production, développement, médiation, technique, mais aussi curation et programmation qui, **autour des artistes et des œuvres**, permettent **que celles-ci adviennent** (soient produites et programmées) **et parviennent** (aux publics). Éléonore Théry utilise la métaphore du "couteau suisse"<sup>257</sup>.

<sup>252</sup> DEVISME, Laurent. « Ressorts et ressources d'une sociologie de l'expérience urbaine », *Sociologie et sociétés*. 21 février 2014, vol.45 n° 2. p. 21-43.

<sup>253</sup> PINARD, Juliette. *L'urbanisme transitoire, entre renouvellement des modalités de fabrique de la ville et évolution de ses acteurs: une immersion ethnographique au sein de SNCF Immobilier.* : Paris Est, 2021.

<sup>254</sup> GOMES, Pedro et Yoann PÉRÈS. « Introducing real estate led start-up urbanism: An account from Greater Paris », *Progress in Planning*. 2021. p. 100625.

<sup>255</sup> PINARD, Juliette, et Hélène MORTEAU. « Professionnels de l'occupation temporaire, nouveaux acteurs de la fabrique de la ville ? Du renouvellement des méthodes en urbanisme à l'émergence de nouveaux métiers ». *Revue Internationale d'Urbanisme*, n°8, 2019

<sup>256</sup> POLAU. « Académie de l'Urbanisme culturel #1 » : Lien.

<sup>257</sup> THÉRY, ÉLÉONORE. « De nouveaux enjeux pour l'ingénierie culturelle », *Le Quotidien de l'Art*. 2020 : Lien

L'évolution actuelle de l'ingénierie culturelle participe au fait de **dépasser la frontière**, traditionnellement infranchissable, **entre l'artistique** et le scientifique d'une part, **et tous les autres métiers de gestion de production et de médiation** d'autre part, qu'il s'agit au contraire de mettre en cohérence. Or, ce dépassement est **indispensable pour faire face aux quatre familles de transitions** que nous étudions ici (écologique, numérique, évolution des espaces de culture et droits culturels), qui nécessitent que toutes les compétences soient mises au service des projets dans une **démarche circulaire et non plus linéaire**.

Au-delà des agences dédiées à ces activités ([Manifesto](#), [Beaux Arts & Cie](#), etc.) on constate désormais l'intégration de ce type de mission et d'expertise de conception et de projets **au sein même de structures culturelles**. C'est notamment le cas au [CENTQUATRE-PARIS](#) (voir le cahier thématique en 2e partie d'étude).

## 104ingénierie du CENTQUATRE-PARIS au développement d'une ingénierie en urbanisme culturel

Le CENTQUATRE-PARIS se définit comme « **un lieu infini d'art, de culture et d'innovation** ». Le principe de **flexibilité du lieu**, dans son espace, ses temps et ses usages, est un fil directeur du projet. Il peut muter et **s'adapter aux besoins et aspirations nouvelles de la société** en accueillant de nouveaux contenus, il est pensé comme une ville dans la ville, avec un rapport particulier à la médiation et à **l'hospitalité** appuyé sur l'expérience visiteur·euse et la reconnaissance des pratiques, de l'appropriation des espaces.

La structure a développé une « *une ingénierie de l'émergence* »<sup>258</sup> au travers d'un **accompagnement particulier à la professionnalisation des jeunes artistes** (festival Impatience, laboratoire des cultures urbaines).

104factory, l'incubateur du CENTQUATRE-PARIS a été créé en 2012 afin d'accompagner le développement de jeunes entreprises innovantes qui s'appuient sur la création artistique pour en faire de nouveaux territoires d'**expérimentation**, de **recherche** et de **développement d'applications**. A travers son programme Culture Impact, le 104factory développe une conception de l'innovation qui s'articule avec les enjeux écologiques et sociaux.

Depuis 2012 également le CENTQUATRE-PARIS accompagne des acteurs publics et privés dans le cadre du **développement de grands projets culturels en France et à l'international**, en mettant à leur service les expertises et ressources de l'établissement.

Mobilisant une **méthodologie en urbanisme culturel**, l'action de 104ingénierie est à l'interface entre art, culture, urbanisme et aménagement, et concerne aussi bien les phases d'**études** que de **réalisation**, que ce soit pour le **développement de lieux culturels hybrides et innovants** ou la conception et la mise en œuvre de **manifestations artistiques**, jusqu'au lancement d'appel à projets artistiques.

**Pour en savoir plus**  
[Page de l'ingénierie culturelle du 104](#)

<sup>258</sup> Direction des publics (1), Le CENTQUATRE-PARIS, entretien réalisé en février 2023, Paris

La création d'une **chaire d'ingénierie de la culture et de la création au Cnam** vise notamment à penser la manière dont ces métiers de l'ingénierie évoluent avec les transitions et mutations du secteur<sup>259</sup>.

## C. Un nouveau champ d'intervention professionnelle francilien

**L'Île-de-France polarise à la fois l'offre, les projets et les acteur·rice·s, constituant un écosystème favorable aux agences d'ingénierie culturelle.** Ce phénomène est à mettre en lien avec le poids capital de la Région Île-de-France dans l'emploi culturel en France et dans la concentration de la richesse créée par le secteur culturel marchand en France<sup>260</sup>.

Afin de nourrir le contenu de cette étude, nous nous sommes intéressés aux projets portés par six agences d'ingénierie culturelle<sup>261</sup> (ABCD Culture, le Troisième pôle, Arter, le POLAU, Manifesto, 104ingénierie et Beaux-Arts Consulting), agences majeures du fait de leur grand nombre de projets réalisés en France et à l'international, et représentatives des différents champs de compétence de ce domaine professionnel.

Toutes situées à Paris, à l'exception du Polau, ces **agences ont été créées relativement récemment**, entre le début des années 2000 (le Troisième pôle) et le milieu des années 2010 (Manifesto, Arter, 104ingénierie). Avec pour la grande **majorité un statut d'entreprise privée**<sup>262</sup>, ces agences sont pour la plupart des **TPE** comptant entre dix et vingt personnes.

La composition des équipes révèle des profils plutôt issus de parcours en Sciences Humaines et Sociales, en architecture, urbanisme et sciences politiques, et d'autres agences se distinguent par leurs profils issus de grandes écoles de commerce. À noter l'**importance des doubles diplômes**, qui révèlent la diversité des compétences et l'interdisciplinarité nécessaires pour agir dans ce champ professionnel.

Les **commanditaires sont multiples**, tant dans le secteur public que privé : il peut s'agir de musées ou d'établissements publics, de collectivités territoriales, de professionnel·le·s de la ville (aménageur·euse·s, urbanistes, architectes), de fondations ou de toute entreprise ayant un projet culturel - avec toutefois un intérêt croissant des structures privées pour les thématiques artistiques<sup>263</sup>.

### Typologies de missions menées par les agences d'ingénierie culturelle :

- + Conseil, audit, évaluation ;
- + Assistance à Maîtrise d'ouvrage (AMO) publique et privée ;
- + Assistance à maîtrise d'œuvre (AME) ;
- + Conception et production artistique ;
- + Gestion et exploitation de lieux ;
- + Urbanisme transitoire ;
- + Veille, recherche et formation.

<sup>259</sup> Page des enseignant·e·s en Culture et création du CNAM : Lien

<sup>260</sup> PIETRZYK, Nicolas. *Le poids économique direct de la culture en 2020 [CC-2022-1]*. Ministère de la Culture, 2022 : Lien

<sup>261</sup> En terme de méthodologie, nous avons réalisé un tableau comparatif de six agences, afin de croiser les données et dégager de grandes tendances, à partir des entrées suivantes : date de création, type de structure (entreprise, association, autre), typologie de mission, champs d'intervention, types de clients, dimensionnement et profil de l'équipe (formation, âge), localisation.

<sup>262</sup> A l'exception du POLAU, association basée à Tours, et 104ingénierie, adossé au CENQUATRE-PARIS - établissement public de coopération culturelle de la Ville de Paris.

<sup>263</sup> THÉRY, ÉLÉONORE. « De nouveaux enjeux pour l'ingénierie culturelle », *Le Quotidien de l'Art*. 2020 : Lien

Reflets des nouvelles aspirations sociétales et de l'évolution du marché, les agences d'ingénierie culturelle répondent à une demande qui évolue et se complexifie. Leurs méthodes et champs d'intervention tendent à intégrer les enjeux de transition écologique (Arter) et numérique (Beaux Arts Consulting), la mutation des lieux de culture (Manifesto) et la création de liens avec la recherche et la formation (POLAU).

## D. Enjeux des métiers de l'ingénierie

- + **La tendance actuelle est à la multiplication des agences** d'ingénierie culturelle, particulièrement concentrées au sein de la **région francilienne**. Ce processus concerne tant le développement d'une ingénierie au sein de structures publiques (musées, institutions, ...) que le positionnement croissant de plusieurs entreprises privées sur ces sujets. La structuration croissante d'un marché de l'ingénierie culturelle laisse présager de nouveaux besoins en termes de recrutement et de formations.
- + **Il n'existe pas de formation type préparant aux métiers de l'ingénierie culturelle**, étant donné l'hybridité et la pluridisciplinarité des métiers et des compétences concernées. Les formations doivent évoluer afin de prendre en compte la complexité croissante des projets et la diversité des champs disciplinaires concernés.
- + **La montée du champ de l'urbanisme culturel, à l'articulation entre le développement de projets culturels et les métiers de la fabrique de la ville, engendre une évolution du champ de l'ingénierie culturelle parallèle à celle des métiers de l'urbain.** La porosité croissante entre ces champs implique de développer de nouvelles formations permettant d'agréger à la fois des compétences en gestion de projets artistiques, en urbanisme, en architecture et en développement territorial.

## IV. L'entrepreneuriat culturel

Le rapport de juin 2014 réalisé par Steven Hearn sur **l'entrepreneuriat culturel**<sup>264</sup> décrit l'entrepreneur·euse culturel·le comme un·e porteur·euse d'**innovation qui peut concernez le contenu, le produit ou service, l'usage, le mode d'organisation**, le processus de création ou de distribution et même les schémas de pensée. **L'entrepreneuriat dans le secteur culturel est donc d'abord statutaire**, avant de se définir par domaine, par filière (musique, spectacle vivant, art contemporain, notamment) ou par la seule posture entrepreneuriale. Cette étude mettait en avant le fait que **la plupart des entrepreneur·euse·s culturel·le·s sont souvent autodidactes**, qu'il existait des **similitudes entre l'entrepreneuriat culturel et les structures de l'ESS** (Economie Sociale et Solidaire) et le **besoins d'avoir des dispositifs d'accompagnement adaptés** à ces acteurs, souvent mal compris et globalement peu financés.

Le dossier publié par l'Avise<sup>265</sup> en 2019 dresse un bref état des lieux mais **les chiffres sont un peu datés**. On recense "**142 000 entreprises culturelles dites « marchandes »** (hors micro-entrepreneur·euse·s) en 2015, dont 95% employant moins de 10 salarié·e·s ; **268 000 associations culturelles** en 2013, dont 43 500 associations employeuses (soit 16% de l'ensemble) et quelques **300 sociétés coopératives**". Depuis, il est **difficile de trouver d'autres chiffres sur l'état de l'entrepreneuriat culturel** en France, qui se trouve souvent noyé au milieu d'autres activités culturelles.

**Secteur hybride, l'entrepreneuriat culturel ne suit pas les mêmes logiques que l'entrepreneuriat classique** pour se développer, en raison d'un ancrage et d'objectifs différents. Comme le souligne Philippe Henry<sup>266</sup>, "*le domaine culturel relève moins d'abord de marchés supposés régulés par les prix et l'ajustement d'offres à des demandes déjà établies, que de constructions sociales à chaque fois particulières de qualification et de reconnaissance, par une pluralité d'acteurs interagissant les uns avec les autres, de la valeur complexe de toute proposition culturelle*". Autrement dit, **alors que le développement des startups repose sur des prévisions économiques, la logique des entreprises culturelles les rapproche davantage de l'économie sociale et solidaire du fait de la tension entre nécessité de rentabilité et production d'un projet à impact**.

Le **Labo de l'ESS**<sup>267</sup>, et notamment le Collège « Culture & ESS », mène des travaux depuis 2017 afin de résoudre cette tension. Son rapport de 2020 préconise la **création de lieux dédiés aux entreprises culturelles, un accompagnement et une formation des entrepreneur·euse·s, ou encore une mise en collaboration des professionnel·le·s plus systématiques**.

---

<sup>264</sup> HEARN, Steven. *Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*. 2014 : Lien

<sup>265</sup> AVISE, ESS & CULTURE. *Le Labo de l'Économie Sociale et Solidaire, « Culture & ESS. Voies d'actions pour développer l'économie sociale et solidaire »*. 2019 : Lien

<sup>266</sup> HENRY, Philippe. « L'entrepreneuriat culturel en débat : Vers un nouveau modèle d'organisation », *Nectart*. 2016, vol.3 n° 2. p. 48a-63a.

<sup>267</sup> Site Le labo de l'ESS : Lien

## A. Des entreprises culturelles en croissance en Île-de-France

L'étude publiée en avril 2023 « **Culture et industries créatives : un atout économique, social et territorial pour le Grand Paris** »<sup>268</sup> révèle un nombre croissant d'entreprises culturelles en Île-de-France avec les chiffres clés suivants :

- + **31,2%** : la hausse de la création d'entreprises culturelles en Île-de-France entre 2019 et 2020, soit un taux supérieur à celui de la création de nouvelles entreprises en France sur la même période (+27,4%).
- + **7 324** : le nombre d'entreprises créées dans le secteur culturel, sur un total de 244 147 créations d'entreprises en Île-de-France en 2019. Le chiffre atteint 7 419 pour la création d'entreprises dans la restauration et 5 849 dans l'industrie.

## B. Dispositifs de soutien, d'accompagnement ou facilitant le développement

- + **Entreprendre dans la culture** dont le **forum** se tient à Paris depuis 2013 et connaît des déclinaisons territoriales. Ce sont de véritables lieux de **formations**.
- + **La délégation aux entreprises culturelles** au sein de la Direction générale des médias et industries culturelles (DGMIC) élabore les **mécanismes destinés à promouvoir le financement de l'économie culturelle**, avec différents dispositifs d'accompagnement des entrepreneur·euse·s. Le quatrième programme d'investissement d'avenir (**PIA 4**) vise à soutenir l'innovation et en particulier **l'investissement dans les technologies d'avenir notamment dans la filière stratégique des ICC** (La Grande fabrique de l'Image, Pôles territoriaux d'industries culturelles et créatives, Alternatives vertes, etc.).
- + **Pôle Emploi** : le dispositif de rupture conventionnelle permet aux entrepreneur·euse·s de percevoir des indemnités de Pôle Emploi pendant la création de leur entreprise.
- + **Les incubateurs** : les incubateurs culturels permettent de travailler aux côtés d'autres entreprises qui ont des problématiques communes et fournissent espaces, soutien apporté par les équipes, mises en relation, ateliers ciblés et expérimentations. Ils jouent le rôle de tiers de confiance qui rassurent dans un secteur culturel qui a globalement une faible propension à la prise de risque et à l'innovation.
- + **Les réseaux**.
- + **Les dispositifs de financement** : de nombreux dispositifs de financement existent mais il est très souvent extrêmement difficile pour ces jeunes entreprises de comprendre ce qui est attendu dans les différents appels à manifestation d'intérêt, appels à projets ou appels d'offres. Les différentes institutions et les acteur·rice·s public·que·s mettant derrière le terme "innovation" différentes interprétations.
- + **Des associations** comme **le Mila**<sup>269</sup>, dispositif de **soutien à la filière musicale**, **Le Louvre-Lens Vallée**<sup>270</sup>, **centre numérique** agrégeant des **startups à vocation culturelle**, l'AMI association située dans la **Friche Belle de Mai**<sup>271</sup> à Marseille qui développe la **plateforme DYNAMO**<sup>272</sup>.

<sup>268</sup> LES MAGNETIQUES. « *Culture et industries créatives, un atout économique, social et territorial pour le Grand Paris* », 2023 : Lien

<sup>269</sup> Site de l'association le Mila : Lien

<sup>270</sup> Site du Louvre Lens vallée : Lien

<sup>271</sup> Site de la Friche Belle de Mai : Lien

<sup>272</sup> Site de DYNAMO - A.M.I. Aide aux Musiques Innovatrices : Lien

- + **Des coopératives d'activités** comme la CAE CLARA et CLARAbis<sup>273</sup>, ou encore Omnicité<sup>274</sup>.
- + **Programmes d'Open Innovation** (innovation ouverte) au sein de grands groupes ou institutions (BNF), les programmes sont en général développés à station F<sup>275</sup>.
- + **Des incubateurs au sein de clusters**, comme le programme Hub IC<sup>276</sup> du Damier à Clermont-Ferrand.
- + **Certaines structures ont une vocation nationale** comme l'incubateur du patrimoine du Centre des monuments nationaux
- + On peut enfin citer le programme Pépite<sup>277</sup> qui, au sein de 33 Pôles étudiant·e·s pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat, ont pour mission de renforcer la culture entrepreneuriale et l'innovation dans l'enseignement supérieur, notamment celui d'HESAM<sup>278</sup> dans les secteurs qui nous intéressent particulièrement (métiers d'art design notamment).
- + **En France, les dynamiques métropolitaines sont majeures** pour le développement de tels écosystèmes : SAMOA<sup>279</sup> en agglomération nantaise ou Plaine Image à Lille.

## C. Les incubateurs culturels en région Île-de-France

En Île-de-France, ces initiatives sont principalement situées dans le nord-est de la petite couronne (ou zone dense). Elles sont favorisées par des **politiques volontaristes de certaines agglomérations** comme Plaine Commune en Seine Saint-Denis.

La région concentre près de **200 incubateurs et accélérateurs pour accompagner les entrepreneur·euse·s**. Parmi eux, on trouve **31 structures d'accompagnement dans les filières stratégiques du numérique, industrie de la donnée et industries créatives**. Dans le cadre du nouveau réseau créé en juin 2023, qui référence **28 incubateurs labellisés « innov'up incubation »** qui valorise la qualité de l'accompagnement des incubateurs. Une **seule structure est spécialisée sur l'accompagnement d'entreprises culturelles : 104factory, l'incubateur du CENTQUATRE-PARIS**.

### 1. Les incubateurs culturels à Paris

Les structures d'accompagnement des entreprises culturelles se concentrent sur la ville de Paris. Le **Fonds parisien pour l'Innovation** est un dispositif créé par la Ville de Paris et opéré par la Banque Publique d'Investissement. Parmi les **25 incubateurs que compte ce nouveau réseau, seulement 4 sont des incubateurs culturels** (104factory, le Bureau du design, de la Mode et des Métiers d'Art, Crétis, Paris&Co pôle Culture).

<sup>273</sup> Site de la CAE-CLARA : Lien

<sup>274</sup> Site d'Omnicité : Lien

<sup>275</sup> Site de station F : Lien

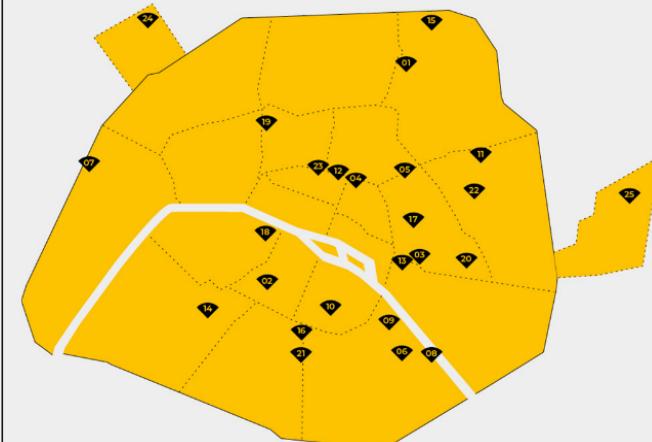
<sup>276</sup> Site de l'incubateur Hub IC du Damier à Clermont-Ferrand : Lien

<sup>277</sup>Programme Pépite : Lien

<sup>278</sup> Site du programme Pépite HESAM Université : Lien

<sup>279</sup> Site de SAMOA à Nantes : Lien

## CARTE DES INCUBATEURS



01	104FACTORY	5 Rue Curial, 75019
02	AGORANOV	96 Boulevard Raspail 75006
03	ATELIERS DE PARIS	30 rue du faubourg Saint Antoine 75012
04	CNAM	292 rue Saint Martin 75003
05	CREATIS	15 rue de la Fontaine au Roi 75011
06	CRÉATIVE VALLEY	station F
07	DAUPHINE INCUBATEUR	Université Paris-Dauphine, Pl. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016
08	EDHEC	Station F
09	ENSAM	151 Boulevard de l'Hôpital 75013
10	ESPCI	10 rue Vauquelin 75005
11	LA RUCHE	24 rue de l'Est 75020
12	LIBERTÉ-LIVING LAB	9 Rue d'Alexandrie, 75002
13	MAKESENS	11 Rue Biscornet, 75012
14	MATRICE	15 Square Vergennes, 75015
15	PARIS&CO	157 Bd Macdonald, 75019
16	PBS	Faculté de Médecine - Site Cochin, 24 Rue du Faubourg Saint-Jacques, 75014
17	PEPINIÈRE 27	27 rue du Chemin Vert 75011
18	SCIENCES PO	Pavillon de l'Innovation, 1 Place St Thomas d'Aquin, 75007
19	SCHOOLAB	15 Rue de Milan, 75009
20	SINGA	50 Rue de Montreuil, 75011
21	TELECOM PARIS	9 Rue Dareau, 75014
22	WACANO	14 Rue Soleillet, 75020
23	WILLA	6 Rue du Sentier, 75002
24	ESCALATOR	36 rue raspail 92300 Levallois Perret
25	PULSE	104 Av. de la Résistance, 93100 Montreuil

Carte des incubateurs labellisés FPI, février 2023

**Il n'existe pas de réseau qui fédère les incubateurs culturels** à l'échelle nationale. Des initiatives, comme le projet de lab culturel mené par le ministère de la Culture, ont pour ambition de développer une culture commune de l'innovation et de fédérer les incubateurs et labs culturels en France.

### 2. Formats d'accompagnements

Les formats d'accompagnement sont toujours des **formats très personnalisés**, les entrepreneur·euse·s ayant peu de temps à consacrer à la formation : rendez-vous personnalisés, permanences sur des questions clés et récurrentes que se posent des jeunes entrepreneur·euse·s (juridiques, RH, business développement, financements, etc.) où chaque équipe rencontre un ou une experte qui répond directement aux problématiques exposées.

Il existe également des **formats collectifs** : ateliers, sessions de co-développement, qui s'articulent toujours sur les fondamentaux de l'entrepreneuriat et sur l'orientation vers les différentes aides. Les incubateurs facilitent les mises en réseau au sein de leurs écosystèmes avec des alumnis ou des prospects potentiels.

Un certain nombre de programmes comme ceux de **104factory** ou de l'incubateur du **CMN** mettent l'accent sur **l'expérimentation et le faire**.

D'autres programmes d'accompagnement comme ceux de **La Ruche**, de **Créatis** par exemple, qui visent des personnes éloignées de l'emploi veulent, en favorisant l'acquisition de compétences entrepreneuriales, aider le retour à l'emploi.

### 3. Profils

**Il n'y a pas de formation spécifique pour accompagner les entrepreneur·euse·s culturel·le·s.** L'incubateur 104factory fait partie de l'association La boussole des entrepreneurs<sup>280</sup> qui structure l'écosystème de l'accompagnement pour aider l'entrepreneur·euse à faire des choix éclairés. C'est notamment à travers ce réseau que l'équipe de l'incubateur sollicite des expertises externes ou se forme aux méthodes et techniques de l'accompagnement.

<sup>280</sup> Site de La boussole des entrepreneurs : [Lien](#)

Pour la présente étude, **Le CENTQUATRE-PARIS a mené une enquête poussée auprès des ancien·ne·s et actuel·le·s incubé·e·s du 104factory** :

Il en ressort les caractéristiques suivantes concernant leurs profils :

- + **Autodidactie** : il n'existe pas de réelle formation à l'entrepreneuriat culturel. L'opportunité, la lenteur des institutions culturelles, la découverte de nouveaux procédés techniques et l'envie d'inventer de nouvelles formes sont à l'origine de leurs démarches ;
- + **Avoir eu des responsabilités très tôt**, beaucoup ont par ailleurs créé et développé plusieurs entreprises ;
- + **Défricher des nouveaux champs** : réemploi, créations hybrides et immersives, ils et elles deviennent ainsi des expert·e·s sur ces sujets. Ils et elles soulignent d'ailleurs le manque de compétences dans les métiers supports de la création et plus particulièrement les métiers techniques et des formes de résistances à l'adoption de nouvelles technologies ;
- + **Avoir eu des modèles entrepreneuriaux dans son entourage** ;
- + **Des compétences multiples** : management et gestion, leadership, polyvalence, compétences techniques.
- + **Des modèles hybrides, loin de celui de la start-up** : les entrepreneur·euse·s interrogé·e·s ne se reconnaissent pas dans l'image de la start-up, leurs modèles d'entreprises s'apparentent plus à ceux de l'ESS. La polyactivité, principalement pour des raisons économiques, est forte. À noter le nombre important d'entrepreneur·euse·s-artistes.
- + **Une connaissance du secteur culturel ciblé** : beaucoup mentionnent la **capacité à porter l'acculturation, la sensibilisation et la formation du secteur culturel** à leurs innovations.

## V. Tiers-lieux, lieux de culture ?

### A. Un mouvement citoyen, sensible aux mutations

**Les tiers-lieux, tels que théorisés par Ray Oldenburg dans les années 90<sup>281</sup>, sont des espaces de rencontre et de faire ensemble.** L'hybridation des activités et des personnes qui se croisent, ainsi que le pouvoir d'auto-organisation sont essentiels. Ils semblent être des **terrains hospitaliers pour des citoyen·ne·s s'interrogeant sur les mutations**. Les tiers-lieux formulent des offres de formation de l'initiation à l'expertise, sur des thématiques techniques autant que théoriques. Si le mouvement *Maker* (*fablabs* et autres lieux de fabrication collectifs) est caractéristique des tiers lieux, on peut distinguer les tiers-lieux d'innovation ouverte (*fablabs*, *living labs*, ateliers paysans, ...), les tiers-lieux sociaux (espaces de médiation numérique, urbanisme temporaire, ateliers de réparation, recycleries,...), les co-working spaces, les tiers-lieux d'innovation publique ou encore les tiers-lieux culturels<sup>282</sup>. Les formes créatives des tiers-lieux ne cessent de se développer et d'inspirer<sup>283</sup> et leurs dynamiques de sobriété et de participation participent de la réponse aux mutations que nous étudions.

Il y aurait plus de **3 500 tiers-lieux** en France. En cumulé, ils présentent un chiffre d'affaires estimé à plus de **248 millions d'euros**. Le rapport de 2021 de France Tiers-lieux estime ce secteur à **8 000 emplois directs** en 2022<sup>284</sup>. 150 000 personnes y travaillent chaque jour.

Le secteur tiers-lieux fait l'objet d'une **politique nationale croissante depuis 2019**. Fabrique de territoire et Manufacture de proximité ont ainsi labellisé 400 lieux<sup>285</sup>. Depuis 2022, les tiers-lieux sont représentés par un **Groupement d'intérêt public (GIP) - France Tiers-lieux** qui regroupe 4 ministères (le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, le ministère du Travail, le ministère de l'Enseignement supérieur et Recherche, le ministère de l'Économie, des Finances mais pas celui de la Culture), l'agence nationale de la cohésion des territoires et l'[Association nationale des Tiers-lieux](#)<sup>286</sup>.

### B. Politique culturelle et tiers-lieux

Si **27% des tiers-lieux se définissent comme des laboratoires de fabrication culturelle<sup>287</sup>**, les tiers lieux culturels ne représentent que 4% des signataires de la charte d'un réseau historique comme la Coordination nationale des lieux intermédiaires et indépendants (**CNLII**), même s'il existe aussi des réseaux de tiers-lieux culturels comme l'Union fédérale d'Intervention des structures culturelles (**UFISC**) ou le mouvement Trans Europe Halle. Pour autant, les tiers-lieux sont nombreux à faire de la production et de la diffusion artistique :

<sup>281</sup> OLDENBURG, Ray. *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community.* 1999.

<sup>282</sup> GUILLON, Vincent. « Ce que les tiers-lieux posent comme défis aux politiques culturelles », *Observatoire des politiques culturelles*. 6 juin 2023 : Lien

<sup>283</sup> Voir l'exposition « Lieux infinis » à la biennale de Venise (Encore Heureux Architectes).

<sup>284</sup> FRANCE TIERS-LIEUX. *Rapport 2021 de France tiers-lieux - Nos territoires en action.* 2021 : Lien.

<sup>285</sup> LEVY-WAITZ, Patrick. *Mission coworking - Territoires, travail, numérique- Faire ensemble pour mieux vivre ensemble.* 2018 : Lien

<sup>286</sup> Cela fait notamment suite au rapport «Mission coworking - faire ensemble pour mieux vivre ensemble » de la Fondation Travailleur Autrement pour le ministère de la cohésion des territoires publié en 2018.

<sup>287</sup>*ibid.*

54% accueillent des artistes en résidence. On estime à près de 28 000 le nombre d'événements artistiques et culturels qui y sont proposés en 2019. Par ailleurs, si 62% ne possèdent pas de licence d'entrepreneur du spectacle, 24% de leurs activités sont financées au titre de l'action culturelle, 13% au titre de la création artistique.

Le **rapport Lextract**<sup>288</sup> publié en 2001 a montré le rapport historique entre les lieux de ce type et la culture, conséquence de l'émergence des **friches et lieux intermédiaires culturels**.

*“Les lieux culturels posent un référentiel sur ce que devrait être le rôle de l’art en société entre « un art pour l’art » et « un art social »”<sup>289</sup>*

Dans ce paysage, les tiers-lieux se basent sur une **logique de la demande**, chargés d'une logique de participation, et revendiquent de se distinguer des institutions culturelles qui seraient historiquement tournées vers une logique d'offre. Ils participent sans doute à ce titre à la **dynamique des droits culturels**.

Des personnalités comme **Fazette Bordage**, figure historique des tiers-lieux culturels, défendent dans ce contexte que la politique culturelle doit maintenir une attention à **“soutenir ce qui vient”** et les espaces de “création ouverts”, ce qui est assez contradictoire avec la politique publique de labellisation et implique que les professionnel·le·s des politiques culturelles se forment à ce positionnement. La dynamique tiers-lieu, tout en élargissant son champ d'interventions (et notamment au design et aux métiers d'art), pose en substance un **dilemme** aux politiques publiques de la culture, **entre soutien ouvert à l'émergence et reconnaissance de missions de service public bien définies** (éducation artistique et culturelle, mission sociale, par exemple de médiation numérique, mais aussi soutien à la création).

On passe d'une logique classique de lieu subventionné pour une fonction double de création-diffusion à une logique pluridisciplinaire où **la culture recouvre une plus grande diversité d'activités avec un enjeu de modèle économique**, tout en étant considérée comme un outil de développement territorial<sup>290</sup>. Le principe du **financement par projet** domine, alors que les missions sont de plus en plus nombreuses, ce qui rend ces **structures fragiles** et leurs emplois précaires. Cela semble devenir un obstacle au fait qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle de *Nouveaux laboratoires des politiques publiques*<sup>291</sup>, notamment en matière culturelle.

## C. Les tiers-lieux, contextes propices à la création?

Ces lieux permettent **la création en contexte précaire**. Dans le cadre de la reconnaissance des **parcours des artistes**. En **Île-de-France** notamment où **le foncier est rare**, cette prise en compte des contextes de création est essentielle. Elle participe à la nature des productions, notamment dans le rapport à la population. En réflexion dans le cadre des

<sup>288</sup> LEXTRAIT, Fabrice. *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires...Une nouvelle époque de l'action culturelle*. ministère de la Culture et de la Communication, 2001 : Lien

<sup>289</sup> BAZIN, Hugues. « Labo des Tiers-lieux - Quels lieux entre politique culturelle et pensée politique de la culture ? », Blog *Nouveaux lieux, Nouveaux liens*. 2023 : Lien

<sup>290</sup> Les tiers lieux posent des défis pour les politiques culturelles : Lien

<sup>291</sup> Journée d'étude “*Tiers-lieux, nouveaux laboratoires des politiques publiques ?*” organisée à Sciences Po Lille par François Benchendikh. Vendredi 5 mai 2023 : Lien

SODAVI, des **lieux de création artistique collectifs, en particulier pour les plasticien·ne·s**, se revendiquant des tiers-lieux, permettent de **soutenir les artistes**. Cette dynamique est en plein développement<sup>292</sup>, même si, souvent gestionnaires de ces lieux, il et elles doivent **mobiliser temps et compétences** (relation aux collectivités, aux bailleurs, compétences administratives, gestion, organisation d'événements, médiation), ce qui est certes formateur mais peut venir en contradiction avec leur temps de création.

Des tiers-lieux ayant une offre **d'ateliers partagés** (manufacturiers, makerspaces, fablabs, etc.) ou de bureaux (coworking) permettent à des **designers, à des métiers d'art** (60% en reconversion ou en lancement d'activité) et à des artistes (47% des personnes interrogées en 2021) de trouver, selon les contextes, des conditions de travail en collectif pour de la mutualisation de moyens, de l'entraide, de l'apport d'affaires, ou encore des dimensions conviviales de travail.

La récente **Stratégie nationale en faveur des métiers d'art renforce l'intérêt de tels espaces pour les artisan·e·s** en les mettant au cœur de sa stratégie pour les territoires, reprenant la dynamique des **Manufactures de proximité**. Le Bureau des industries créatives (BIC) du ministère de la Culture a participé à la visibilisation des designers en faisant le lien entre l'association [France Tiers-Lieux](#) et le programme [France Design Week](#), pour rendre visibles leurs actions dans un événement d'envergure. Cet effort va dans le sens des enjeux des écosystèmes du design et **promeut ces espaces de travail auprès des designers**.

## D. Relation aux territoires

Plusieurs types de professionnel·le·s coexistent et développent au sein des tiers-lieux des compétences spécifiques dans le cadre de “l'urbanisme temporaire” ou de “l'urbanisme transitoire” en lien avec l'art et la culture<sup>293</sup> : **acteur·rice·s historiques des pratiques alternatives**, squats ou occupations légales des “lieux intermédiaires” ([Main d'Œuvre, Usines éphémères](#)) et **nouvelles·aux professionnel·le·s de l'occupation temporaire**, qui peuvent venir du **secteur culturel** (Collectif Mu, 6B, Wonder) et se sont professionnalisé·e·s dans la gestion de plusieurs lieux, ou de **l'urbanisme, de l'immobilier ou de l'architecture** ([Plateau Urbain, Ancoats, Yes We Camp, Encore heureux](#)). Certain·e·s interviennent **en espace public** ([Bellastock, les Bruits du frigo](#)) dans une pratique revendiquée de co-construction avec les habitant·e·s. **Si les synergies sont nombreuses, les cultures professionnelles peuvent être différentes**, revendiquant une démarche plus ou moins sociale ou plus ou moins économique, qui s'entrecroisent parfois.

Quoi qu'il en soit, ils et elles ont développé de **nouvelles compétences hybrides** : techniques, juridiques et opérationnelles (mise aux normes, contractualisation, modèle économique, marketing, etc.) qui leur permettent à la fois de **mettre en œuvre et de gérer un projet dans son ensemble** mais aussi **d'accompagner les autres acteur·rice·s**, collectivités ou promoteur·rice·s pour développer ces démarches. Leurs compétences concernent à la fois des **activités d'intermédiation** entre les propriétaires et les porteur·euse·s de projets (facilitation avec les collectivités, sélection et suivi des

<sup>292</sup> LIOT Françoise “collectifs d'artistes et action publique” dans Marie-Christine BUREAU, Marc PERRENOUD, et Roberta SHAPIRO (eds.). *L'artiste pluriel: démultiplier l'activité pour vivre son art*. Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2009. 193 p.

<sup>293</sup> PINARD, Juliette et Hélène MORTEAU. « Professionnels de l'occupation temporaire, nouveaux acteurs de la fabrique de la ville ? Du renouvellement des méthodes en urbanisme à l'émergence de nouveaux métiers », *Riurba*. 2019 n° 8 : Lien

occupant·e·s) et **d'animation de projet** (programmation, aménagement et design des lieux, communication, ...). Leurs méthodes et leur culture permettent **une intervention plus sobre, une programmation artistique ouverte et expérimentale, une multiplicité des usages et une place faite aux habitant·e·s**.

Ces professionnel·le·s de l'occupation temporaire de lieux sont aujourd'hui opérateur·rice·s d'urbanisme culturel et s'inscrivent dans l'esprit d'un "permis de faire"<sup>294</sup> défendu par Patrick Bouchain, pionnier du réaménagement des lieux industriels en espaces culturels. Ils et elles mobilisent pour cela des métiers de la création.

Des programmes mixtes font se côtoyer des **espaces d'ateliers, de libre programmation culturelle et d'accueil social**. Ces interventions se défont de certaines contraintes de la commande publique ou des labels et sont ainsi des **tremplins pour de jeunes créateur·rice·s**, tandis que leurs interventions sont défendues par ces collectifs comme des expérimentations qui visent à influencer de futurs programmes architecturaux ou urbanistiques.

Ils et elles s'inscrivent pour bonne part dans des **temporalités courtes** et relèvent d'une **économie précaire**. Pour beaucoup d'acteur·rice·s (**UFISC**<sup>295</sup>, *La Main, foncièrement culturelle*) il est désormais nécessaire de **trouver des modèles pérennes pour ces lieux culturels**.

Fort·e·s de leurs expériences de terrain, des opérateur·rice·s de l'occupation temporaire issu·e·s de la culture et de l'événementiel **participent à des groupements de projets, proposent une expertise en maîtrise d'ouvrage aux collectivités ou promoteur·rice·s ou produisent des rapports commandés par la puissance publique**, témoignant de l'**acquisition de nouvelles expertises en études et conseil**.

Certain·e·s **participent même activement à la pensée et à la formation sur la fabrique des territoires et des politiques culturelles**. (*Vers une culture low-tech ?*<sup>296</sup> étude pour l'ADEME portée par le tiers-lieu [Villette Makerz](#) et le cabinet de conseil Azimio, avec l'Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette ([EPPGHV](#)). À l'échelle nationale, des appels à projet comme [Deffinov](#)<sup>297</sup> invitent les tiers-lieux à se rapprocher d'organismes de formation (OF) afin de proposer de **nouveaux cadres de formation** et notamment adresser des enjeux de mutations écologiques et qui peuvent avoir une dimension culturelle.

Dans la dynamique de transmission de ces nouvelles postures et compétences, [le collectif Yes We Camp](#) a créé un [diplôme universitaire \(DU\)](#) avec [l'Université Gustave Eiffel](#)<sup>298</sup> dirigé par Arnaud Idelon, co-fondateur de [Ancoats](#) et du tiers-lieu [le Sample](#).

**Les élue·e·s sont de plus en plus nombreux·euses à être sensibles à ces dynamiques** pour alimenter les politiques culturelles : l'article 22 du *Manifeste pour une République culturelle décentralisée de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture* (FNCC) propose de : "promouvoir une approche culturelle de l'urbanisme et de l'architecture par la construction de villes plus ouvertes, adaptées aux manifestations culturelles, accueillantes

<sup>294</sup> Détail du Permis de faire sur le site internet de la Preuve par 7 : [Lien](#)

<sup>295</sup> UFISC, Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles : [Lien](#)

<sup>296</sup> [VILLETTE MAKERZ](#) et [AZIMIO](#). *Vers une culture low-tech ?* ADEME, 2022 : [Lien](#)

<sup>297</sup> Communiqué de presse du lancement de Deffinov, tiers-lieux : des appels à projets régionaux pour soutenir la formation dans les tiers-lieux : [Lien](#)

<sup>298</sup> Diplôme universitaire Espaces communs-conception, mise en œuvre et gestion (ESCO), de l'Université Gustave Eiffel et Yes We Camp : [Lien](#)

à l’itinérance culturelle et équipées pour une circulation favorisant le regroupement et la rencontre : tiers-lieux, équipements hébergeant des activités de différentes natures (loisirs, sports, activités artistiques, manifestations de démocratie...), etc.”<sup>299</sup>.

Des collectifs pluridisciplinaires (Collectif ETC. ou encore Carton Plein<sup>300</sup>) font la démonstration de modèles d’organisations mettant **la culture au cœur des transformations des collectivités** et sont soutenus dans le cadre de programmes pour la mutation des territoires (Petites villes de demain, Conventions territoriales éducation artistique et culturelle, Agenda rural, etc.).

**Ces projets de conception de politiques publiques ont besoin des apports des artistes et des créateur·rice·s.** Les méthodes de projet ou encore de gouvernance mobilisées en tiers-lieux convergent ainsi avec des pratiques récentes du design (design social, design des politiques publiques) et de la culture (œuvres dans l'espace public, éducation artistique, aménagement d'espace).

**Ces pratiques posent la question de l'évolution des compétences** des professionnel·le·s de la culture : comprendre et s’adapter aux nouveaux agendas politiques conditionnant des évolutions de positionnement de la culture. Mais aussi, coopérer et acquérir des compétences relatives à ces nouvelles modalités de projet trans-sectoriels et d'une manière générale développer des postures d'accueil des propositions, des artistes et des habitants qui diffèrent des modèles de programmation/prescription.

## E. Développement progressif des marqueurs tiers-lieux dans les institutions culturelles

**Des marqueurs tiers-lieux sont identifiables dans des organisations culturelles, notamment pérennes, mais qui ne le revendiquent pas nécessairement**, comme le [Centre Pompidou](#) (espace adolescent 13-16), des musées de sociétés (qui utilisent les outils des tiers-lieux pour transmettre le patrimoine immatériel). Le [Centre des monuments nationaux](#) qui installe des tiers-lieux dans ses monuments (voir le focus dans la partie musées) ou encore des lieux comme le [théâtre national de Chaillot](#) qui entame un partenariat avec [Yes We Camp](#), collectif historique de l'urbanisme transitoire.

Un groupe *culture* existe au sein de l’ANTL<sup>301</sup>, qui “cherche à comprendre et à accompagner le rôle des tiers-lieux dans le renouvellement des pratiques culturelles et dans l’expérimentation de la création artistique”, même s’il est moins actif que le groupe consacré aux **médiathèques**. Mathilde Servet, représentante et pionnière de l’insertion de la logique tiers-lieux en médiathèque, y défend **l’articulation entre mission de service public et marqueurs tiers-lieux** : animer les connaissances disponibles dans les murs de la médiathèque, inviter les habitant·e·s à participer, créer des espaces ouverts. L’enjeu est à la fois interne, afin d’ouvrir les équipes et les directions à des démarches innovantes, mais aussi externe, afin de défendre la perception de lieux ouverts à toutes et à tous auprès des communautés d’usager·ère·s.

<sup>299</sup> FNCC. *Manifeste de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture : Pour une République culturelle décentralisée*. 2022 : Lien

<sup>300</sup> Podcast du LUCAS sur l’urbanisme culturel en Loire Forez : Lien

<sup>301</sup> Association nationale des tiers-lieux : Lien

Dans les institutions, ces nouvelles pratiques demandent l'acquisition de **nouvelles compétences en termes d'accueil, d'accompagnement et de gestion des espaces**. L'hybridité de ces lieux et leurs nouvelles missions engendrent un **besoin humain supplémentaire pour assurer ces missions**.

**Art visuels, musées, design et métiers d'art et leurs professionnels sont de plus en plus articulés avec les territoires** à travers les objets qu'ils créent, les usages qu'ils développent, l'intégration de la population dans leur démarche. Cette articulation est mobilisée dans un contexte de remise en cause du consensus sur le caractère essentiel et autonome de l'art et des politiques culturelles. Il est surtout frappant de constater à quel point la place des artistes et créateurs, des lieux d'art et de patrimoine, ne s'inscrit plus uniquement, dans ce cadre dit des "politiques culturelles". Leurs professionnels tiennent désormais tout autant leur légitimité des politiques d'urbanisme, économiques, éducatives ou sociales et leur action peut s'inscrire tout autant dans l'espace public, les tiers lieux que l'institution, cette dernière étant elle aussi facteur d'innovation, de nouvelles ingénieries ou d'entrepreneuriat.

Ce nouveau contexte n'est pas facile à appréhender pour les acteurs, d'autant qu'il se développe dans un environnement de précarité pour les artistes et de baisse de marges de manœuvres pour les lieux. Il **nécessite à la fois acculturation, redéfinition des métiers, reconnaissances statutaires et économiques et formations en compétence**.

### **Quelques expérimentations de formation articulées aux territoires en PACA**

Dans le cadre de l'étude, le Cnam PACA, la chaire OTACC de l'université Aix-Marseille et le CMQ ICC PACA ont étudié un certain nombre de projets de formations qui abordent ces questions de territoires. Ces focus, tout comme le recensement et l'analyse complète des formations sur la région, fera l'objet d'un livret qui pourra compléter le cas échéant l'étude. Nous en mentionnons néanmoins quelques-uns ici qui pourraient être des expériences inspirantes ou des points de départ pour des projets dans le cadre du dépôt d'un projet PIA CMA formation.

#### **La Villa Créative : lieu totem de la Culture, Patrimoine et Société Numérique.**

La Villa Créative - Avignon Université, vise à renforcer les liens de partenariats entre la formation, la recherche et la création dans le domaine de la culture et des industries créatives. Elle ouvrira ses portes à l'été 2023. L'écosystème de la Villa Créative accueillera notamment : le Festival d'Avignon, la French Tech Grande Provence, la Formation de service tout au long de la vie d'Avignon Université, l'Ecole des Nouvelles images, les services de Vaucluse Provence Attractivité, l'IHEST (Institut des hautes études pour la science et la technologie), le Cnam Provence-Alpes-Côte d'Azur comme résident permanent avec l'ouverture d'une fabrique de compétences.

Cette ambition et les activités de formation qui seront développées s'articulent autour de plusieurs questions : comment le numérique et les impératifs de transition écologique induisent une nouvelle relation avec le public ? Comment les nouveaux usages numériques et leurs technologies viennent impacter le processus créatif ? Comment répondre au besoin de montée en compétences sur l'entrepreneuriat culturel ? Le projet se veut innovant à la fois dans la construction des contenus

pédagogiques, sur les formats de formation et sur les partenariats qui impliqueront à la fois l'université, les acteurs de la formation et le milieu professionnel.

### **Le projet de Pôle Territorial des industries culturelle et créatives mode & design (Toulon Provence Méditerranée)**

Le projet s'inscrit dans le cadre du programme France 2030 (axe 4 ICC). L'écosystème local des ICC est déjà structuré autour d'une communauté dense de professionnel·le·s, d'artistes et d'entreprises de labels d'événements (Murex festival, Design Parade) et de lieux structurants (l'incubateur du Port des créateurs) mais aussi d'établissements d'enseignement supérieur publics et privés (ESAD, Camondo, Cnam). En dix ans, leur nombre a doublé. La Métropole Toulon Provence Méditerranée (TPM) souhaite s'engager dans la transformation écologique et technologique de sa filière Mode et Design, en lui donnant une nouvelle ambition, en repensant les métiers, en intégrant et anticipant les enjeux de développement durable, ainsi que les nouvelles compétences notamment en matière de technologies immersives et d'IA. Il intègre une démarche prospective, sous un format d'observatoire des métiers et des compétences dédié à la filière.

### **Artagon Marseille, programme de soutien, de promotion et d'accompagnement dédié à la création et aux cultures émergentes**

Artagon est une association née en 2014 dédiée au soutien, à la promotion et à l'accompagnement de la création et des cultures émergentes. Elle propose des programmes destinés aux étudiant·e·s en art, aux jeunes artistes et aux professionnel·le·s de la culture en début de parcours : expositions, événements, aides à la production, bourses, formations, rencontres, accompagnement, documentation, création et gestion de lieux de ressource et de production. Basée à Pantin, l'association s'est installée à Marseille en 2021 pour soutenir la jeune communauté artistique locale. Il s'agit d'un lieu ressource et de production dédié à l'accompagnement de la scène artistique émergente de Marseille et de la région Sud-PACA. Le programme de résidence et d'accompagnement d'Artagon Marseille comporte 50 places pour des acteur·rice·s artistiques (25 artistes et 25 structures) avec des espaces de travail, de la formation et une programmation. Le programme de formation repose sur des ateliers et des accompagnements individuels, notamment sur les enjeux administratifs et de la transition écologique.

**Pour en savoir plus :**

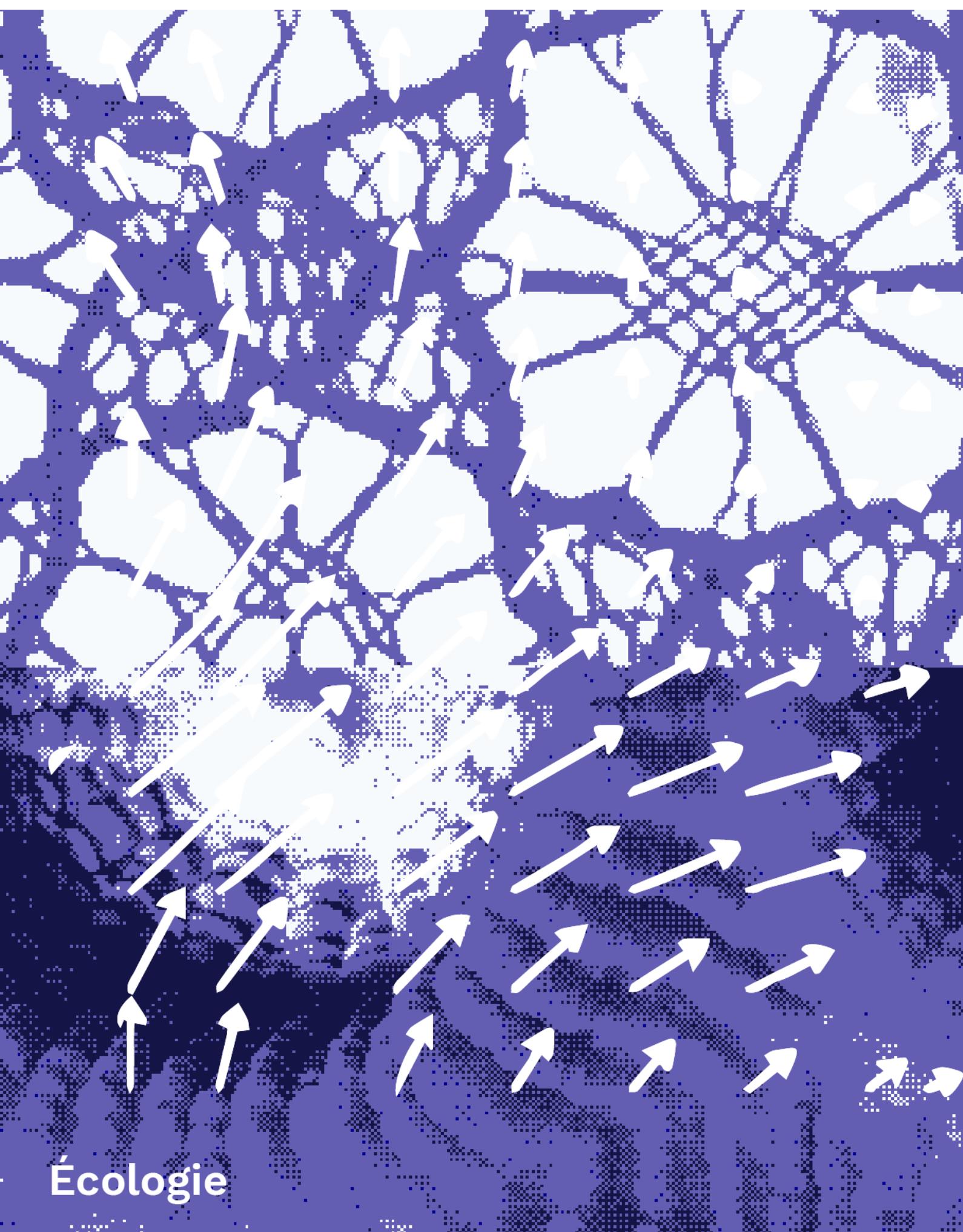
[Site de Artagon](#)

### **Le certificat de compétences médiation culturelle : une expérimentation territorialisée en Provence Alpes Côte d'Azur**

Ce Certificat est un diplôme d'établissement du Cnam (niveau 6) qui prépare aux méthodologies de la médiation culturelle et des projets de relations avec les publics, en lien avec la participation et les droits culturels. Les publics sont en général en reconversion (artistes, enseignant·e·s, personnels de l'animation).

Chacune de ses trois promotions s'inscrit dans une expérimentation territoriale unique. Les auditeur·ice·s participent aux enjeux urbains et élaborent des diagnostics

et propositions de projets de médiation culturelles pour les territoires. En 2022, l'équipe pédagogique a choisi de réaliser une expérimentation sur les communes de la Vallée du Gapeau (petite communauté de communes située en proximité de la Métropole Toulon Provence Méditerranée). En 2023, le terrain retenu a été celui de La Seyne-sur-mer. Une collaboration est mise par ailleurs en place avec l'Ecole Supérieure d'Art de TPM (option design).



Écologie

## I. Le secteur culturel est sensibilisé mais qui manque de données sur ses impacts<sup>302</sup>

### A. Définition et positionnement

les questions écologiques peuvent être abordées selon différentes **terminologies** : développement durable, RSE/RSO, transition écologique<sup>303</sup>, économie circulaire, démarche low tech<sup>304</sup>, etc. **Le développement durable**, inclut des questions de diversité, d'inclusion et de droits culturels, très prégnantes dans les 17 objectifs (ODD) définis par l'ONU<sup>305</sup>, dont certains comme l'éducation ont évidemment une dimension culturelle. Son champ est plus large que la transition écologique mais peut être facteur d'ambiguïtés liée à la notion de développement, qui peut impliquer croissance plutôt que sobriété, économie davantage qu'écologie, social et culture.

Les **organisations culturelles en France** semblent plutôt inscrire leur engagement dans une **politique RSE/RSO**<sup>306</sup>. Les musées québécois par exemple, au contraire privilégient le **concept de “développement durable”**<sup>307</sup>, dans son acception plus large pour inclure la reconnaissance des communautés et peuples autochtones.

La **responsabilité sociale dans les organisations culturelles en France** est souvent affirmée comme un élément constitutif de l'engagement vers une transition globale de l'établissement (Universcience, Palais des Beaux-Arts de Lille, Palais de Tokyo pour ne citer qu'eux) : **amélioration des conditions de travail des artistes et créateur·rice·s, prise en compte des questions de genre et de discrimination, représentativité, diversité, participation**, à la fois dans la programmation et dans les équipes en lien avec la **notion des droits culturels**.

“Je parle d'écologie au sens très large, et pas uniquement de la lutte contre le réchauffement climatique : la remise en cause des grands équilibres, des grandes dominations, et la nécessité de revoir des récits de la séquence dans laquelle on se situe<sup>308</sup>.”  
Guillaume Désanges, Président, Palais de Tokyo, artpress n°506

Ces responsabilités sociales et environnementales sont très présentes dans la nouvelle définition des musées et de leurs missions par l'**ICOM** en 2022 (voir la partie musées à ce sujet), qui met en avant leur rôle pour “encourage[r] la diversité et la durabilité”.

<sup>302</sup> Image de couverture : Corail artefact, Jérémy Gobé - source : [Lien](#)

<sup>303</sup> “La transition écologique est une évolution vers un nouveau modèle économique et social [...] qui renouvelle nos façons de consommer, de produire, de travailler, de vivre ensemble pour répondre aux grands enjeux environnementaux, ceux du changement climatique, de la rareté des ressources, de la perte accélérée de la biodiversité et de la multiplication des risques sanitaires environnementaux” (source : Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires)

<sup>304</sup> Site internet du projet “Vers une culturel low-tech ?” : [Lien](#)

<sup>305</sup> COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES. *Rapport Brundtland : Notre avenir à tous (Our Common Future)*. 1987 : [Lien](#)

<sup>306</sup> Démarche ou méthode d'amélioration continue qui vise à intégrer les enjeux du développement durable. Elle est définie par une norme internationale d'application volontaire, l'ISO 26000 qui propose une grille de lecture avec plusieurs lignes directrices.

<sup>307</sup> SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC. *Diagnostic : l'engagement environnemental des institutions muséales*. 2023 : [Lien](#)

<sup>308</sup> Guillaume Désanges in artpress n°506, Paris, janvier 2023, p. 52

**Cet élargissement au-delà des questions strictement écologiques et environnementales ne veut cependant pas forcément dire que toutes ces démarches sont intégrées et menées par les mêmes personnes.** Au contraire, l'étude semble montrer que, au fur et à mesure que les acteurs, notamment les musées, se professionnalisent sur les questions écologiques, les personnes qui sont en charge de ces sujets ne sont plus forcément celles qui suivent les autres questions de la RSE telles que l'inclusion ou l'égalité. Un des enjeux de la formation pourrait donc être de maintenir et **développer des compétences multiples afin que les démarches culturelles, sociales et écologiques soient menées de concert.**

Quoi qu'il en soit, l'ensemble des acteur·rice·s interrogé·e·s identifient le **basculement** sur la prise en compte des enjeux écologiques dans la culture comme un **changement majeur**. Si les thématiques écologiques étaient déjà présentes dans la programmation de certains lieux, à travers des résidences artistiques ou des programmes d'accompagnement spécifiques (Prix Coal, Art of change 21, Fondation Daniel et Nina Carasso, Centre International d'Art et du Paysage de l'île de Vassivière, etc.), la crise du COVID-19 entre 2020 et 2021 est considérée comme un **tournant** qui s'est traduit à plusieurs niveaux : dans le **renfort des thématiques environnementales des programmations** (le festival "Passion bleue" à Châteauvallon-Liberté est un projet né en réaction à la pandémie en 2021, le projet de permaculture institutionnelle du [Palais de Tokyo](#), les expositions [d'Universciences](#)), dans la sorties de nombreuses études et rapports (Shift Project, divers manuels d'éco conception, etc) et dans les prises de paroles publiques des acteur·rice·s culturel·le·s lors de **nombreuses tables-rondes dédiées** au sujet depuis 2020 ([Forum entreprendre dans la Culture](#), [News Tank culture](#), [Soirées débats de l'ICOM](#), [Forum européen Where To Land<sup>309</sup>](#), etc.) dans une nouvelle **attention des médias** au sujet.

## B. Un secteur qui se pose la question de ses impacts

Des structures, comme le think tank Shift Project en France ou [Julie's Bicycle](#) en Angleterre (avec le soutien de l'Arts Council sur certains programmes) ont contribué à œuvrer à une plus **grande connaissance de l'impact carbone du secteur culturel<sup>310</sup>**. Parmi les chiffres clés à retenir issus d'un long travail d'analyse et d'enquête, force est de constater que la plus grosse partie de l'empreinte des secteurs culturels (spectacle vivant, arts visuels, musées...) est due aux **déplacements des visiteur·euse·s** : 99% pour le musée du Louvre sur ses 4 millions de tonnes d'émissions carbone émises. Sur les 70 millions de tonnes d'émissions carbone mondiales du marché de l'art, 26% seraient dûes aux bâtiments, au fret d'œuvres d'art et aux voyages et 74% aux émissions liées aux déplacements des visiteur·euse·s<sup>311</sup>. **Cela touche les missions ainsi que le modèle même de la production et de la diffusion artistique** : la mobilité des publics et la profusion de propositions d'expositions, de spectacles, de festivals est-elle soutenable<sup>312</sup> ? Si ces

<sup>309</sup> Le Forum européen Where to Land (5, 6 octobre 2022 à Strasbourg) a réuni de nombreux experts et professionnels du spectacle vivant invités à échanger collectivement sur les défis écologiques auxquels sont confrontés le secteur culturel : Lien

<sup>310</sup> SHIFT PROJECT. *Décarbonons la culture*. 2021 : Lien

<sup>311</sup> JULIE'S BICYCLE. *The Art of Zero*. 2021 : Lien ; programmes de Julie's Bicycle et du Arts Council England : Lien

<sup>312</sup> Les 3 scopes désignent le périmètre d'étude des émissions de gaz à effet de serre : le scope 1 comprend les émissions directes, le scope 2 les émissions indirectes liées à la consommation d'énergie (production, transport, distribution), le scope 3 – le plus large – comprend le reste des émissions indirectes dont les achats, les déplacements des visiteurs et trajets professionnels qui sont une source importante de « GES ».

données sont essentielles pour aller vers une “culture décarbonée”, elles doivent également être complétées en **optant pour une vision plus systémique des défis environnementaux** qui englobent les 9 limites planétaires<sup>313</sup> : biodiversité, eau, plastiques, artificialisation des sols, etc., sur lesquelles le secteur culturel a également un impact direct ou indirect qu'il s'agit de mesurer et de diminuer.

Les organisations culturelles font donc face à une **injonction contradictoire**. D'un côté, elles ont pour mission de **soutenir la création et de développer l'accès aux œuvres** pour le plus grand nombre et de **participer à travers ces missions à la transmission de la culture et de la connaissance, y compris celle des enjeux environnementaux**. Et de l'autre, elles doivent **participer aux efforts collectifs de réduction de l'empreinte écologique des activités humaines**. Les objectifs de l'Accord de Paris et les engagements des pays de l'Union européenne<sup>314</sup> sont clairs : il s'agit de réduire d'au moins 55% les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. Qu'est-ce que cela signifie pour le monde de la culture ? Doit-il réduire d'au moins 55% son offre culturelle et ses activités ? Ou bien doit-il réduire d'au moins 55% sa dépendance aux énergies fossiles ?

Une organisation culturelle soutenable est une organisation qui est parvenue à réduire ses impacts sur le climat, les ressources et la biodiversité (footprint) tout en poursuivant sa mission culturelle de manière équivalente, voire meilleure, afin de faire évoluer les esprits, notamment sur les questions environnementales (brainprint). Cela implique néanmoins de changer une partie de la nature ou des modèles de production de l'offre elle-même. Cela signifie la mise en place d'une **stratégie globale de transformation des pratiques au sein des organisations, mais également et surtout de transformation des organisations elles-mêmes, à la fois dans leurs métiers, leur gouvernance, leurs compétences et leur programmation**. Cet effort conséquent de transformation doit être soutenu financièrement et demande la mobilisation ou l'acquisition de nouvelles compétences.

Un accent particulier sera mis dans cette partie sur **les organisations culturelles de la Région Sud**. Cette analyse approfondie s'appuie sur 6 entretiens qualitatifs menés avec des directions d'organisations, sur un ensemble d'études de cas significatives et sur des connaissances issues des accompagnements écologiques menés par le collectif [Les Augures](#) en région Sud au cours des trois dernières années.

Puisqu'elle est transversale, la question écologique est également abordée **pour chacun des secteurs étudiés dans les parties correspondantes (musées, création numérique, arts visuels, arts appliqués, métiers d'art et du design)**.

## C. Les mutations du secteur s'articulent avec les défis environnementaux

**L'agilité et la capacité d'expérimentation et de planification sont des conditions essentielles à la transformation des pratiques.** La transition écologique ne pourra réellement se déployer que si les structures disposent de marges de manœuvre pour compléter, voire remplacer, les indicateurs et référentiels que pourraient proposer et contrôler les financeur·euse·s. Il est apparu ainsi tout au long de l'étude indispensable que

<sup>313</sup> ROCKSTRÖM, Johan, Will STEFFEN, Kevin NOONE, et al. « A safe operating space for humanity », *Nature*. septembre 2009, vol.461 n° 7263. p. 472-475.

<sup>314</sup> Objectifs de l'Accord de Paris et du Conseil de l'Union Européenne : [Lien](#)

les acteurs soient formés à proposer des indicateurs, expérimenter des solutions et non seulement appliquer des normes et labels.

### **1. Des structures bousculées par la dynamique de co-construction**

**La dynamique de co-construction qui commence à se développer vient bousculer les habitudes managériales et les relations avec les publics.**

Hélène Guénin, qui dirige le **MAMAC** à Nice, qualifie de “**moment de bascule important**” cette période que nous traversons, dans laquelle **l’impératif de co-construction** vient porter remède aux questions de domination et de représentativités. **Que ce soit au sein d’une équipe pour construire des démarches et des projets complexes ou bien avec les publics et les associations d’un territoire**, cette logique se déploie (ou est annoncée comme un horizon à développer) dans de nombreuses structures muséales ou d’art visuel : au MAMAC mais aussi dans un centre d’art comme **Les Capucins à Embrun**, au sein des musées de Rouen.

### **2. Des structures qui tentent de croiser leurs réflexions sur les différentes mutations qui les traversent**

**En Région Sud**, il est également à noter que la plupart des acteur·rice·s interrogé·e·s portent un **regard critique vis-à-vis du numérique**. Si le numérique a été, il y a dix ans, le marqueur de l’innovation et de l’efficacité dans le secteur de la culture, où il a parfois pu prendre une place centrale, les réticences historiques à son égard se réactivent aujourd’hui face aux enjeux écologiques. Ce rapport au numérique (“le numérique on en revient...” nous dit Sarah Béhar, administratrice du Théâtre Liberté à Toulon) exprime à la fois une **fatigue vis-à-vis de la sur-connexion et de la surcharge d’informations et un questionnement plus global des impacts du numérique, qu’ils soient environnementaux** (émissions de GES et surexploitation de ressources rares pour la fabrication, obsolescence) **ou sociaux** (domination des géants du numérique, infobésité, perte de sens dans les relations inter-personnelles).

## II. Le secteur culturel s'engage sur les questions écologiques

L'analyse de la prise en compte des enjeux environnementaux par les organisations culturelles nous permet de dresser huit grands constats :

- A. Les modalités de soutien des politiques publiques évoluent à l'aune de la transition écologique ;
- B. Les défis écologiques sont désormais affirmés comme prioritaires dans le discours de très nombreuses structures culturelles et dans la démarche des créateur·rice·s, mais les politiques environnementales des organisations restent à construire et à structurer ;
- C. Les sujets les mieux traités sont homogènes d'un lieu à l'autre et révèlent l'influence des contraintes économiques sur la maîtrise des impacts écologiques ;
- D. Les sujets les moins traités sont également homogènes, mais plus nombreux, plus complexes et plus structurants. Ce sont ceux qui vont nécessiter des renforts de compétences et de connaissances ;
- E. Les choix artistiques et la programmation jouent un rôle de levier de sensibilisation des publics aux imaginaires créatifs soutenables ;
- F. Les risques liés aux dérèglements climatiques et les enjeux d'adaptation commencent à être pris en compte sous la contrainte des épisodes de surchauffe mais nécessitent des stratégies dédiées et déployées dans le temps ;
- G. Le maillage des réseaux culturels et artistiques du territoire est propice à la coopération et constitue un levier majeur de transformation ;
- H. Les métiers et les compétences évoluent et de nouvelles·aux acteur·rice·s font leur apparition.

### A. Les modalités de soutien des politiques publiques évoluent à l'aune de la transition écologique

L'attention aux enjeux écologiques dans la culture est de plus en plus identifiée au sein des **politiques publiques, qui viennent s'en saisir** à travers de nouveaux dispositifs de soutien et certains appels à projet ou appels à manifestation d'intérêts spécifiques (Région Île-de-France, dispositifs régionaux, Paris Initiative Entreprise<sup>315</sup>). L'appel à projets **“Soutenir les Alternatives Vertes dans la Culture<sup>316</sup>” inscrit dans le cadre du Plan France Relance** du 4<sup>e</sup> Programme d'investissements d'avenir (PIA 4) a ainsi soutenu 35 projets et initiatives sur des enjeux de réemploi, d'éco-conception ou de déploiement de réseaux. Une seconde édition de l'appel à projets **“Alternatives Vertes 2”** de 25 millions d'euros est en cours (ouvert jusqu'en décembre 2024). Les sujets financés prioritairement sont les outils de mesure et l'évaluation de l'empreinte environnementale et le **financement d'outils de formation continue**.

L'**ADEME<sup>317</sup>** offre plusieurs **dispositifs d'aides ponctuelles** (réalisation et accompagnement bilan carbone, accompagnement et réalisation d'études spécifiques, aides aux relais,

<sup>315</sup> Le dispositif Paris Initiative Entreprise a accompagné la vie Brève / Théâtre de l'Aquarium dans la création d'un emploi d'une cheffe de projet à mi-temps au démarrage de sa démarche de ressourcerie et d'atelier de déco éco-responsable : Lien

<sup>316</sup> Appels à projets Alternatives vertes 2 : Lien

<sup>317</sup> Site de l'ADEME : Lien

financement de postes de chargé·e·s de mission, d'aide aux actions ponctuelles d'animation, de communication et/ou de formation, projets de thèse, etc.) qui, **s'ils ne sont pas spécifiquement destinés au secteur culturel, ont aidé certaines organisations à monter en compétences, à se doter d'outils techniques ou à approfondir certains sujets plus prospectifs**, à travers la réalisation d'études de recherche-action. L'agence soutient ainsi de plus en plus de projets de thèses transversaux sur la question des nouveaux récits (par exemple le rapport de Jules Collé sur l'évolution de nos imaginaires<sup>318</sup>) du design avec la mobilisation du design fiction (par exemple une thèse sur les arts vivants à l'heure de l'Anthropocène).

Ces **modalités d'appels à projet induisent de nouvelles compétences** (montage de dossiers complexes), de nouvelles méthodologies de travail à acquérir (temps alloué à la rédaction et à la délibération) et **pose des enjeux d'expertise, que ce soit du côté des jurys comme des candidat·e·s, mais aussi des enjeux de mise en concurrence des acteur·rice·s**. Les réponses collectives en partenariat et l'ouverture des formes de soutien à une plus grande diversité d'acteur·rice·s pourraient être davantage favorisées à l'avenir. Il serait aussi intéressant de voir comment mieux valoriser ces aides à l'échelle du secteur culturel et comment mieux accompagner les structures à y répondre.

**Des collectivités territoriales** comme la **Ville de Paris** ou la **Métropole de Lyon** s'emparent de cet enjeu en lui accordant une **place particulière au sein de leur politique culturelle**. À la **Ville de Paris**, ce positionnement a donné lieu à la co-construction d'un plan d'économie circulaire avec les établissements culturels parisiens (qu'ils soient opérateurs de la Ville, de l'État ou privés) de toutes disciplines artistiques et culturelles et de toutes tailles. Cette démarche a abouti à de nombreux groupes de travail, à une formation en ligne et à la rédaction d'un livre blanc autour de 8 enjeux et secteurs prioritaires : achats responsables, programmation, alimentation, bâtiment, numérique, réemploi, etc<sup>319</sup>. La **Métropole de Lyon**, quant à elle, a répondu aux besoins et attentes des acteur·rice·s culturel·le·s du territoire en proposant un projet de recyclerie culturelle<sup>320</sup>. **Ces deux exemples significatifs ont associé plusieurs secteurs d'activité, en œuvrant à plus de logiques de coopération et d'intersectorialité**<sup>321</sup>.

## La politique de transition écologique du ministère de la Culture

La feuille de route de transition écologique du ministère de la Culture est en cours de finalisation. Cinq grandes pistes d'actions ont d'ores été déjà été annoncées<sup>322</sup>, parmi lesquelles la sobriété numérique, la sobriété énergétique (énergies renouvelables, protection du patrimoine), la mobilités des publics et la conservation durable du patrimoine (bâti, non bâti et immatériel).

Par ailleurs, le ministère de la Culture est engagé dans le **dispositif interministériel de "Services publics écoresponsables"**<sup>323</sup> qui concerne obligatoirement tous les services de

<sup>318</sup> ADEME Comment faire évoluer nos imaginaires ? : Lien

<sup>319</sup> Développer l'économie circulaire dans les lieux et établissements culturels parisiens. Ville de Paris, 2021 : Lien

<sup>320</sup> Présentation du projet de recyclerie culturelle sur le territoire de la Métropole de Lyon. Juillet 2022.: Lien

<sup>321</sup> NECTART. « Politiques culturelles territoriales Coopération et droits culturels, transitions écologique et sociétale, éducation et formation », Nectart. avril 2023 hors-série #1.

<sup>322</sup> « 7e édition de Think Culture » : Lien

<sup>323</sup> Service publics écoresponsables : Lien

**l'État, ainsi que l'ensemble des établissements publics, des services à compétence nationale et des opérateurs.** 20 mesures obligatoires sont regroupées sous six thématiques prioritaires : les mobilités durables, les achats responsables, l'alimentation, la réduction de la consommation d'énergie, la biodiversité et l'entretien des espaces naturels, l'économie circulaire et le numérique responsable. Une feuille de route "Numérique et environnement" a été publiée à cet effet le 23 février 2021<sup>324</sup>.

Lors de notre entretien, Patrick Comoy, haut fonctionnaire au développement durable, et Jérôme Poulain, correspondant ministériel pour les services publics écoresponsables, ont cité les chantiers prioritaires suivants : la question de la mesure et l'identification d'outils, la diffusion de la connaissance sur les questions réglementaires et juridiques, la valorisation des nouveaux débouchés professionnels (valoriste, éco-conseiller·ère entre autres), et enfin la formation qu'elle soit en interne auprès des agent·e·s, que des établissements sous sa tutelle ou auprès des formateur·rice·s.

### **Les actions mises en place par la Direction générale de la création artistique (DGCA)**

Depuis trois ans, la DGCA met en place un plan d'action qui a vocation à être inséré dans la feuille de route globale du ministère de la Culture. Parmi les actions phares à retenir, qui sont réparties en trois volets (éco-responsabilité, changement structurel, question des imaginaires et des récits), on trouve :

- + La création d'un pacte d'engagement, en cours d'écriture, inspiré de la [Charte de développement durable pour les festivals](#)<sup>325</sup>
- + L'établissement d'un référentiel carbone issu de diagnostics d'impacts réalisés par des opérateurs réseaux ([DCA](#), [CDN](#)).

Elle mène par ailleurs quelques expérimentations, par exemple avec [Aladir Conseil](#) et [les Augures](#) (voir focus plus loin) pour développer une démarche éco-critique d'analyse de programmations.

## B. Une prise en compte par les structures des défis écologiques, mais des projets environnementaux à structurer

L'urgence des défis environnementaux est prise en compte par l'ensemble des organisations culturelles interrogées, mais les **démarches sont hétérogènes dans la manière dont ces défis sont intégrés dans les pratiques et les organisations.**

Sur la montée en compétences de certains métiers et la façon de repenser de nouvelles organisations du travail, une **part des réponses émergent, par exemple, par le potentiel de projets d'expérimentation** assez poussé [venant de la part de certaines organisations culturelles](#) : le projet [Coupez les Fluides de la Maison des Arts de Malakoff](#)<sup>326</sup> par exemple ou encore le [projet de laboratoire expérimental du Théâtre de l'Aquarium](#) sur les enjeux de scénographie et de réemploi.

<sup>324</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Feuille de route Numérique et Environnement*. ministère de la Culture, 2021 : Lien

<sup>325</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Charte de développement durable pour les festivals » : Lien

<sup>326</sup> Couper les fluides : Lien

## 1. Structurer et piloter les démarches

Si de nombreuses actions sont mises en place à l'initiative des équipes, elles restent souvent isolées de la politique générale des établissements et ne s'inscrivent pas dans une démarche structurée. L'intégration des actions est **rarement formalisée dans le positionnement et le fonctionnement des organisations** et repose sur le volontarisme d'une direction engagée ou de membres de l'équipe.

Faire face aux défis environnementaux implique pourtant des **changements structurels majeurs au sein des organisations et dans l'ingénierie de projets**. Repenser la question d'un temps plus long dans sa production, déconstruire le rapport linéaire et la verticalité d'un projet d'établissement implique de reconsiderer la position de chacun·e et de **mesurer l'importance d'un portage des enjeux écologiques à tous les échelons et dans tous les services**.

En Région Sud, la mise en place de comités de pilotage ou de référent·e·s au sein des organisations est en cours de déploiement mais reste encore rare, plus particulièrement dans les organisations des arts visuels. Il est intéressant de noter que la structuration et le pilotage des démarches de transition semblent **plus formalisées dans les organisations du spectacle vivant ou au sein des festivals**. Les musées qui disposent d'un·e référent·e ou d'un·e responsable RSE seraient plus souvent engagés dans le dispositif interministériel des services publics éco-responsables.

Pour autant, nous avons pu étudier **quelques démarches globales** mises en place par certaines structures :

La démarche du [Palais de Tokyo](#) semble caractéristique de ce glissement du positionnement de certaines organisations face aux enjeux écologiques. Sans pour autant être exemplaire, elle est intéressante à analyser comme un changement opérationnel et structurel. Le projet porté par son nouveau président, Guillaume Désanges, quelques mois après son arrivée en février 2022, est celui de la **permaculture institutionnelle**<sup>327</sup>. L'idée est de repenser nos manières d'agir et de le faire sous le prisme d'un **vocabulaire permaculturel** qui implique entre autres de laisser des **espaces en friche**, de créer un **compost intellectuel**, de ne pas produire moins mais mieux, d'établir un rapport plus sain entre l'institution et les artistes, etc. Le nécessaire partage et la communication du projet écologique sont porté·e·s par la direction de l'établissement et le responsable RSE, aussi directeur de la communication, qui offre un terrain fertile aux mutations.

---

<sup>327</sup> DÉSANGES, Guillaume. *Petit traité de permaculture institutionnelle : pour un site de création contemporaine vivant et productif*. 2022 : Lien

## La démarche de transition de l'Espace de l'art concret



*Vue d'un espace d'exposition à Mouans-Sartoux*  
source : <https://06.agendaculturel.fr/espace-de-l-art-concret>

Dès 2020, le centre d'art situé à Mouans-Sartoux a mis en place une démarche structurée pour atténuer ses impacts sur l'environnement et s'adapter au réchauffement climatique. La démarche est portée par sa directrice Fabienne Grasser-Fulchéri et son administratrice Régine Roubaud. Deux référentes ont été nommées au sein de l'équipe pour piloter et animer la démarche. La direction, engagée sur le sujet, s'est **appuyée sur une compétence extérieure** (collectif Les Augures) **pour accompagner la mise en place de la démarche**. Sur la base d'un diagnostic et d'une dynamique collective, l'équipe a co-construit une stratégie et un plan d'action sur plusieurs années.

Cette démarche se structure autour de 5 axes qui sont accompagnés d'un plan d'action :

- + **Structurer le pilotage de la transition et aligner durablement les objectifs de transition et la programmation** par l'implication de l'équipe et des tutelles, par une politique d'achats responsable, par des actions pour réduire les consommations d'énergie et de ressources, pour réduire les déchets, enfin par une communication et une veille dédiée à la démarche.
- + **Mettre en place un modèle d'éco-production** pour réduire l'impact des projets (par l'économie circulaire appliquée aux expositions, par l'optimisation des transports, par la récolte et le suivi de données, par l'implication des artistes et des scénographes dans la démarche).
- + **Réduire l'impact de la communication, des expositions et des événements** (par des écogestes numériques et l'allongement de la durée de vie des équipements, ainsi qu'une alimentation responsable qui repose sur la limitation des déchets et la végétalisation des repas).
- + **Décarboner les mobilités culturelles et quotidiennes** (par la connaissance de la mobilité des publics et l'encouragement de report modal pour les équipes et les artistes).
- + **S'inscrire dans une dynamique réseau** pour renforcer la mission de l'EAC dans un territoire de transition (avec les autres centres d'art, le réseau BOTOX(S), DCA, le Cnap).

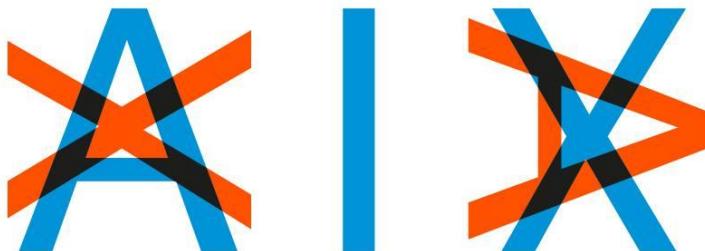
Parallèlement, le centre d'art travaille sur son adaptation aux effets du réchauffement climatique et aux périodes de surchauffe en été. Un travail d'audit est

en cours pour évaluer les performances énergétiques des réserves et identifier des pistes de travail pour économiser l'énergie et élargir les normes de conservation.

**Pour aller plus loin**

[Site internet de l'Espace de l'art concret](#)

## La démarche RSO du Festival d'Art lyrique à Aix-en-Provence



*Détail de la charte graphique du Festival d'Art lyrique d'Aix-en-Provence, 2023*  
conception graphique : <https://irmaboom.nl/>

Pour un festival pionnier tel que celui de **l'art lyrique à Aix-en-Provence**, la mise en place de la démarche RSO a commencé en 2010 et, dès 2012, une référente a été nommée pour déployer des projets structurants tels que le bilan carbone et l'éco-conception des décors. Le Festival est d'ailleurs allé plus loin en intégrant la RSO dans la gouvernance et un pilotage collectif : un comité de pilotage, des comités techniques thématiques. En 2020, **le festival a inscrit la RSO dans ses statuts**, faisant de l'égalité femmes/hommes et de la défense de la diversité et de l'environnement une partie intégrante de ses missions.

Au-delà, le festival a initié une méthodologie pionnière d'éco-conception des décors (financement et expertises techniques, création d'outils d'aide à l'éco-conception, appui sur des compétences techniques et des équipements, etc.). Il a notamment partagé ses recherches et ses travaux avec l'édition d'un guide méthodologique qui déploie des fiches-actions pratiques pour l'ensemble des étapes, de la conception à la fin de vie.

**Pour aller plus loin**

[La responsabilité sociétale du Festival d'Aix-en-Provence](#)  
[Guide méthodologique de l'éco-conception des décors](#)

Publié en 2022, le rapport *Vers une Culture Low Tech* de Villette Makerz et AZIMIO<sup>328</sup> qui vise à “défricher le sujet de la culture low tech” et à accompagner le parc de la Villette via l'EPPGHV à initier ce type de démarche, évoque des contraintes organisationnelles et de fonctionnement d'intégration d'une démarche de transition écologique et sociale à l'échelle des organisations culturelles :

- + des difficultés d'intégration des actions dans les agendas des équipes dû à un rythme effréné ;
- + un manque de connaissance sur ces sujets auprès des directions ;
- + une incertitude liée à l'aspect émergent des solutions.

## 2. Évaluer les impacts et valoriser

### a. Evaluer

La mesure et l'évaluation des impacts environnementaux pour suivre la progression d'une démarche est essentielle. **Aujourd'hui, peu d'organisations semblent en capacité de mesurer sans l'aide d'une compétence extérieure, ni leurs impacts environnementaux, ni même l'effet des actions déjà mises en place** : combien d'émissions de CO2 évitées? combien de kilomètres parcourus par les artistes et les œuvres? combien de tonnes de déchets produites, évitées, triées, valorisées? Quelle quantité de matières consommée par an? Il est même parfois impossible pour certaines organisations en **régie directe** de connaître la consommation annuelle en eau, électricité et chauffage, et pour celles qui y ont accès, le suivi des données est rarement mis en place malgré un contexte d'augmentation des coûts de l'énergie.

Cela peut s'expliquer par une **faible culture de la donnée** et l'absence d'indicateurs fournis ou demandés par les tutelles. Cette absence de mesure trouve peut-être aussi sa cause dans la faible structuration des démarches d'analyse et d'évaluation. Cela n'est **pas nécessairement un problème d'outillage** car la plupart des salarié·e·s utilisent de manière optimale des tableurs pour suivre les budgets et les productions, mais cela peut être un **manque de connaissance des éléments à suivre qui seraient pertinents par rapport à l'activité culturelle elle-même**.

Plus globalement, la question qui est posée par **l'absence d'évaluation des impacts environnementaux est celle de sa complexité ou de l'ampleur de sa mise en œuvre avec les modèles existants de mesure. Les organisations qui ont pu faire établir leur bilan carbone sont largement minoritaires** (moins d'une dizaine de musées/centres d'art). C'est en effet une prestation financièrement coûteuse qui est généralement confiée à un cabinet de conseil extérieur, et les équipes ont rarement connaissance des dispositifs d'aide et de financement mis en place par l'ADEME. Par ailleurs, cela **nécessite un fort engagement en temps** pour les équipes qui doivent récolter et rassembler les données à analyser.

Par manque de compétences en interne, certaines organisations font ainsi appel à des cabinets extérieurs, et des agences d'accompagnement spécialisées au sein du secteur culturel se développent dans la création d'outils d'évaluation environnementale plus adaptés à leur spécificité.

<sup>328</sup> VILLETTÉ MAKERZ et AZIMIO. *Vers une culture low-tech ? ADEME, 2022* : Lien

## Karbone Prod

Fanny Legros a fondé l'agence **Karbone Prod** qui se consacre à une démarche d'éco-conception à travers la **méthode de l'Analyse du Cycle de Vie** (ACV)<sup>329</sup>. Elle œuvre plus particulièrement dans le secteur des arts visuels (musées, galeries, foires). Ne se limitant pas à l'empreinte carbone, elle travaille sur l'ensemble des impacts environnementaux : biodiversité, eaux, sols, épuisement des ressources, toxicité, etc. La **foire Art Paris**<sup>330</sup> a notamment bénéficié de cet accompagnement et a pu, grâce à ce plan d'action, réemployer 12 tonnes de matières, réduire de 37% sa consommation électrique et de presque moitié ses déchets. Une première dans le monde des salons d'art, qui est reconduite en 2023.

### Pour aller plus loin

<https://www.karbonateprod.fr/>

L'association Arviva a déployé un **calculateur d'impact environnemental** (SEEDS) qui intègre une analyse carbone associée à une analyse des impacts sur les ressources et sur la biodiversité. Cet outil en libre d'accès, développé avec le soutien du PIA Alternatives vertes, a été construit pour les activités spécifiques du spectacle vivant (concerts, scénographies, costumes, tournées) et n'est pas adapté pour analyser les activités des arts visuels et des musées (production d'œuvres et d'expositions, régie des œuvres et des collections). Pour autant, l'association se pose la question de le déployer à l'échelle d'autres secteurs ou d'envisager des collaborations :

*“Depuis le lancement, nous avons eu plus de 650 utilisateurs et utilisatrices. On s'est rendu compte, avec surprise, qu'il s'agissait pour beaucoup de structures nationales, voire internationales, dont certains musées. **Nous sommes en train de réfléchir à la généralisation de l'outil au sein du secteur muséal.**”*

Solweig Barbier, déléguée générale et co-fondatrice d'Arviva

Quelques rares institutions culturelles développent en interne des outils de mesure, comme **Eco-expo©**, outil d'auto-évaluation conçu par **Paris Musées** pour avoir une vision transversale de l'impact de ses expositions, de leur conception à leur fin de vie, en passant par leur valorisation auprès des publics, incluant la communication et la politique éditoriale. Un certain nombre de responsables RSE ou DD d'institutions se sont mis en réseau et partagent leurs outils (voir le focus plus loin sur la création du groupe des référent·e·s/responsables RSE). Pour autant à ce jour, il n'existe pas **d'outils d'évaluation environnementale adaptés et partagés**, pour l'exposition, les arts visuels et les musées.

*“Le secteur est assez impliqué sur ces questions, mais avec des **moyens limités**. C'est parfois la **contrainte économique qui fait advenir la question écologique**. Le ministère de la Culture concentre des enveloppes très importantes pour développer des outils et des bilans carbone pour les FRAC et les centres d'art. Pour l'instant, c'est la première démarche collective qui est effectuée sur ce secteur. Par ailleurs, on ressent bien ce risque que la notion de bilan carbone emporte tout. On le ressent bien dans les politiques publiques où l'on a des “effets de mode” avec des sujets qui emportent tout. **Le problème c'est que ce sont des sujets qui ne sont pas nécessairement accompagnés et approfondis par la suite.”***

<sup>329</sup> Cette méthode normalisée vise à réduire les impacts environnementaux d'un produit ou d'un service tout au long de son cycle de vie depuis l'extraction de matières premières jusqu'à son élimination en fin de vie.

<sup>330</sup> Engagement écologique de la foire Art Paris sur l'éco-conception : Lien

Xavier Montagnon, secrétaire général CIPAC lors de cet entretien et désormais, responsable administratif au musée des Arts décoratifs de Paris.

### b. Valoriser

En l'absence d'évaluations des actions, **la valorisation des démarches environnementales est soit inexistante, soit basée sur des engagements déclaratifs**. Des lieux comme le [Palais des Beaux-Arts de Lille](#) affichent ouvertement leur démarche environnementale sur leurs outils de communication grand public (site web, brochures), mais ils sont rares. Le **rappor t d'activité** des organisations est le premier outil dans lequel les engagements et actions apparaissent. Cela sert également de base de discussion avec les instances de gouvernance et de tutelle. **Plus une démarche est valorisée et communiquée**, plus elle permet aux équipes d'obtenir une **reconnaissance du travail effectué sur ces sujets et peut entraîner les parties prenantes clés** (artistes, publics, prestataires, tutelles, etc.). Or, plus cette communication est accompagnée d'objectifs précis, chiffrés et gradués, plus la démarche sera crédible et permettra **d'engager un argumentaire pour aller vers des changements structurels auprès des directions et instances de gouvernance**.

## C. Une homogénéité qui se dessine concernant les sujets les mieux traités

Les sujets qui sont les mieux maîtrisés par l'ensemble des structures étudiées sont tous relatifs aux usages et aux flux de matière et d'énergie : **tri des déchets, utilisation et réemploi des matériaux et consommation d'énergie**.

La raison principale est économique : le **fonctionnement des lieux repose sur l'économie de moyens et la “débrouille” pour respecter des budgets souvent modestes, ce qui favorise le réemploi en interne**. La **flambée des coûts de l'énergie** a également propulsé les lieux culturels dans une sobriété subie et engagé des mesures d'économies. Deuxièmement, l'attention qui est portée aux déchets et aux matières repose sur leur **visibilité et leur matérialité** (poids, volume) ainsi que sur la logistique, nécessaire, de la gestion de ces déchets et matières, ce qui engage une prise de conscience des personnes qui les manipulent.

### 1. Tri des déchets

**Le tri des déchets est identifié de manière unanime comme le premier geste écologique au sein d'une organisation culturelle.** C'est un enjeu bien maîtrisé et rares sont les organisations où il n'est pas encore mis en place. Mais le tri à la source des déchets organiques est rarement effectué. Or, il sera obligatoire à partir du 1er janvier 2024 dans le cadre de la [Loi AGEC \(anti-gaspillage pour une économie circulaire\)](#)<sup>331</sup>, et des actions de récolte et d'apports aux points de collecte sont à prévoir. L'autre effort consiste également à avoir une **meilleure connaissance des quantités de déchets produits pour en suivre la réduction et orienter les efforts sur des flux précis**.

---

<sup>331</sup> Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire  
(1) disponible ici

Article sur les biodéchets : [Lien](#)

## 2. Réemploi

Le **réemploi** est une pratique **historiquement bien intégrée, dans les centres d'art et les musées mais également les écoles d'art**, mais qui n'est pas encore généralisée. D'abord mis en place pour des raisons économiques, il bénéficie depuis peu d'apports méthodologiques et organisationnels. Pour le mettre en œuvre, le fait de disposer d'un espace de stockage est central. Un petit atelier de fabrication est également un atout, car il permet d'adapter et de réparer les éléments de scénographie. En deuxième lieu, le dialogue avec les artistes, les commissaires et les scénographes, souvent renforcé par des clauses dans les cahiers des charges et contrats, favorise l'intégration du réemploi dès la conception du projet.

Le festival des [Rencontres de la photographie d'Arles](#) est allé plus loin avec une **gestion spécifique des éléments de mobilier**, grâce à une base de données qui permet, depuis 2019, d'inventorier, de localiser et de qualifier grâce à une fiche technique l'état du mobilier.

## 3. Consommation d'énergie

**La gestion sobre de l'énergie** est un objectif majeur pour les organisations culturelles, tant du point de vue environnemental qu'économique. L'ensemble des organisations en fait donc un sujet prioritaire, par la mise en place d'éco-gestes quotidiens, des investissements en faveur de l'efficacité énergétique et de la chasse au gaspillage (passage aux éclairage LED, détecteurs de présence, changement des systèmes de chauffage). Une grande campagne de rénovation du [MAMAC](#) de Nice entre 2023 et 2024 va entre autres permettre d'améliorer l'efficacité du bâtiment et de réduire ses consommations d'énergie, en particulier pour le refroidissement. A contrario, pour un centre d'art comme [Les Capucins](#) à Embrun, inscrit dans une ancienne église rénovée au début des années 2010, il n'est pas possible d'ouvrir l'hiver au public car il serait trop coûteux de chauffer l'espace.

Pour aller encore plus loin dans la réduction des consommations d'énergie, une **meilleure connaissance des enjeux énergétiques et des réglementations par les équipes techniques et les directions est nécessaire**. Rares sont les organisations culturelles qui ont connaissance du dispositif **Eco Efficacité Tertiaire**<sup>332</sup>, qui oblige les établissements de plus de 1 000 m<sup>2</sup> à déclarer leurs consommations et à s'inscrire dans des objectifs de réduction de 60% d'ici 2050. Encore plus rares sont les organisations qui ont recours aux énergies renouvelables.

Enfin, il faut souligner que la rénovation des bâtiments a un coût à la fois en argent investi et "perdu", dû à la potentielle fermeture du lieu, comme c'est le cas pour le [Centre Pompidou](#) qui fermera pour une durée de 5 ans minimum. En ce sens, il serait judicieux de mettre en place ou de valoriser des aides d'État pour accompagner les organisations culturelles à mettre en œuvre des chantiers de rénovation. Inscrit dans la loi de finances 2023, le **"Fonds vert" ou fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires**<sup>333</sup> est un dispositif inédit destiné à financer des projets des collectivités territoriales et leurs partenaires dans trois domaines : performance environnementale, adaptation du territoire au changement climatique et amélioration du cadre de vie.

---

<sup>332</sup> Eco-énergie teriaire EET : [Lien](#)

<sup>333</sup> Fonds Vert : [Lien](#)

## D. Un caractère plus complexe et structurant des sujets les moins traités

Les sujets les moins traités sont plus nombreux, plus complexes dans leur mise en œuvre, mais également plus impactant. Certains remettent en cause les fonctionnements habituels des organisations, comme les rythmes de programmation ou le partage des lieux. L'éco-production ou éco-conception, les mobilités et la sobriété numérique et technologique demandent quant à elles et eux des **compétences techniques spécifiques**. Par ailleurs, ce sont des enjeux qui obligent une forme de négociation avec les métiers créatifs et les artistes, et qui impliquent pour les organisations **d'articuler leur responsabilité artistique avec leur responsabilité environnementale**, tout en générant de nouveaux canaux de dialogue avec les nombreuses parties prenantes.

Pour aller plus loin dans leurs engagements, les structures doivent transformer non seulement les pratiques au sein de leurs équipes mais également le **mode de fonctionnement de l'organisation**.

### 1. Questionner les rythmes de programmation

Les dynamiques à questionner pour activer durablement la transition sont donc complexes et les plus puissantes touchent à la **programmation, c'est-à-dire la raison d'être des organisations**. La **dynamique du ralentissement et du renoncement** est pourtant déjà amorcée dans nombre de musées, notamment par la réduction du nombre d'expositions temporaires et leur allongement. Le **MAMAC** a par exemple allongé la durée de ses expositions à une moyenne de 5,5 mois. C'est à cet endroit que la **logique de coproduction** prend son sens car elle permet à une exposition d'être portée financièrement par plusieurs lieux et d'y être présentée en itinérance. Cela suppose un **réseau de coopération** entre les musées et les centres d'art qui renoncent à des logiques d'exclusivité et mettent en commun leurs moyens financiers, techniques et communicationnels. Cela suppose ensuite une logique organisationnelle complexe qui assure que le projet d'itinérance soit moins impactant que la production sur site de plusieurs projets.

### 2. Favoriser la mixité des usages

Penser la question de l'écologie au sens large, en incluant les dimensions d'inclusivité des publics et de responsabilité sociétale du lieu, peut naturellement amener à se poser la question des nouveaux usages et de la **reconfiguration des espaces** des organisations culturelles. Pour prolonger les visites, de nombreux lieux culturels offrent à leur public plusieurs services (librairie, café et restauration, bibliothèque, auditorium). Dans le triple contexte de la baisse des subventions publiques qui incite fortement à trouver de nouvelles sources de financements, d'envolée des prix du foncier et de l'énergie, et de recherche de nouveaux publics, certain·e·s sont tenté·e·s d'aller plus loin dans la mixité des usages et le **modèle des tiers-lieux est regardé avec attention** dans sa capacité à générer une fréquentation mixte, diversifiée et de proximité (voir la partie culture et territoires : espaces publics, ingénierie-innovation et tiers lieux sur ce sujet). Proposer un partage et une mutualisation des espaces et des équipements (ateliers, salles de répétition, studios, hall d'accueil) à des artistes, travailleur·euse·s indépendant·e·s et associations du territoire, ou aux pratiques des amateur·rice·s et des professionnel·le·s, permet à la fois d'optimiser le taux d'occupation des bâtiments (faible en journée pour les théâtres, faible en soirée pour les musées) et de favoriser la venue de nouveaux publics plus jeunes.

Au **Palais de Tokyo**, une autre idée du curating écologique consiste justement à faire un

usage raisonné de l'espace et du temps. Un espace gratuit à été créé en 2022 avec la mise en place progressive d'une offre culturelle gratuite. Dès l'été 2023, un espace de travail en friche sera mis à disposition pour les artistes, théoricien·ne·s, chercheur·euse·s, revues, collectifs, etc., avec l'idée de **donner de la place à l'expérimentation**. Le **HAMO, futur lieu d'inclusion, de médiation et d'éducation par l'art**, ouvrira également ses portes dans les prochains mois.

« *La permaculture nous aide à dire qu'un espace n'est jamais trop grand.  
Cela dépend de ce qu'on y fait.* »  
Guillaume Désanges, Président, Palais de Tokyo.

Le projet de réhabilitation du MAMAC vise quant à lui à offrir davantage d'espaces à de jeunes créateur·rice·s et à créer des lieux de restauration et de détente.

### 3. Penser l'éco-production et l'éco-conception des expositions

**L'éco-production peut se définir par la recherche de réduction des impacts environnementaux des œuvres et des expositions tout au long de leur cycle de vie.** Nous la distinguons de **l'éco-conception**<sup>334</sup>, qui doit répondre à des normes AFNOR<sup>335</sup> difficiles à appliquer stricto sensu. Il s'agit d'évaluer et de réduire les impacts dès la conception du projet et jusqu'à sa fin de vie : réduire les kilomètres parcourus par les œuvres et les matériaux, réduire la quantité de matière et d'énergie nécessaire, réduire les déchets et favoriser des sourcing en réemploi.

Or, aujourd'hui, si les organisations parviennent à agir sur une partie de la chaîne de production (en particulier le réemploi), ce n'est pas nécessairement le cas sur l'ensemble. La réussite de l'éco-production **repose sur une nécessaire révision de cette chaîne de production qui était jusque-là linéaire**. Il s'agit d'intégrer dès la phase de conception d'un projet et les premiers temps de dialogue avec les commissaires, les scénographes et les artistes, **l'ensemble des compétences techniques et organisationnelles** d'une équipe pour construire une forme d'éco-ingénierie, seule à même de limiter drastiquement les impacts.

#### L'exposition *Expérience Goya* (2021-2022) du Palais des Beaux-Arts de Lille



Vue de l'exposition *Expérience Goya*, 2021 - source : [Lien](#)

<sup>334</sup> Apparue dans les années 1970, l'éco-conception se définit officiellement comme : « L'intégration des caractéristiques environnementales dans la conception du produit en vue d'en améliorer la performance environnementale tout au long de son cycle de vie » (directive européenne éco-conception de 2009).

<sup>335</sup> Dossier RSE responsabilité sociale des entreprises : [Lien](#)

La dynamique d'éco-conception du Palais des Beaux-Arts de Lille s'est construite à l'occasion de **l'exposition Expérience Goya (2021-2022)**. Cela s'est traduit en premier lieu par un allongement de la durée de l'exposition (de 2 à 5 mois), par la réduction du nombre d'œuvres exposées et par la mutualisation des transports d'œuvres. Pour ce faire, le PBA de Lille s'est fait accompagner par l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage Atemia, afin de former les équipes à l'éco-conception des expositions, de rédiger un guide de bonnes pratiques, d'effectuer un bilan carbone, mais aussi d'intégrer des critères de développement durable pour le marché scénographie et des critères d'éco-responsabilité dans l'ensemble des marchés de réalisation. Une attention particulière a été portée à l'imagination d'une scénographie réutilisable et immersive pour présenter les œuvres virtuelles, tout en veillant aux enjeux de sobriété numérique et de communication responsable. Le PBA a également réalisé un rapport d'impact carbone de la production et de l'exploitation de cette exposition avec la Réunion des musées nationaux-Grand Palais (Rmn-GP), afin de permettre de mieux identifier les leviers de maîtrise de ses impacts pour ses prochaines expositions.

#### **Pour aller plus loin**

[Guide d'éco-conception](#)

[Site internet du PBA de Lille](#)

Il est actuellement question de développer une **norme AFNOR d'éco-conception des expositions temporaires**. Or, l'analyse de l'action des structures les plus dynamiques, les moyens dont elles disposent comme les entretiens menés, nous ont montré que **cette démarche pourrait être contre-productive**, source de complexité et d'une obligation d'homogénéisation des méthodes, là où des expériences comme **l'Augures Lab Scénogrrraphie** (voir focus supra plus bas sur le [collectif les Augures](#) et [l'Augures Lab Scenogrrraphie](#) dans le chapitre sur les réseaux) montrent clairement que la piste la plus vertueuse est celle de l'expérimentation suivie du partage des résultats en open source et l'adaptation des méthodes le plus finement possible aux contextes, moyens et projets artistiques et culturels des structures. Il convient également d'ajouter la **question des modèles économiques des normes AFNOR**, coûteux pour des structures déjà en réduction de moyens ou ayant peu de moyens.

#### **4. Rationaliser la mobilité des publics**

La **mobilité des publics** est la principale source d'émissions de gaz à effet de serre des lieux culturels, mais aussi l'enjeu principal du développement artistique et culturel. **Les organisations culturelles ont désormais connaissance de l'importance de cet enjeu mais n'ont pas encore entrepris de démarche structurée pour en réduire l'impact.**

Universcience a mis en place plusieurs **mesures incitatives** aux mobilités durables, dont l'instauration d'un tarif spécial qui permet aux usager·ère·s de vélo ou d'un moyen de transport équivalent de bénéficier d'une réduction sur leur billet d'entrée. L'établissement participe au programme Navigo Culture qui permet aux détenteur·rice·s d'un pass Navigo de bénéficier du même tarif. Enfin, le musée s'est doté d'une **calculatrice carbone** sur sa billetterie pour sensibiliser ses publics à l'impact de leurs moyens de transport<sup>336</sup>.

**Les festivals bénéficient d'un temps d'avance** sur les enjeux de mobilité des spectateurs et spectatrices. Les [Rencontres de la photographie d'Arles](#) participent à ce titre à l'initiative

<sup>336</sup> Universcience créé un tarif "mobilité durable" : [Lien](#)

“Festivals en mouvement<sup>337</sup>” lancée en avril 2023. Ce projet fédère une cinquantaine de festivals en France et permettra de faire une étude nationale de la mobilité et de mettre en commun des outils et une dynamique d'échanges et de coopération autour des expérimentations réalisées.

La construction par les organisations d'un plan d'action en faveur des mobilités décarbonées et partagées, passe par le fait de **favoriser l'accès aux publics de proximité** et de développer leurs actions dans des lieux accessibles en transports en commun. L'enjeu de la mobilité implique la mobilisation des premières personnes concernées, à savoir les publics. C'est la dimension la plus complexe de la démarche, car elle nécessite de bien les connaître, de savoir depuis où et comment ils viennent, et d'activer des leviers incitatifs tels que la valorisation d'offres de transports en commun ou la prise en charge des vélos sur le site, par exemple.

Ce travail ne peut être mené de manière isolée par les lieux, qui doivent **s'inscrire dans un dialogue constant avec les collectivités territoriales et les autres acteur·rice·s culturel·le·s du territoire.**

## 5. S'orienter vers la sobriété numérique et le numérique responsable

Le numérique est **responsable de 2,5% des émissions de gaz à effet de serre en France**, et de 10% de la consommation électrique française<sup>338</sup>. Si la plupart des organisations culturelles pointent du doigt le numérique comme une source de pollution, rares sont celles qui identifient correctement la première source d'impact qui n'est pas la circulation des données, mais comme le montre la récente étude de l'ARCEP<sup>339</sup>, **les terminaux (écrans, téléviseurs, etc.)**, qui sont utilisés en nombre dans le secteur de l'exposition.

Le premier levier pour activer une sobriété numérique et technique du secteur de la culture est la **montée en compétence des équipes** (des salarié·e·s en charge de la communication, des systèmes d'information, de la production mais également des équipes techniques temporaires qui assurent les montages et démontages). Il est ensuite nécessaire de mettre en place des **mesures pour allonger la durée de vie des parcs de matériel** en agissant sur la réparabilité, les choix d'achat durable, le réemploi, le reconditionnement mais également la mutualisation. Enfin, le numérique n'échappe pas aux nécessaires **logiques d'éco-conception des outils et l'écriture de cahiers de charges** pour développer des sites et outils numériques durables est à développer.

Par ailleurs, **le numérique est désormais indissociable de la plupart des pratiques culturelles** (supports de communication, outils de médiation avec les publics, nouvelles offres d'expériences de réalité virtuelle, d'intelligence artificielle, etc.) et ses **impacts sociaux sont aussi loin d'être négligeables**. La question du numérique responsable, qui désigne l'ensemble des enjeux du numérique (sociaux, politiques, environnementaux, accessibilité, etc.) se pose particulièrement pour une organisation culturelle dont la mission est de s'adresser et de rendre ses contenus accessibles au plus grand nombre. Dès lors, comment (re)penser des pratiques numériques plus inclusives et responsables?

À cet égard, certains **projets d'expérimentation et de pratiques intégré·e·s à la programmation** se développent. Ancrée dans des logiques de coopération, la **Maison des Métallos** a créé le **HUB métallos**, un réseau social proche de Facebook en termes de

<sup>337</sup> Collectif des festivals : [Lien](#)

<sup>338</sup> source : ADEME Agence de l'Environnement et de la Maîtrise d'Énergie.

<sup>339</sup> ADEME et ARCEP. *Etude ADEME-Arcep : évaluation de l'empreinte environnementale du numérique en France en 2020, 2030 et 2050.* 2023 : [Lien](#)

fonctionnalité et d'architecture, mais indépendant, sans publicité et sans traçage de données. Cet espace est pensé, en prolongement de la rencontre physique, comme un nouveau lieu d'échanges et de travail en commun entre les artistes invitée·e·s et les usager·ère·s du lieu. Le HUB métallos est actuellement en évolution et restructuration. Des lieux comme [Universcience](#) ont déjà amorcé une réflexion stratégique plus poussée sur ces sujets. Il s'agit du premier établissement culturel français à obtenir le **label “NR - Numérique responsable**<sup>340</sup>.

## **L'Augures Lab Numérique Responsable** **Un programme collaboratif de recherche action**

Programme collaboratif de recherche-action d'une durée de 9 mois, **L'Augures Lab Numérique Responsable** favorise la montée en compétence des professionnel·le·s du secteur culturel sur les enjeux et la mise en place d'une stratégie numérique responsable. Il accompagne des **organisations culturelles**, des **écoles d'art et** des **collectivités**. Co-construit par le collectif Les Augures avec Ctrl S, agence de design indépendante pour un numérique responsable, et sur un format hybride, le programme s'est structuré autour de quatre grands axes, dont la sensibilisation aux bonnes pratiques du numérique responsable en s'appuyant sur des méthodes issues du design : la constitution d'un réseau d'échanges et de transmission entre acteur·rice·s culturel·le·s et acteur·rice·s du numérique ; le développement d'une démarche d'innovation collective à travers le prototypage et l'expérimentation-test de solutions qui répondent à des problématiques concrètes des participant·e·s et enfin la co-production d'outils d'éco-conception adaptés aux besoins du secteur. La première promotion (mai 2022-janvier 2023) a co-construit **4 prototypes disponibles en open source** qui seront amenés à être développés par la suite avec :

- + une ressourcerie numérique ouverte
- + un outil d'aide à la décision pour réaliser des campagnes de communication numérique plus sobres
- + un guide pratique sur une **médiation culturelle low-tech** qui renouvelle les expériences de médiation
- + des modules pédagogiques adaptés à la formation initiale des cursus d'écoles d'art et design sur les enjeux du numérique responsable, avec comme objectif de l'étendre à l'ensemble des cursus culture

### **Pour aller plus loin**

[Notion Augures Lab numérique responsable](#)

---

<sup>340</sup> Le label Numérique Responsable est opéré par l'agence Lucie. Il s'appuie sur un référentiel construit par l'Institut du Numérique Responsable en partenariat avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, ainsi que France IT : [Lien](#)

## C. Un rôle majeur des artistes et créateur·rice·s et de la programmation comme leviers de sensibilisation des publics aux imaginaires créatifs soutenables

Les lieux culturels sont des **caisses de résonance des problématiques de la société**. Ils ont à ce titre un rôle fondamental à jouer dans leur capacité à **diffuser des imaginaires artistiques alternatifs et inspirants** pour les publics. Ils portent cette responsabilité de montrer les œuvres des artistes qui peuvent changer notre manière de voir le monde à venir, et de nous inviter à explorer de nouvelles sensibilités face à l'urgence climatique et écologique<sup>341</sup>. La **création artistique constitue donc un moteur puissant de la transition et de l'éducation à ces sujets** et les programmations des lieux culturels participent pleinement de la responsabilité sociale et écologique de la culture.

Les expositions dans les musées et centres d'art consacrent une place grandissante aux thématiques écologiques. Pour le [centre d'art Les Capucins à Embrun](#), l'identité de la programmation repose sur le choix d'artistes engagé·e·s qui soulèvent des questions de genre, d'identité et de rapport à l'environnement. Pour un musée comme le MAMAC, la **curation est un levier central** pour apporter un regard nouveau et sensible sur les sujets écologiques et anthropologiques contemporains. À partir d'une collection qui propose un dialogue entre le Nouveau Réalisme européen et l'expressionnisme américain, la programmation menée par la directrice Hélène Guénin depuis 2016 articule la relecture de l'art des années 60 à l'aune des grands enjeux contemporains et de la recherche.

Ces sujets sont également au cœur de la réflexion et de l'identité de certains lieux qui invitent artistes, créateurs et créatrices à créer et à présenter des œuvres en **relation directe avec le territoire et avec ses habitant·e·s**, croisant plus largement des **préoccupations sociales, politiques et environnementales**. Le [Centre international d'Art et du Paysage de l'Île de Vassivière \(CIAP\)](#)<sup>342</sup> favorise ainsi des **temps d'expérimentation, de recherche interdisciplinaire** et d'échange entre artistes et chercheur·euse·s à travers des séjours d'un à quatre mois. Situé sur un territoire rural dans le département de la Meuse, [le Vent des Forêts](#)<sup>343</sup> invite quant à lui directement des artistes, logé·e·s chez l'habitant·e, pour des temps de résidence de création d'œuvres au sein des parcours forestiers. Les artistes conçoivent en amont des processus de recherche en faisant appel, aussi bien, aux habitant·e·s selon leurs connaissances et leur savoir-faire, qu'à des expertises et compétences scientifiques et techniques ou d'artisanat (apiculture, section Fonderie d'un lycée professionnel pour l'œuvre de Jean-Marie Appriou intitulée *Marie Aubépine*).

Parallèlement aux expositions, le [MAMAC](#) déploie également des temps de recherche pour les artistes, qui s'adossent à des ressources et acteur·rice·s de la recherche du territoire et imposent un décloisonnement des savoirs. L'exposition *Modèles marins. Dessiner la régénération* d'Irène Kopelman est le fruit d'un travail de plus de deux ans avec deux laboratoires de recherche en biologie marine, l'Université et des écoles de Nice.

Conscients de cette responsabilité collective, les musées peuvent s'appuyer sur leur rôle scientifique pour **sensibiliser et transmettre une culture écologique commune grâce à leurs collections ou certaines de leurs œuvres qui peuvent permettre de réfléchir et d'engager**

<sup>341</sup> LATOUR, Bruno. « Comment les arts peuvent-ils nous aider à réagir à la crise politique et climatique ? », *L'Observatoire*. 2021, vol.57 n° 1. p. 23-26 : Lien

<sup>342</sup> CIAP Île de Vassivière : Lien

<sup>343</sup> Vent des forêts : Lien.

**une discussion sur tel ou tel sujet écologique** (rapport homme nature, crise climatique, biodiversité, etc.).

Des parcours et visites thématiques de “Regard sur le Vivant” sont proposés au [Palais des Beaux-Arts de Lille](#) par exemple, qui développe aussi un projet d’installation de galerie dédiée au thème de l’écologie. Rouvert en 2020, le [musée de la Chasse et de la Nature](#)<sup>344</sup> fait de son côté entrer en dialogue ses collections scientifiques et patrimoniales avec des œuvres d’art contemporain – souvent des commandes artistiques – qui apportent un éclairage complémentaire et des mises en perspective historiques et artistiques.

Ces façons de (re)penser les parcours de visite font écho à une tribune récente parue dans [Libération](#)<sup>345</sup> portée par Guillaume Logé, chercheur en esthétique, histoire et théorie des arts et sciences de l’environnement<sup>346</sup>, dans laquelle une quarantaine d’artistes, de chercheur·euse·s et d’élu·e·s ont formulé plusieurs propositions pour diffuser et transmettre les questions écologiques via l’art et l’enseignement artistique. En parallèle, le champ de **l’art écologique et ses pratiques** est de plus en plus étudié<sup>347</sup> à travers l’apparition de nouvelles disciplines (comme l’eco-critique) et de nouveaux champs d’exploration (l’art anthropocène par exemple) pensé·e·s par des historien·ne·s de l’art comme Paul Ardenne, Bénédicte Ramade, Benjamin Arnault ou des chercheur·euse·s (Nathalie Blanc, pionnière de l’eco-critique en France) et enseignant·e·s-chercheur·euse·s (Julie Sermon pour le spectacle vivant par exemple)<sup>348</sup>.

Si les lieux culturels et artistiques s’engagent ainsi de plus en plus dans la promotion, la valorisation et la diffusion d’imaginaires créatifs soutenables, **leur impact sur les publics n’est à ce jour pas mesuré**. Les moyens et les compétences d’analyse ne sont pas réuni·e·s pour enquêter sur la manière dont une exposition, une pièce de théâtre ou une conférence **influencent les personnes dans leur perception du monde et leur relation au vivant et leurs comportements**.

Par ailleurs, les acteur·rice·s qui œuvrent à l’essor de l’art écologique restent encore peu nombreux·ses à investir ce champ **tant sur le fond que sur la forme, c'est-à-dire sur la recherche afin d'éco-concevoir une œuvre d'art, par exemple**. Deux initiatives associatives pionnières s’y consacrent aujourd’hui, portées par [COAL](#) et [Art of Change 21. Artagon Marseille](#) est quant à lui en train de réfléchir à construire des ateliers pour les artistes sur les **questions de réemploi et les matériaux toxiques**, identifiés comme des sujets à traiter en priorité.

---

<sup>344</sup> Site du Musée de la Chasse et de la Nature : [Lien](#)

<sup>345</sup> Locé, Guillaume. « Tribune. Ecologie : La culture a son rôle à jouer pour changer les imaginaires ». 26 avril 2023 : [Lien](#)

<sup>346</sup> Locé, Guillaume. *Le musée monde : l'art comme écologie*. Paris : Presses universitaires de France (PUF), 2022. 325 p.

<sup>347</sup> RAMADE, Bénédicte. *Vers un art anthropocène: l'art écologique américain pour prototype*. Dijon : Les Presses du réel, 2022. 289 p.

ARDENNE, Paul. *Un art écologique: création plasticienne et anthropocène*. Éd. revue et Augmentée. Lormont Bruxelles : le Bord de l'eau, 2019.

*L'art face aux urgences écologiques, revue Marges*. Saint-Denis : Presses universitaires de Vincennes, 2022. vol.35 : [Lien](#)

ARNAULT, Benjamin. « L'émergence de l'art écologique au sein des institutions françaises », *Marges*. 2021, vol.33 n° 2. p. 32-42.

<sup>348</sup> SERMON, Julie et Mathieu K. ABONNENC. *Morts ou vifs: contribution à une écologie pratique, théorique et sensible des arts vivants*. Paris : B42, 2021.

## Des initiatives associatives pionnières sur l'art et l'écologie



*Jerome Bel, Isadora Duncan lors des Nuits des forêts, 2023 - photo : Veronique Baron*

Crée en 2008 dans le but de “favoriser l’émergence d’une culture de l’écologie”, **l’association COAL**, co-fondée par Lauranne Germond, se consacre aux sujets alliant écologie et culture à travers des missions d’accompagnement de structures, de commissariat d’exposition dédiés et de soutien à la production. Deux **prix annuels** (Prix COAL et Prix COAL étudiant) concourent à la valorisation d’artistes engagé·e·s dans l’écologie. Lauranne Germond a par ailleurs participé à la **création du MOOC du Centre Pompidou sur l’art écologique** destiné à la sensibilisation du grand public sur ce sujet.

**L’association Art of Change 21**, créée en 2014 par Alice Audouin, poursuit des missions similaires, œuvrant ainsi à une plus grande reconnaissance des artistes et des créateur·rice·s, convaincue de leur rôle primordial dans les enjeux de transitions écologiques. Cet accompagnement se traduit à travers le prix “Planète Art solidaire” par exemple ou encore le **Prix Art Éco-Conception** créé en 2022, qui soutient douze lauréates et lauréats dans la réduction de l’impact environnemental de leur œuvre avec un cycle de formation sur trois jours au Palais de Tokyo et une analyse de cycle de vie des œuvres. Art of change 21 souhaite contribuer à la recherche en éco-conception dans l’art en partageant publiquement les résultats et retours d’expériences de ses expérimentations.

### **Pour aller plus loin**

<https://projetcoal.org/>

MOOC Art et écologie du Centre Pompidou

<https://artofchange21.com/fr/accueil/>

[Dossier de présentation du prix Art Eco-Conception](#)

## D. Une prise en compte des risques liés au changement climatique et des enjeux d’adaptation balbutiante

L’ensemble des régions françaises est aujourd’hui relativement vulnérable aux grands changements à venir. Si les organisations culturelles ont perçu l’été 2022 comme une bascule dans leur compréhension des risques liés au changement climatique, les **mesures d’adaptation aux périodes de surchauffe ou aux risques climatiques sont encore absentes des décisions stratégiques sur le long terme**. De plus en plus de musées se questionnent en premier lieu sur les **conditions de conservation climatique** de leurs collections dans

leurs réserves en souhaitant s'inscrire dans le cadre des évolutions des recommandations de l'ICOM en matière de **gestion du climat**, comme le Palais des Beaux-Arts de Lille par exemple qui s'appuie sur les retours d'expériences de plusieurs musées nord-américains et européens : le **Rijksmuseum** à Amsterdam ou le **Musée Guggenheim** à Bilbao<sup>349</sup>.

Les **Rencontres de la photographie à Arles** ont été contraintes de fermer une exposition pendant quelques jours lors de l'édition 2022 pour protéger les salarié·e·s dans les salles et les publics. Conscient que le sujet va s'intensifier, le festival souhaite associer ses prêteur·euse·s à la réflexion pour faire évoluer les normes de conservation exigées dans les contrats de prêt et permettre aux œuvres de venir à Arles en plein été sans qu'il soit nécessaire de sur-climatiser les espaces. Des discussions sont également en cours avec des préventionnistes spécialisé·e·s en photographie pour mieux comprendre les risques de la chaleur sur la conservation de ce type d'œuvres.

Globalement, plusieurs **pistes d'adaptation** peuvent être envisagées pour réduire les "mal-adaptations"<sup>350</sup> (sur-climatisation ou climatisation d'espaces mal isolés) : zoner les bâtiments pour fermer temporairement les espaces les plus vulnérables (verrières), envisager des projets en extérieur ou encore construire la curation des expositions en fonction des saisons pour assurer une adéquation entre la résistance physique et thermique des œuvres et la température ambiante (à la fois pour les œuvres et pour les usager·e·s du lieu).

## Le POLAU

### Faire appel aux artistes pour anticiper et se projeter



*Les auditions du parlement de Loire, Paysage de Loire - photo : Bruno Marmiroli*

Les organisations culturelles doivent aujourd'hui anticiper les mesures qu'elles vont devoir mettre en place. Les projections climatiques annoncent des étés avec de fréquents pics de chaleurs à plus de 45°C et un million d'habitant·e·s pourraient être inondé·e·s chaque année en France en 2050<sup>351</sup>.

<sup>349</sup> Projet scientifique et culturel 2017 du PBA : [Lien](#)

<sup>350</sup> Le terme de "mal-adaptation" apparaît dans le troisième rapport d'évaluation du GIEC, qui la définit comme étant "une adaptation qui échoue à réduire la vulnérabilité, mais au contraire, l'accroît" (IPCC 2001: 990) : [Lien](#)

<sup>351</sup> Article dans la revue *Nature* : [Lien](#)

Depuis 2018, le **POLAU-pôle arts & urbanisme**<sup>352</sup> accompagne justement les pilotes du Plan Rhône (DREAL, Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes) dans le suivi et l'accompagnement de certain·e·s lauréat·e·s de l'**appel à projets innovants “Culture du risque inondation Rhône/Saône”**. Ce projet, à destination d'artistes, de collectivités ou d'organisations culturelles, tend à “explorer des voies nouvelles de sensibilisation des populations au risque d'inondation” **via des processus artistiques et créatifs**.

*“Je pense que les nouveaux récits vont passer par un ancrage territorial. Il y a par exemple la création de ce nouveau poste de chargé·e de mission des « nouveaux récits territoriaux » par Nantes Métropole.”*

Valérie Martin, Cheffe du service Mobilisation Citoyenne et Médias, ADEME.

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet du POLAU](#)

Voir la partie territoires à ce sujet.

## **E. Un maillage de réseaux propice à la coopération**

Au cours de la dernière décennie, de **nombreux réseaux professionnels se sont structurés en France** avec pour mission de fédérer des lieux d'expositions ou des professions, de partager des outils de visibilité, mais également de constituer des espaces d'échange et de travail. Cette constitution en “réseau de normes” a pu et peut encore être un frein au changement (sur les questions climatiques par exemple pour la conservation). Mais la **mise en commun** des expériences et de la connaissance **permet aussi de déclencher des basculements majeurs et collectifs de professions entières** (on l'a vu avec les régisseur·euse·s fédéré·e·s à l'AFROA). **Cette mise en commun favorise la coopération et la mutualisation d'outils**, l'une et l'autre **leviers essentiels d'une démarche de transition territoriale**<sup>353</sup>.

Dans son ensemble, le secteur culturel bénéficie donc de la structuration et du dynamisme de réseaux, de centres de ressources et d'associations professionnelles qui jouent des **rôles centraux** en faveur de la coopération des organisations culturelles, mais aussi des artistes et créateur·rice·s.

---

<sup>352</sup>Créé en 2007, le POLAU-pôle arts & urbanisme se définit comme “une structure ressource” de recherche, de projets et d'expérimentation situés entre la création artistique et l'aménagement des territoires. Véritable “laboratoire d'urbanisme culturel” à destination des artistes, des collectivités, des chercheurs et des aménageurs, il accompagne de nombreux projets artistiques liés à la ville et aux territoires : Lien

<sup>353</sup> L'ADEME la définit de la façon suivante : “Une démarche territoriale intégrée en faveur de la transition énergétique et écologique est définie par une stratégie, des objectifs et un plan d'actions visant à répondre aux défis environnementaux, économiques et sociaux du territoire. Elle s'inscrit dans la durée et définit une trajectoire d'évolution du territoire, dans une dynamique d'amélioration continue. Elle s'appuie sur un portage politique fort au sein de la collectivité, une gouvernance partagée avec d'autres acteurs du territoire (publics, privés, associations) et la participation des citoyens. Elle a vocation à garantir la cohérence de l'action publique et présente ainsi une forte valeur ajoutée par rapport à des politiques sectorielles menées séparément en s'appuyant sur l'analyse transversale des différents enjeux environnementaux en lien avec les autres enjeux et les ressources sur le territoire.”

## 1. Une coopération qui se joue à plusieurs échelles

Cette **coopération** peut se jouer à l'échelle de certaines typologies de structures qui ont décidé de monter en compétences collectivement. Citons le **collectif 17h25** qui rassemble plusieurs structures du secteur lyrique autour de l'éco-conception de décors d'opéra. **Des réseaux, au départ informels**, sur l'échange de bonnes pratiques écologiques, en viennent aussi par la suite à se structurer plus concrètement en **amorçant des conduites du changement**.

Si les réseaux sont existants, bien structurés et pilotés, s'ils participent d'une mission de fédération et de partage d'information **à l'échelle des régions, ils pourraient jouer un rôle encore plus important en termes de coopération et de transmission**. C'est à cette échelle que pourraient s'opérer des changements majeurs pour le secteur, en particulier pour **l'activation des enjeux de la transition dont la coopération<sup>354</sup> est un ingrédient clé**.

Des **réseaux territoriaux impulsés par les SODAVI**, par exemple, pourraient jouer à l'avenir un rôle encore plus marqué dans la mise en commun et la transmission des connaissances et des bonnes pratiques, mais également dans l'organisation de la formation aux enjeux écologiques des personnes au sein des structures adhérentes. Au sein du réseau **BOTOX(S)<sup>355</sup>**, les chantiers fédérateurs portés dans le cadre du SODAVI ont donné lieu à plusieurs temps collaboratifs au sein du réseau, notamment avec les rencontres professionnelles organisées en septembre 2021 sous la forme originale de "L'Assemblée des Valeurs<sup>356</sup>". L'année suivante, le réseau a proposé à ses membres de participer à un programme de **formation-action intitulé "La Classe Climat(s)"** conçu par le collectif **Les Augures**. En sont ressortis des **projets de mutualisation** (calendrier, lieux de stockage, matériel, mobilier et éléments de scénographie) et le lancement d'une **réflexion collective sur la faisabilité d'une ressourcerie** culturelle dans la région de Nice.

Parmi les perspectives de développement de réseaux, l'association nationale **Arviva souhaite déployer des comités territoriaux** auxquels il serait intéressant d'associer les organisations des arts visuels.

---

<sup>354</sup> La coopération induit une réduction à la pression compétitive entre organisations sur un territoire et l'essor de projets de partenariats. Elle permet de développer une économie de la fonctionnalité, plus circulaire, la mutualisation à l'échelle locale des biens et d'équipements. Elle permet l'harmonisation des programmations en luttant contre les logiques d'exclusivité, la complémentarité des propositions (disciplines, publics, saisonnalité) et la solidarité inter organisationnelle.

<sup>355</sup> Le réseau BOTOX(S) rassemble une trentaine de lieux engagés dans la production et la diffusion de l'art contemporain sur le grand territoire Alpes et Riviera.

<sup>356</sup> Ces deux journées de rencontres ont permis une réflexion collective sur les nouvelles valeurs de l'art contemporain et l'émergence de propositions d'actions pour le réseau. C'est dans ce cadre que l'urgence écologique a été définie comme une action de premier ordre pour le réseau.

**ARVIVA**  
**Arts Vivants, Arts Durables**

pour des

**INITIATIVES  
DURABLES**



*Détail de communication sur les Tremplins Arviva, 2022*

**Un réseau national professionnel engagé vers une culture durable**

Crée en 2020 par 9 membres fondateur·rice·s, l'association ARVIVA - Arts Vivants, Arts Durables est née du constat que le spectacle vivant a un rôle à jouer pour faire face aux enjeux environnementaux. Comment ? En repensant les pratiques quotidiennes des métiers du spectacle vivant afin d'identifier des alternatives durables et concrètes pour réduire l'impact environnemental de ce secteur : de la création à la production et à la diffusion, en passant par la communication.

Constituée en réseau national, Arviva compte désormais **220 membres adhérent·e·s** qui rassemblent artistes, producteur·rice·s, technicien·ne·s, agent·e·s, lieux de diffusion, réseaux et syndicats professionnels, indépendant·e·s, etc., toutes disciplines confondues.

Ils sont accueillis au [Centquatre Factory](#).

**Les cycles de formation professionnelle : sensibiliser, monter en compétence et mobiliser**

Arviva propose **deux cycles de formation professionnelle** pensés comme les **fondements nécessaires** à acquérir pour faire monter en compétence les professionnel·le·s du spectacle vivant et les aider à mettre en œuvre les enjeux liés à la transition écologique dans leur secteur.

Le premier cycle est une **approche de sensibilisation** qui se concentre sur une mise à niveau des connaissances des grands enjeux écologiques par une **approche thématique** autour de quatre problématiques : l'énergie, la mobilité, l'éco-conception et le numérique. La formation utilise notamment la Fresque du climat pour faciliter la découverte et la compréhension. Elle se déroule en 8 demi-journées thématiques d'une **durée de 26 heures au total**.

Le **second cycle de formation – plus opérationnel** – a pour objectif d'aider les professionnel·le·s à élaborer et mettre en œuvre une **stratégie de transition écologique** au sein des structures du spectacle vivant. La formation s'appuie sur la **structuration d'un plan d'action visant à mobiliser** les équipes et les parties

prenantes et à **accompagner le changement** en mobilisant notamment des compétences en sciences humaines et sociales et des méthodes d'intelligence collective.

### **Les Rencontres nationales : un temps de formation informelle ?**

Les 28, 29 et 30 novembre 2022 s'est tenue la seconde édition des Rencontres nationales d'Arviva à la Friche Belle de Mai à Marseille. 3 jours de rencontres pour favoriser les échanges entre pairs, le partage d'expériences autour du spectacle vivant et de l'écologie à travers des débats, des tables-rondes et des ateliers autour des enjeux de coopération, de territoire et de cohabitation.

Les ateliers proposés avaient pour objectif de **s'approprier collectivement les enjeux écologiques**, d'identifier des freins et des leviers d'action sur plusieurs problématiques spécifiques (mobilités, énergie, alimentation), ou encore de proposer des **temps d'approche prospective ou d'enquête** pour "faire commun", autour par exemple de la **méthodologie Où Atterrir<sup>357</sup>** de Bruno Latour, initiée par la **compagnie S-Composition**.

La question de la **structuration et de l'échelle du réseau** s'est aussi posée dans des ateliers de concertation invitant des collectivités territoriales, des réseaux & syndicats et des consultant·e·s à réfléchir collectivement aux possibilités d'échanges et de collaboration avec le réseau.

Plusieurs constats font écho à l'étude menée ici :

- + **Le témoignage ainsi que le vécu, l'approche par le récit et le sensible** sont souvent ressortis lors des échanges comme étant des **éléments formateurs**.
- + Les acteur·rice·s du secteur culturel et de la formation professionnelle semblent mobiliser de plus en plus de **méthodologies en sciences humaines et sociales** (accompagnement au changement, facilitation collective, méthodologie de l'enquête et de l'auto-description), d'**approches design** (co-design) pour s'engager sur les enjeux de transition écologique.
- + Les **logiques de mutualisation et de coopération** semblent être de plus en plus considérées dans les discours pour s'engager vers une transition écologique du secteur.

### **SEEDS : le calculateur d'empreinte environnementale pour le spectacle**

Afin de répondre au manque de données et d'outils de mesure d'impact du spectacle vivant, Arviva a développé un outil de **Simulation d'Empreinte Environnementale pour le Spectacle (SEEDS)**. Disponible en ligne gratuitement, son objectif est d'aider les structures à mesurer l'empreinte de leurs activités (création, production et diffusion) en prenant en compte - outre l'impact carbone - la **biodiversité** et la **circularité des**

<sup>357</sup> LATOUR, Bruno. *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*. Paris. La Découverte. 2017. 155 p.

**ressources**, des sujets encore peu exploités aujourd’hui. Les résultats sont ensuite adossés à un plan d’action spécifique. À terme, Arviva souhaite s’appuyer sur les retours d’expériences et les données agrégées pour faire une **photographie d’ensemble** de l’empreinte environnementale générée par le spectacle vivant.

L’outil a été financé par l’ADEME, la région Île-de-France et l’État dans le cadre du dispositif du Programme d’investissement d’avenir (PIA) Alternatives vertes.

### ***Les Tremplins d’Arviva***

Arviva a créé en 2021 “Les Tremplins”, dont l’objectif est de financer, d’accompagner et de valoriser des initiatives culturelles et artistiques durables inscrites dans une approche éco-responsable en production, création et/ou diffusion.

Si l’accent était davantage porté sur la réduction de l’empreinte environnementale, de nombreux projets lauréat·e·s avaient l’ambition intéressante d’apporter une **réflexion écologique autant sur le sujet que sur la manière de produire**. Ils et elles ont bénéficié d’une dotation globale de 20 000 euros et d’un accompagnement dédié. Une réflexion est en cours pour impulser un nouvel appel à projet sur la question des nouveaux récits.

### ***Structuration du réseau et enjeux à venir***

Plusieurs questions se posent à l’avenir pour Arviva, parmi lesquelles la structuration du réseau et la réorientation de l’association qui se déploie aujourd’hui sur plusieurs axes. Arviva souhaite poursuivre son accompagnement auprès du secteur du spectacle vivant à travers de nouveaux outils de mutualisation et de coopération pour ses adhérent·e·s.

Le déploiement du calculateur SEEDS est un sujet de réflexion en cours : **harmonisation de l’outil à une échelle sectorielle (musées) et géographique plus grande, prise en compte de nouveaux indicateurs** (saisie multi-acteur·rice·s, ensemble des impacts environnementaux, etc.), cela toujours dans une volonté de garantir des outils en open source avec une question importante autour de la transparence des données.

La structuration du **modèle économique et l’opérationnalité de l’offre de formation** dispensée aujourd’hui est aussi un axe central, avec notamment une **certification Qualiopi** en cours. Arviva cherche également à s’engager dans une **diversification de ses activités** pour l’ensemble de ses acteur·rice·s. Elle est en train de mener un **projet d’étude de recherche-action** sur la manière dont les conditions de mutualisation et de coopération peuvent aider les structures culturelles à s’engager dans la transformation écologique.

**Pour aller plus loin**  
[Site internet de Arviva](#)

## Les Augures et l'Augures Lab Scenogrrraphie



Bandeau de la plateforme participative du Lab Scénogrrraphie  
source : <https://augures-lab-scenogrrraphie.notion.site/>

### **Un collectif pour accompagner le secteur culturel dans sa transition écologique**

Co-fondé au printemps 2020, le collectif Les Augures réunit quatre expertes aux profils complémentaires issues du secteur culturel et artistique, de l'économie circulaire, du numérique et de l'innovation (Sylvie Bétard, Marguerite Courtel, Camille Pène et Laurence Perrillat). Créé pour répondre à une demande grandissante de la part des structures culturelles, le **collectif accompagne les organisations culturelles qui souhaitent s'engager dans la transition écologique** à travers deux grands pôles :

- + **Le pôle conseil** qui propose un accompagnement à la mise en place d'une stratégie RSE, de l'éco-production ou des formations.
- + **Le pôle associatif** qui porte des projets d'animation de communauté, dont deux laboratoires de recherche-action : l'Augures Lab Scénogrrraphie et l'Augures Lab Numérique responsable.

**L'Augures Lab Scénogrrraphie** (quatre R pour les termes de l'économie circulaire Réduire, Réparer, Réemployer, Recycler), initialement fondé par Annabel Vergne et Quentin Rioual, scénographes et enseignant·e·s à l'EnsAD, est un **réseau professionnel prospectif** conçu pour penser l'éco-scénographie dans le champ de l'exposition et du spectacle vivant. Il a pour objectif de fédérer les acteur·rice·s sur des projets d'éco-conception. Il permet une montée en compétence par la pratique, l'échange et le partage de connaissances techniques, réglementaires et artistiques en offrant un **espace d'échange, de coopération et de rencontres physiques**.

Développé sur un système d'adhésion annuelle, il rassemble une **diversité de profils** : scénographes, professionnel·le·s du réemploi, artistes, étudiant·e·s en écoles d'art ou design, membres d'institutions culturelles, expert·e·s de la transition écologique, etc. Il s'organise autour de plusieurs **groupes de recherche-action** qui se réunissent autour de thématiques spécifiques pour identifier des freins et des leviers aux pratiques éco-scénographiques.

À terme, **l'Augures Lab Scénogrrraphie** souhaite poursuivre le développement de plusieurs outils visant à **faciliter l'accès à des services de réemploi au sein du secteur culturel**. Il conçoit actuellement une **plateforme collaborative**, une "Écothèque", pilotée en partenariat avec Villette Makerz, qui aura pour ambition de géolocaliser les solutions de réemploi, de recenser les initiatives existantes (prestataires, matériaux,

plateforme de réemploi, ressourceries, etc.) et de cibler les actions innovantes à l'échelle locale et nationale. La version bêta de la plateforme est prévue vers l'automne 2023, avec une mise en ligne en janvier 2024.

Les Augures sont également accueillis au Centquatre Factory

#### **Pour aller plus loin**

[Augures-Lab Scénogrrraphie](#)

[Site internet des Augures](#)

## **F. Vers une évolution des métiers et des compétences : l'émergence de nouvelles·aux acteur·rice·s**

### **1. Vers la création de nouveaux métiers ?**

Faut-il développer de **nouveaux emplois intermédiaires**, un nouveau métier de “référent·e transition ou responsable RSE” ou **intégrer les compétences aux emplois existants** pour les renforcer? La réponse varie en fonction des modes de gouvernance, la taille ou les moyens humains et financiers de l'organisation concernée.

#### **Responsable/référent·e RSE**

Le ou la responsable ou référent·e RSE est chargé·e **de la structuration, de la mise en place et de l'animation d'une démarche de transition écologique, ainsi que de réconcilier des impératifs contradictoires** tels que les missions de production des projets avec des considérations sociales et environnementales.

Généralement issu·e d'un cursus universitaire en RSE/développement durable ou d'une école de commerce ou d'ingénieur·e, il ou elle a comme missions principales d'identifier des actions prioritaires en matière de stratégie RSE, à travers l'établissement d'un diagnostic, la réalisation d'un plan d'action définissant des indicateurs de performances, la sensibilisation et le soutien opérationnel des équipes dans la mise en œuvre de la démarche de l'établissement.

Le ou la référent·e RSE peut aussi être identifié·e en interne ou se porter volontaire pour cette mission. Il ou elle peut avoir une “double casquette” : communication (comme au Palais de Tokyo), secrétaire général·e, chef·fe de projet scientifique et culturel (Palais des Beaux-Arts de Lille), etc. Au Stéréolux, deux personnes sont désignées référentes : la chargée de production et le responsable du Laboratoire Arts & Techs.

Les connaissances et compétences principales du·de la référent·e RSE sont :

- + Des connaissances de base sur les enjeux climatiques et écologiques
- + La connaissance des concepts d'analyse de cycle de vie, de bilan carbone
- + La connaissance des réglementations en vigueur (réemploi, traitement des déchets, etc.) et de systèmes de management environnemental
- + La capacité à animer et piloter une démarche collective

Il ou elle peut s'appuyer sur la construction de groupes de travail en interne, le recrutement d'un·e stagiaire/apprenti·e formé·e, ou bénéficier d'une formation extérieure dans le cadre d'un accompagnement spécifique (Agence Lucie dans le cadre d'une

labellisation pour la Maison des métallos, agence ATEMIA dans le cadre d'une étude sur l'éco-conception d'une exposition).

Dans l'idéal, ses missions doivent être définies dans sa fiche de poste au préalable, ce qui permet de valoriser cette mission complémentaire à son poste initial et de signifier que cet enjeu est pris en compte à l'échelle de la gouvernance.

## 2. Des métiers, des partenaires

**Valoriste<sup>358</sup>, chef-fe de projet recyclerie, logisticien-ne du réemploi**, ressourceries culturelles (Réserve des Arts, Artstock, Ressourcerie du Cinéma, Ressourcerie du spectacle, le réseau RESSAC), matériauthèques (AMAT, Opalis, Récup Scène, ...), structures spécialisées dans l'économie circulaire (Les Canaux, réseau Orée), du réemploi et les déchets, sont autant d'acteurs et actrices du champ de l'économie circulaire et de l'économie sociale et solidaire qui sont de plus en plus **amené-e-s à collaborer et à initier des dynamiques collectives avec les professionnel-le-s du secteur culturel**.

Par ailleurs, la place occupée par **le-la consultant-e ou l'éco-conseiller-e** semble être particulièrement croissante. Dans l'étude de l'OPIEEC<sup>359</sup> réalisée sur les métiers de la conception et du suivi de réalisation des expositions culturelles (voir la partie musées à ce sujet), on constate que ce sont ces métiers de consultant-e en environnement et/ou éco-conception qui anticipent la plus forte croissance.

Les **collaborations interdisciplinaires, plus particulièrement autour des notions de design**, viennent apporter des approches et des expertises intéressantes sur un territoire donné. La formation **design circulaire de Villette Makerz** et son projet d'application sur le territoire du parc de la Villette est caractéristique de l'intégration de ces notions plurielles (design, méthodes de projet et de coopération) pour une meilleure compréhension des enjeux de l'économie circulaire appliqués aux secteurs de la culture et de la création. Ces professionnel-le-s sont de plus en plus identifié-e-s pour jouer un **rôle de facilitation et opérer des changements dans les organisations** (voir la partie design et métiers d'art).

Plus largement, ce rôle de facilitation semble prendre de l'ampleur dans la co-construction de stratégies et d'actions plus globales. Il fait émerger des **besoins en compétences transversales**, telles que les *soft skills* ou le savoir-être. Il s'agit par exemple de compétences relationnelles, de la maîtrise des outils de l'intelligence collective et de l'animation de temps de travail collectif. Ces compétences sont nécessaires à la résolution de problèmes complexes, à l'innovation et à l'adaptation à de nouvelles situations.

*“Les métiers de facilitateur·rice, de coordinateur·rice, d'animateur·rice sont des métiers qui prennent davantage d'importance aujourd'hui. C'est un véritable métier en tant que tel de favoriser l'intelligence collective, d'avoir une égalité de traitement dans la parole.”*

Solweig Barbier, déléguée générale et co-fondatrice, Arviva.

<sup>358</sup> Selon la fiche de poste édité dans le cadre de la formation de Villette Makerz, le.la valoriste participe “à la mise en place de filières de valorisation des ressources disponibles. Il a pour mission d'assurer l'identification des ressources qui peuvent être de plusieurs types en vue de leur réemploi, leur réutilisation ou leur recyclage. Il elle doit d'assurer de collecter séparément les ressources et les déchets en vue de leur revente qui s'effectue suite à un traitement qui prépare la valorisation de la ressource, de la matière et du produit”.

<sup>359</sup> OPIEEC, Observatoire paritaire des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil, et des métiers et FÉDÉRATION XPO. *Etude sur les métiers de la conception et du suivi de réalisation d'expositions culturelles. Besoins en emploi et compétences.* 2023 : Lien

## Formation design circulaire de Villette Makerz



*Restitution de projet durant la formation, 2020 - source : Lien*

Depuis 2019, Villette Makerz a initié une activité de formation professionnelle dans le cadre du programme Paris Fabrik (Mairie de Paris, Pôle Emploi).

Partant du constat initial que certains **tiers-lieux franciliens sont de véritables laboratoires de pratiques sur les champs de l'écologie et du design**, Villette Makerz a proposé la formation *Design Circulaire*.

L'enjeu de la formation est de faire émerger des entrepreneur·euse·s ou de faire évoluer des salarié·e·s au sein de publics qualifiés et en repositionnement professionnel. Les socles de connaissances et de compétences apportés durant trois mois intensifs (256h par formation, 32h/semaine) et se répartissent en trois temps :

- + Apports théoriques de référence et acculturation aux démarches du design et de l'économie circulaire initiées par des spécialistes intervenant·e·s extérieur·e·s, exercices réflexifs d'expression et de documentation ainsi que de positionnement critique ;
- + **Expérimentations en groupes sous forme de pédagogie par le partenariat avec des acteur·rice·s francilien·ne·s positionné·e·s** ou en réflexion **sur les enjeux de design et d'économie circulaire** (par exemple avec la Réserve des Arts, Paris&Co, le Quartier de l'économie Circulaire, etc.) ;
- + Positionnement individuel et projet personnel de reprise d'activité, de poursuite de formation, d'entrepreneuriat, etc.

Depuis 2022, Villette Makerz propose aussi un temps d'introduction en trois jours à ces thématiques, autour de deux axes de spécialisation : *Valoriste polyvalent* et *Design circulaire*.

Les **ateliers et la communauté de Villette Makerz bénéficient aux institutions culturelles alentour** : l'Établissement public du parc et de la grande Halle de la Villette (EPPGHV) commande régulièrement la création et l'impression de fresques grand format, la Philharmonie de Paris a fait réaliser des éléments de médiation, et **les apprenant·e·s de la formation Design Circulaire ont participé à un diagnostic sur la gestion circulaire des déchets du parc**. Villette Makerz agit alors comme intermédiaire et prestataire des institutions.

### **Pour aller plus loin**

[Formations professionnelles de Villette Makerz, Programme Paris Fabrik](#)

## La Réserve des Arts Ressourcerie culturelle pionnière



*Vue de la Réserve des arts, site de Pantin, 2020 - source : Lien*

### **Une ressourcerie culturelle pionnière dans l'accompagnement des enjeux d'économie circulaire du secteur de la culture et de la création**

La Réserve des arts, créée en 2008, comporte aujourd’hui 30 salariés. Elle mobilise un réseau d’environ **12 987 adhérent·e·s individuel·le·s**, dont près de 50% d’étudiant·e·s (environ 6 000), 1 808 auto-entrepreneur·euse·s et 1 423 artistes **avec une représentation conséquente de métiers artistiques et de l'exposition** (plasticien·ne·s, scénographes, photographes, régisseur·euse·s, etc.). **Plus d'une quarantaine d'institutions culturelles et d'écoles d'art, de design et d'arts appliqués** sont actuellement membres partenaires, parmi lesquelles : le Théâtre de l’Aquarium, le Muséum national d’Histoire naturelle, le centre d’art Bétonsalon, le CND, l’École Boulle, l’EnsAD, l’ENSAAMA ou encore l’IFM.

La Réserve des arts a plusieurs activités, dont **la collecte et la vente de matériaux de récupération, la mise à disposition d'espaces et d'ateliers, l'accompagnement et la sensibilisation aux pratiques de réemploi**. Elle propose des **modules de formation** courts (de 1 à 5 jours) et longs à destination de plusieurs types de publics (moins de 30 ans, chômeur·euse·s, membres et partenaires adhérent·e·s) qui souhaitent se former aux métiers du réemploi dans le secteur culturel. Depuis décembre 2021, elle est **certifiée organisme de formation Qualiopi**. Elle fait également partie du **RESSAC, le réseau national des ressourceries artistiques et culturelles**.

Elle mène actuellement **deux projets d'études**, l'un porté avec l'ADEME, qui a pour visée d'interroger les freins temporels, structurels et les leviers d'action à mettre en place pour optimiser la circulation des matériaux de réemploi entre les secteurs mode et musées ; l'autre - lauréat de l'AAP Alternatives Vertes - vise à déployer des solutions de réemploi en matériaux adaptées à son réseau d'adhérent·e·s, en partant des besoins de l'ensemble de l'écosystème des professionnel·le·s du secteur culturel en France.

### **Vers une structuration d'un modèle économique et d'une offre de formation professionnelle**

La Réserve des Arts souhaite désormais initier un changement d'échelle de son modèle économique, vers plus d'autonomie (mais toujours ancré dans une dynamique d'Économie Sociale et Solidaire). **La structuration de son offre de formation professionnelle est également au cœur de ses enjeux à venir** : maintien, malgré la complexité de ces processus, de la certification Qualiopi et construction de modules courts et de formations certifiantes en éco-fabrication. Se posent également le **besoin de la construction d'une filière de réemploi pérenne**, et de la synergie entre les secteurs de la mode et du luxe et celui des musées.

Cette dynamique se heurte cependant à plusieurs enjeux inhérents aux structures qu'elle accompagne :

- + **La nécessité de se former aux spécificités des marchés publics**<sup>360</sup> qui intègrent par exemple les opérateurs de collecte dans leurs offres. Dès lors, comment (re)penser le coût du réemploi?
- + **L'accompagnement au changement des pratiques des équipes de direction** sur les enjeux financiers, les questions de droits d'auteur, de normes sécuritaires et des problématiques de re-certification des matériaux de réemploi.

Les difficultés de relogement de la Réserve des arts témoignent par ailleurs des **enjeux fonciers liés au stockage que pose l'écosystème du réemploi dans la culture**.

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet de la Réserve des Arts](#)

[Site internet du RESSAC - Réseau national des ressourceries artistiques et culturelles](#)

---

<sup>360</sup> L'amendement en juillet 2021 de l'article 53 de la loi AGEC sur la cession à titre gratuit de biens de scénographie par les collectivités a permis d'élargir le don de matériaux aux associations à but non lucratif ayant une activité commerciale dans le domaine culturel ou celui du développement durable.

### III. La formation initiale et continue

#### A. La formation initiale

##### 1. Prise en compte des enjeux écologiques dans l'Enseignement supérieur

###### Quelques chiffres clés et estimatif des étudiant·e·s à former

###### Cursus en Ingénierie Culturelle :

6882 étudiant·e·s à former selon les calculs estimatifs de l'étude menée par l'Institut Acte (EA 7539) - Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

###### Musées et patrimoine :

59 formations masters recensées, soit une moyenne de 1 400 diplômé·e·s de master 2 par an pour les seules formations spécifiquement dédiées au secteur.

###### Étudiant·e·s en écoles supérieures culture (tous secteurs confondus)

37 000 étudiant·e·s à former (Chiffres clés 2022).

###### Étudiant·e·s en métiers d'art :

10 000 étudiant·e·s à former.

Lancé en octobre 2018, le [Manifeste étudiant pour un Réveil écologique](#)<sup>361</sup> a récolté plus de 30 000 signataires en France et témoigne de **l'inquiétude grandissante des étudiant·e·s face à l'urgence climatique et écologique et la nécessité d'être formé·e·s à ces sujets** (enjeux climat-énergie, compréhension globale des crises écologiques, etc.). En 2020, 69% des étudiant·e·s souhaitaient être davantage formé·e·s aux enjeux environnementaux<sup>362</sup>. Plusieurs initiatives ont été lancées par la suite pour proposer des **outils concrets pour la formation des étudiant·e·s** ou encore **inciter les décideur·euse·s politiques et les universitaires à se mobiliser**<sup>363</sup>. Citons également deux études récemment publiées par le collectif [Réveil Culture](#)<sup>364</sup>, initié par des étudiant·e·s de l'ICART (l'école du management de la culture et du marché de l'art), sur les enjeux de formation et de connaissances des étudiant·e·s et professionnel·e·s du secteur culturel face aux enjeux climatiques et énergétiques.

Des [campus de formation à la transition écologique et sociale](#)<sup>365</sup> ont également vu le jour pour accompagner des étudiant·e·s et jeunes diplômé·e·s en quête d'une approche systémique de la transition écologique, qui ne leur étaient pas dispensée au sein des grandes écoles. Des ressources en lignes sont disponibles, comme le site [Enseigner le Climat](#)<sup>366</sup>, un wiki initié par le Shift Project qui diffuse librement des contenus pédagogiques chargés par leur communauté de pairs, [Acteurs de l'éducation](#)<sup>367</sup> de l'ADEME, et plus récemment la [plateforme en ligne B.A.-BA du climat et de la biodiversité](#)<sup>368</sup>, initiée par le [Centre National d'Enseignement à Distance \(CNED\)](#), qui dispense un open badge à

<sup>361</sup> Manifeste pour un réveil écologique : [Lien](#)

<sup>362</sup>Ces résultats sont le fruit d'une enquête réalisée auprès de 50 000 étudiant·e·s inscrit·e·s dans un établissement d'enseignement supérieur en France, via un questionnaire diffusé entre le 15 octobre 2019 et le 7 janvier 2020. [Lien](#)

<sup>363</sup> SHIFT PROJECT. *Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat, former les étudiants pour décarboner la société.* 2019 : [Lien](#)

<sup>364</sup> COLLECTIF RÉVEIL CULTURE. *Etude Réveil Culture.* 2023 : [Lien](#)

Les résultats de l'enquête de 2023 sont le fruit d'un sondage effectué auprès de 311 professionnel·le·s et étudiant·e·s du secteur culturel en ordre décroissant dans les domaines des arts plastiques (marché de l'art, musée, patrimoine, architecture), de l'audiovisuel, du spectacle vivant et de la musique.

<sup>365</sup> Par exemple le Campus de la Transition.

<sup>366</sup> Enseigner le climat : [Lien](#)

<sup>367</sup> Agir pour la transition ADEME : [Lien](#)

<sup>368</sup> Site de la formation aux enjeux climatiques du CNED : [Lien](#)

l'issue de la session en ligne. Ces ressources sont **des bases instructives pour se sensibiliser et partir de niveaux de compréhension partagés dans le cas des enjeux de mutations écologiques.**

À ce jour, le **rappor du climatologue Jean Jouzel** remis le 16 février 2022 à la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche<sup>369</sup> est un **élément décisif** pour poser des **axes de préconisations opérationnelles** dans l'intégration des enjeux de transitions écologiques dans la formation initiale. Il pose par ailleurs plusieurs axes pour **accompagner les différents opérateurs et parties prenantes de l'enseignement supérieur vers une mise en œuvre concrète et progressive.**

## Préconisations du rapport Jouzel

Intitulé “Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur”, ce rapport formule plusieurs recommandations et propose deux approches d'accompagnement pour sensibiliser aux enjeux de transition écologique au sein de l'enseignement supérieur :

- + **Une approche par les compétences** via l'établissement d'un **référentiel de compétences globales** ;
- + **Une approche par programme** qui vise à articuler les enseignements entre eux, lors de la révision de maquettes pédagogiques ou de la création de nouvelles formations, par exemple.

La diversité des **formes pédagogiques par l'action et des modalités innovantes par le projet** font l'objet d'une importance toute particulière, notamment celles qui favorisent le passage à l'action et la mobilisation des étudiant·e·s, car il ne s'agit pas ici de tout faire reposer sur les équipes enseignantes.

Parmi les mesures phares, déclinables à l'échelle des établissements, des équipes enseignantes et des apprenant·e·s, se trouvent :

- + (Mesure obligatoire) **Former l'ensemble des étudiant·e·s** en premier cycle (niveau Bac+2) à un socle de connaissances et de compétences globales, transversales et pluridisciplinaires, **au plus tard dès 2025**. Le socle commun des connaissances et des compétences à acquérir repose sur une compréhension globale de l'impact des activités humaines à l'échelle planétaire et à l'échelle locale, en intégrant l'ensemble des impacts environnementaux et le cadre des 9 limites planétaires, ainsi que la maîtrise des enjeux de société et de gouvernance associés et des modalités de passage à l'action (responsabilité citoyenne, analyse et esprit critique de l'information, acquisition de méthodologies individuelles et collectives responsables) ;
- + **Intégrer les enjeux environnementaux dans les formations** déjà existantes et mettre en place de nouvelles formations ;
- + **Mettre en place des formations à la transition écologique certifiantes dans les référentiels de formation continue**, en collaborant avec les ministères concernés (MESRI et ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion), les branches professionnelles et France Compétences. Intégrer la transition écologique dans les engagements développement et compétences (EDEC) et porter collectivement

<sup>369</sup> JOUZEL, Jean. *Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique dans l'Enseignement supérieur*. 2022 : Lien

- ces sujets avec les OPCO dans le cadre de leur mission sur l'accompagnement des entreprises dans la démarche de transition écologique (Loi climat et résilience, août 2021) ;
- + **Former les personnels, formateur·rice·s, enseignant·e·s-chercheur·euse·s et cadres d'enseignement** ;
  - + **Mobiliser les apprenant·e·s**, valoriser et encourager les initiatives associatives, les projets collectifs de fin d'étude. Il a ainsi été démontré dans l'étude du rapport Jouzel que “*dans un grand nombre d'établissements observés, l'un des facteurs de réussite de l'intégration de la transition socio-écologique dans les enseignements du supérieur est la participation des apprenants et apprenantes à l'évolution de leur formation*” ;
  - + **Renforcer et accélérer l'implication des établissements** d'enseignement supérieur par l'utilisation du référentiel de Développement durable et de responsabilité sociétale des établissements d'enseignement, de recherche et d'innovation (DD&RS)<sup>370</sup> comme un outil d'évaluation.

Un calendrier 2022-2027 a été proposé pour mettre en œuvre les propositions du groupe de travail à travers la mise en place d'un dispositif d'animation du déploiement de la formation à la transition écologique.

Certaines universités et écoles ont d'ores et déjà intégré des **cours transversaux obligatoires** visant à sensibiliser les étudiant·e·s et à leur transmettre des **clés de compréhension et des premiers outils d'analyse sur les enjeux et crises écologiques**. Citons le cours de 24h de “Culture écologique” conçu par Pierre Charbonnier destiné à tou·te·s les étudiant·e·s de première année sur les 7 campus de Sciences Po, ou encore celui sur les transitions de Paris-Dauphine (labelisée DD&RS), obligatoire depuis 2020. Le Cnam proposera gratuitement à la totalité de ses apprenant·e·s un module de 12 heures sur les transitions écologiques dans le cadre de la création de son [École des transitions](#) à la rentrée 2023.

Dans l'étude menée par l'[Institut Acte \(EA 7539\) - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne](#) sur la formation initiale en ingénierie culturelle (Voir la partie annexe sur la formation initiale à ce sujet), on constate que “**plus de 80% des formations en ingénierie culturelle (...) ont intégré au moins un cours spécifique sur les enjeux écologiques dans leurs maquettes actuelles.**” Il s'agit très souvent des thématiques en **management** (“management durable de la culture”), en **conduite de projet** (“éco-responsabilité et muséographie”) ou encore d'une sensibilisation par exemple via la création d'une Fresque du climat. Pour autant, la prise en compte des enjeux écologiques et de l'évolution rapide des connaissances en la matière, est complexe à intégrer dans les cursus de formation initiale, qui doivent répondre à des modalités contraignantes (révision des maquettes pédagogiques).

<sup>370</sup> Le référentiel DD&RS est conçu comme un outil pédagogique qui capitalise l'état de la connaissance d'une communauté d'usagers à l'échelle nationale pour la partager à l'échelle d'une université ou d'une grande école. Le référentiel DD&RS permet de réaliser un état des lieux des pratiques DD&RS. Lien

## Formation écologie du CNC

Le Centre National du Cinéma et de l'Image Animée s'est doté d'une politique de transition écologique et énergétique ambitieuse autour d'un plan opérationnel (social et environnemental) qui s'inscrit dans l'Agenda 2030 de l'ONU et répond à neuf Objectifs de Développement Durable (ODD). Le CNC accorde une importance toute particulière à la formation initiale des futur·e·s diplômé·e·s des filières qu'il accompagne. Il s'est ainsi fixé comme objectif pédagogique de former 6 000 étudiant·e·s - en quatre ans et dans une cinquantaine d'écoles - aux enjeux de transitions écologiques. Il a financé un module de formation adapté à la filière audiovisuelle, qui propose une sensibilisation et une appropriation aux nouvelles pratiques éco-responsables applicables aux métiers de la production. Pour accompagner cette mise en œuvre, le CNC a missionné trois structures qui se sont associées pour co-construire ce module : [La Base](#), [Secoya](#) et le [Bureau des acclimatations](#).

Construit sous la forme d'un atelier "collectif, participatif et collaboratif", ce module dure une demi-journée. Il s'agit là également d'une réponse anticipée - plutôt que contrainte - aux préconisations du rapport Jouzel et aux futures obligations qui en découlent pour le milieu universitaire.

### Pour aller plus loin :

[Plan Action! du CNC](#)

Instance de dialogue et de représentation des 99 écoles et structures sous tutelle du ministère de la Culture, le [Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels \(Cneserac\)](#) (voir la partie arts visuels sur ce sujet) souligne également le rôle crucial de ces établissements **dans la formation et l'apprentissage des transitions écologiques (et sociales)**. Ces recommandations viennent étayer certains constats transversaux observés dans chaque secteur de notre étude, dont **l'importance de la pédagogie par le projet** et des **temps de formation située** au sein d'organisations culturelles qui répondent à une problématique anticipée par les étudiant·e·s. Les préconisations émises par son groupe de travail sur la transition écologique et sociale vont aboutir à **l'élaboration collective d'une charte sur laquelle pourront s'appuyer l'ensemble des écoles** tant pour leur fonctionnement d'établissement que pour l'évolution des formations.

Réseau fédérateur des écoles supérieures d'art, l'[AndÉA](#)<sup>371</sup> peut jouer un rôle d'interlocuteur intéressant pour impulser une dynamique de changement auprès de ces écoles. En 2021, il avait co-réalisé avec l'[ANÉAT](#) une journée d'étude autour de la **question centrale des matériaux utilisés au sein des cursus artistiques**<sup>372</sup>. Parmi les initiatives à retenir, celles de la création du réseau de la [Fédération des Récupérathèques](#)<sup>373</sup> et la revalorisation de l'investissement (via l'obtention de crédits) d'étudiant·e·s dans les projets de récupérathèque de certaines écoles d'art bruxelloises.

<sup>371</sup> Site de l'association national AndEA : [Lien](#)

<sup>372</sup> ANÉAT. « Les pratiques artistiques à l'aune de la nécessité écologique : quels matériaux pour l'école d'art aujourd'hui ? » Ivry-sur-Seine. 2021 : [Lien](#)

<sup>373</sup> Site de la fédération des récupérathèques : [Lien](#)

Les contenus peuvent aussi se développer de manière plus approfondie au sein de l'université et non seulement des écoles. Ainsi, le master 2 parcours Sciences et techniques de l'exposition de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne<sup>374</sup> a-t-il intégré cette question dans ses maquettes de cours et le projet d'exposition est-il axé sur l'écoconception, en s'appuyant sur un partenaire (Arter).

## 2. Mobilisation des compétences créatives et artistiques dans la compréhension globale des enjeux écologiques

Récemment, l'ADEME a travaillé en collaboration avec des étudiant·e·s de Sciences Po issu·e·s du workshop Controverses Contemporaines de Max Mollon, dans une perspective de mise en récit des **4 scénarios de transition** à l'horizon 2050<sup>375</sup>. Ici, les 4 scénarios de transition représentent 4 manières contrastées pour atteindre la neutralité carbone en 2050 avec des options économiques, techniques et sociétales différentes qui empruntent des chemins distincts : génération frugale (contrainte et sobriété), coopérations territoriales (cadre d'une gouvernance partagée), technologies vertes (innovation), pari réparateur.

Cette mobilisation de nouvelles pratiques artistiques et créatives (ici le **design fiction**) pour débattre collectivement ou se projeter occupe une place toute particulière dans **l'appréhension et la compréhension globale des connaissances scientifiques et écologiques**. Elles sont particulièrement valorisées comme des **outils et des méthodes de facilitation** et de controverse pour prendre du recul et se confronter à des choix au sein de collaborations interdisciplinaires, et sont notamment développées en écoles de design (voir la partie design et métiers d'art à ce sujet). Ces pratiques créatives à la croisée de dimensions politiques se nourrissent de données et de prospective très documentées. Cela en fait des méthodes de plus en plus prisées dans d'autres secteurs croisés (politiques culturelles locales, musées, etc.).

## 3. Collaborations interdisciplinaires entre les professionnel·le·s et les futur·e·s diplômé·e·s

Le **développement de partenariats entre universités et structures culturelles** établit un terreau favorable dans l'**acquisition** et la **mobilisation de compétences transversales et spécifiques**, une pratique par le terrain qui est d'autant plus précieuse à acquérir pour les questions écologiques appliquées au secteur culturel, car elles sont en perpétuelle évolution (peu de recul) et requièrent rapidement de l'expertise (création d'outils de mesures, montée en compétences techniques dans certains métiers, etc.).

### La collaboration entre le Théâtre de l'Aquarium et l'EnsAD sur l'éco-scénographie

<sup>374</sup> Page du master 2 parcours Sciences et techniques de l'exposition de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne : Lien

<sup>375</sup> ADEME. *Transition(s) 2050*. 2021 : Lien



Visuel d'invitation pour les restitutions de projet de partenariat, 2023  
création visuelle : Jérémie Le Roux

Dans le partage de ses pratiques liées à l'éco-production, la formation et la pédagogie par le projet prennent ainsi une place toute particulière au théâtre de l'Aquarium<sup>376</sup>. Dans le cadre d'un rendez-vous annuel "Événements Spectaculaires"<sup>377</sup>, le théâtre accompagne des étudiant·e·s scénographes de 3<sup>e</sup> année de l'EnsAD aux méthodes d'analyse de cycle de vie, leur propose des temps d'initiation à l'éco-scénographie et des temps de production en lien avec les compagnies en résidence. La finalité de ces workshops est de créer des installations-performances conçues à partir des matériaux issus de la ressourcerie du théâtre et qui sont déployées sur le site de la Cartoucherie. Le théâtre de l'Aquarium abrite aussi un atelier de décor, pensé comme un **laboratoire d'expérimentation** en lien avec les équipes techniques et artistiques en résidence, et dédié à la fabrication scénographique responsable, ainsi qu'un pôle de sensibilisation destiné à la formation (grand public, étudiant·e·s et professionnel·le·s) et à la recherche sur les enjeux et outils d'économie circulaire appliqués au spectacle vivant. Le volet éco-conception du projet a bénéficié du soutien de Paris Initiative Entreprise, pour l'amorçage et l'emploi d'une cheffe de projet recyclerie à mi-temps en 2021. Le volet pédagogique bénéficie du soutien de la Région Île-de-France.

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet du Théâtre de l'aquarium](#)

Des organisations culturelles sollicitent également des écoles et des universités pour qu'elles leur **apportent des compétences clés** ou les aident à **résoudre des problématiques spécifiques** auxquelles elles sont confrontées sur le terrain. Citons le **Palais des Beaux-Arts de Lille**, qui construit des partenariats souples avec plusieurs écoles, dont l'école d'ingénieur JUNIA-ISA, mobilisée en 2022 sur un projet de calculateur carbone pour les prêts d'œuvres et auparavant sur un diagnostic déchet :

*"L'école d'ingénieur JUNIA-ISA nous apporte des compétences scientifiques que nous n'avons pas. [...]. C'est également intéressant pour l'école de former ses étudiant·e·s sur des cas pratiques auxquels nous sommes confrontés quotidiennement et où l'on va travailler avec eux sur une problématique avec l'exigence du livrable."*

Mélanie Esteves, cheffe de projet PSC et référente Développement Durable, Palais des Beaux-Arts de Lille

<sup>376</sup> Le théâtre de l'Aquarium / la vie brève est également membre du réseau ARVIVA, de l'Augures Lab Scenogrrraphie et la première structure culturelle membre du réseau national des ressourceries artistiques et culturelles (RESSAC) qui constituent en ce sens la mise en place d'une nouvelle économie qui se dessine.

<sup>377</sup> École des Arts Décoratifs | « Événements Spectaculaires » 2022 : Lien

Ces initiatives entre institutions et étudiant·e·s sont particulièrement fécondes pour les deux populations. Il est néanmoins important de noter que ces initiatives se déroulent pour l'instant hors de tout cadre économique et de rémunération, ce qui ne peut devenir un modèle pérenne.

## B. La formation continue

### 1. Une offre croissante, encore axée sur la sensibilisation

Si l'offre spécifique appliquée au secteur culturel est croissante, valorisée par les instances publiques et les professionnel·le·s, elle reste à ce jour encore peu structurée et peu certifiante parmi les **organismes dispenseurs de la formation**, en particulier dans les arts visuels.

#### a. Des niveaux d'approche

On peut observer plusieurs niveaux d'approche :

- + **Une approche par la sensibilisation via l'acquisition de connaissances globales appliquées (ou non) au secteur culturel** (définitions, principes fondamentaux d'une démarche de RSE, développement durable, etc.) ;
- + **Une approche par grandes thématiques** (achats publics responsables, communication responsable, économie circulaire, etc.) ;
- + **Une approche plus spécifique par métiers** mais qui reste peu développée. Outre l'[Institut national du patrimoine](#), citons également l'[École Internationale de Logistique des Œuvres d'Art \(EILOA\)](#)<sup>378</sup> qui propose à son catalogue plusieurs formations dédiées aux régisseur·euse·s d'œuvres, transporteur·euse·s, logisticien·ne·s sur les pratiques durables dans le transport et la logistique, l'éco-conduite et la préservation des œuvres ou encore la planification du transport routier ;
- + **Une approche certifiante** (RNCP, Répertoire spécifique, certificat de compétences professionnelles) **via l'acquisition de compétences spécifiques pour un métier, mais qui mériterait d'être davantage étoffée**. Par exemple, la certification en éco-production audiovisuelle déployée par la commission paritaire nationale emploi formation de l'audiovisuel ([CPNEF Audiovisuel](#)) : "Déployer une démarche écoresponsable dans sa pratique professionnelle"<sup>379</sup>.

Les **formations proposées aux catalogues sont courtes** (en moyenne 14 heures/2 jours pour celles de l'Afdas ou du CIPAC), adaptables aux **contraintes temporelles et opérationnelles** des professionnel·le·s, et relèvent plus souvent de la **sensibilisation que de modules d'approfondissement qui permettraient d'acquérir des compétences plus spécifiques et techniques sur le moyen et long terme**.

À l'heure actuelle, les **organismes de formation qui se consacrent à cette offre semblent bien identifiés auprès des professionnel·le·s** : CIPAC pour les arts visuels, [Arviva](#) pour le spectacle vivant, Ecoprod pour l'audiovisuel, Institut national du patrimoine et OCIM pour les personnels des musées, [CNFPT](#) pour l'emploi territorial, sans oublier les prestataires du

<sup>378</sup> Catalogue Eiloa 2023 : [Lien](#)

<sup>379</sup> Formation éco-responsabilité du CPNEF : [Lien](#)

marché Écologie de l'Afdas, qui proposent également des offres de formation en dehors (IPAMA, Ecoprod, etc.).

Par ailleurs, des **cycles de formation en interne** sont également de plus en plus institués par les organisations elles-mêmes ce qui pourrait souligner une sorte de compensation de la faiblesse de l'offre mise à disposition actuellement. La Direction des affaires culturelles de la [Ville de Paris](#) propose à ses agent·e·s une formation sur l'économie circulaire et la culture.

[Universcience](#) (qui a une démarche particulièrement dynamique du fait de la mobilisation d'un groupe d'agent·e·s militant·e·s) a mis en place plusieurs **journées de formation mensuelles** pour l'ensemble de ses équipes. Depuis le mois de février, un cycle de sensibilisation et de mobilisation autour des enjeux du développement durable est mis en place pour traiter d'un axe particulier de la feuille de route RSO de l'établissement (éco-conception des expositions et des offres abordées lors de la journée du 4 juillet 2023). Des ateliers ont été proposés autour de la low tech ou encore l'analyse de cycle de vie. Universcience réfléchit à la mise en place d'ateliers plus participatifs et engageants autour des procédés de gamification ou de jeu de rôle comme c'est le cas avec la [fresque de la culture](#)<sup>380</sup> initiée par [le Damier](#) et l'association des [Shifters](#).

Des lieux comme le [Musée du Quai Branly](#) ou [Paris Musées](#), ou encore le département des [Hauts de Seine](#), la [Ville de Rennes](#)... ont organisé des **séminaires internes comprenant des temps de formation** sur ces sujets :

*“Il y a une vraie volonté de la part des équipes, vécue comme un projet fédérateur, avec une fierté que l'institution s'empare de ce sujet qui les préoccupe. Cela suscite la mobilisation, un intérêt et des attentes très fortes.”*  
Clémence Raunet, responsable RSO, Paris Musées

### b. Des freins possibles identifiés

Pour autant, si l'on prend l'exemple du catalogue de formation écologie de l'Afdas, on constate que **l'offre ne rencontre pas toujours la demande**. Il pourrait y avoir plusieurs raisons à cela :

- + Le plafond du plan de formation est insuffisant pour placer l'écologie au centre des priorités de formation des salarié·e·s ;
- + Les salarié·e·s souhaitent se former à d'autres sujets et **les métiers qui se forment le plus le font souvent par obligation** (habilitations sécurité, sûreté, VHSS, équipes techniques, etc.) ;
- + Le manque de temps et les agendas professionnels contraints ;
- + La méconnaissance des dispositifs d'accès à la formation ;
- + **Le travail de veille, les rencontres professionnelles et l'échange informel entre pairs sont privilégiés** pour acquérir des connaissances et des compétences sur ces sujets évolutifs qui nécessitent une veille attentive.

La **question de l'opérationnalité de la formation** (avoir la possibilité d'une formation “clé en main”) est par ailleurs revenue à certaines reprises dans les entretiens et le questionnaire d'enquête.

---

<sup>380</sup> La fresque de la culture : [Lien](#)

## L'offre de formation Écologie et l'Appui-conseil RSE de l'Afdas

L'Afdas initie une offre de service qui permet de développer une transition au sein des entreprises et des organisations affiliées à ses branches professionnelles. En faisant appel à un marché de prestataires spécialisé·e·s, elle dispose d'un catalogue d'une trentaine de formations autour de plusieurs thématiques RSE, **classées en fonction du degré d'investissement : sensibilisation & acculturation** (fondamentaux de la RSE, gestes éco-responsables...), **adaptation des compétences et évolutions des métiers** (éco-conception appliquée aux activités culturelles, gestion des déchets, production audiovisuelle responsable, communication responsable...) et **stratégie et pilotage du changement au quotidien** (conduite de changement RSE, stratégie bas carbone...).

En parallèle, l'Afdas propose un **outil d'auto-diagnostique** d'évaluation de ses pratiques et des actions à mener et un **dispositif d'Appui-conseil RSE** à destination des TPE et PME qui leur permet de bénéficier d'un accompagnement de 5 jours par un·e consultant·e extérieur·e dans le pilotage et la stratégie développement durable.

### **Chiffres clés sur la consommation de l'offre écologique**

Parmi les structures du spectacle vivant référencées à l'Afdas, en 2020, 34 structures culturelles ont bénéficié d'un Appui-conseil RSE, soit 1,3% de l'offre de formation dispensée au total (18 412).

Aucun·e artiste-auteur et autrice ne s'est formé·e aux enjeux écologiques. Nous n'avons pas de chiffres concernant les musées à gestion privée et les organisations culturelles sans convention collective.

#### **Pour aller plus loin :**

[Catalogue Ecologie de l'Afdas](#)

[Dispositif Appui-conseil RSE de l'Afdas](#)

## La formation sur l'économie circulaire du CIPAC

Proposée au catalogue du CIPAC, la **formation sur l'économie circulaire**, co-conçue par Sylvie Bétard des Augures et Gaëlle Kikteff, est également intéressante à évoquer. En 14 heures, elle permet à chacun·e d'initier une méthodologie opérationnelle qui vise à intégrer les principes de l'économie circulaire appliqués aux métiers de la culture et de la création. Les précédentes promotions ont accueilli une diversité de profils dans la régie, la programmation, la médiation, la production.

#### **Pour aller plus loin :**

[Programme de formation 2023](#)

## L'UE “Transitions écologiques et sociétales du secteur culturel” du Cnam

Conçu en 2021 par Lucie Marinier, professeure titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création, le certificat de spécialisation d'ingénierie de la culture et de la création du Cnam est l'une des rares formations à proposer une unité de cours à part entière sur les transitions écologiques et sociétales du secteur culturel approfondie et transversale. Durant une cinquantaine d'heures sur un semestre, cette UE fait intervenir de nombreux-euses professionnel-le-s du secteur culturel qui viennent partager leur expertise et apportent des retours d'expérience concrets appliqués sur le terrain.

L'UE propose à la fois une **acculturation aux grands enjeux de transition écologique appliqués au champ de la culture** (contexte historique des crises écologiques, terminologies et définitions, grands principes, économie circulaire, éco-conception, analyse du cycle de vie, RSE, design circulaire, etc.) et un **approfondissement de certains enjeux et thématiques spécifiques** : art & écologie, outils d'économie circulaire, politique culturelle, etc. Les séances croisent apports théoriques, cas pratiques et visites de lieux inspirants et innovants en la matière. Elle a pour but de **mobiliser un large ensemble de compétences transversales et spécifiques à acquérir pour la construction, la coordination et l'évaluation de projets intégrant des principes de transition écologique** au sein de lieux et projets culturels.

### **Pour aller plus loin**

[UE transitions écologiques et sociétales du certificat de spécialisation d'ingénierie de la culture et de la création du Cnam](#)

La nécessité de prendre du recul afin de mieux comprendre les enjeux écologiques, de trouver des solutions matérielles pour y répondre doivent engendrer une **diversification de l'offre de formation** à l'attention des professionnel-le-s, en optant par exemple pour des modules approfondis échelonnés dans le temps, tout en restant dans des formats plus adaptables aux contraintes professionnelles citées plus haut.

Par la même occasion, il s'agit aussi d'**encourager et de valoriser les possibilités d'expérimentation au sein des organisations culturelles** (Théâtre de l'Aquarium, projet *Coupez les fluides* du centre d'art contemporain de Malakoff), en **inter-organisations** (collectif 17h25), sur un territoire particulier (*Echo-culture*, collectif de la culture durable des Hauts-de-France<sup>381</sup>) et de **développer ces possibilités de “communs d'apprentissage”**. Plus qu'un espace de mutualisation et de connaissance, Sylvie Bétard du collectif les Augures, constate ainsi que le [Lab Scénogrrraphie](#) est devenu un véritable espace de formation perçu comme tel par les adhérente-s et qu'il faut continuer à valoriser comme tel. À travers son activité de formatrice pour le [CIPAC](#), elle constate également que les temps d'ateliers et d'échanges informels entre pairs constituent un temps de formation à part entière qu'il serait intéressant de reconnaître et de mesurer, d'autant plus dans le secteur des arts visuels où les professionnel-le-s semblent ne pas avoir “l'habitude de travailler en collaboratif”.

<sup>381</sup> Site du réseau Echo culture durable : [Lien](#)

2. De nouvelles façons de se former aux enjeux écologiques : auto-formation et logiques d'accompagnement/formation
  - a. Une compréhension des enjeux écologiques acquise majoritairement par la veille, l'échange entre pairs et l'auto-formation

Si les personnes interrogées déclarent disposer d'une **compréhension globale des enjeux de la transition écologique**, aucun·e décideur·euse interrogé·e ne s'est formé·e à ces enjeux.

Globalement, sur l'ensemble des personnes interrogées, on constate que cette **connaissance** repose en grande partie sur les **capacités des directions et de leurs équipes à faire de la veille et à se renseigner** (Paris Musées, Palais des Beaux-Arts de Lille, réseau Arviva), **sur les échanges informels entre pairs** (réunions des référent·e·s et responsables DD/RSE) via par exemple la **construction de groupes de travail thématiques** avec des personnes motrices :

« *Il y avait une formation amateure au début. On a commencé à accumuler de l'expertise avec beaucoup de veille sur le sujet. On s'est par la suite structuré en groupe de travail en réunissant des gens intéressés et moteurs.* »

Mélanie Esteves, Référente Développement Durable et PSC et Etienne Bonnet Candé, Administrateur du Palais des Beaux-Arts de Lille.

Certain·e·s acteur·rice·s ont pu bénéficier **d'ateliers de sensibilisation type Fresque du Climat** pour approfondir leur connaissance des enjeux énergie-climat (réseau BOTOX(S) pour ses lieux adhérents, [musée d'Orsay](#), etc.).

### Auto-saisine des acteur·rice·s

#### Le groupe de travail des référent·e·s et responsables RSE

Créé récemment, ce groupe de travail, au départ assez informel, réunit désormais une trentaine de référent·e·s et responsables RSE de structures, majoritairement de musées publics, parmi lesquelles : le Palais de Tokyo, Universcience, le Centre Pompidou, le Musée d'Orsay, le Musée du Quai Branly, le Muséum national d'Histoire naturelle, mais aussi des structures comme le CNC ou encore la Collection Pinault. Il constitue un exemple particulièrement révélateur de la façon dont les acteur·rice·s s'auto-saisissent elles·eux-mêmes des enjeux de transition écologique au sein de leurs établissements et comment les gouvernances peuvent s'en emparer.

Ils et elles réfléchissent collectivement à la façon d'allier leurs compétences et connaissances sur des logiques de coopération de projets : mutualisation d'outils d'aide à la décision, plateforme collective de veille, etc.

#### b. Accompagnement et formation : quelle pérennité du modèle économique ?

De plus en plus d'organisations culturelles sollicitent directement des **prestataires extérieur·e·s** pour les accompagner dans des **cycles de formation, qu'il s'agisse de sensibilisation sur plusieurs heures à une journée** ou sur des sujets plus spécifiques. Ces temps de formations peuvent aussi survenir en amont d'un accompagnement plus poussé dans le cadre d'un **audit RSE** par exemple ou de la **conduite d'une analyse de cycle de vie**. Ce sont des structures spécialisées dans le secteur culturel comme [les Augures](#) ou [Karbone Prod](#) ou encore l'agence [ATEMIA](#).

Des organisations culturelles font aussi appel à du **mécénat de compétences** (Palais de Tokyo et son cercle Développement Durable) pour monter en compétences et développer des projets. **En parallèle, nous observons que certaines structures d'accompagnement spécifiques** (Arsud, le COFEES par exemple) vont développer des axes de formation dédiés.

L'accompagnement des structures culturelles et la formation des équipes vont ainsi très souvent de pair et il s'agirait ici de savoir comment mieux structurer cette offre professionnelle qui se développe. Ces deux processus sont considérés comme interdépendants et nécessaires pour "embarquer tout le monde". Il s'agit donc ici de se questionner sur comment mieux structurer cette offre qui se développe à travers les accompagnements dédiés, à travers la formation de ses formateurs et formatrices et à travers l'offre de formation plus spécifique dispensée par ces types de structures.

Plus largement, une pérennité du modèle économique de la formation continue est aussi fondamentale pour des structures, des indépendant·e·s ou des réseaux qui se positionnent comme des organismes de formation Qualiopi.

## Les structures d'accompagnement en Région Sud

Le **COFEES** (Collectif des festivals éco-responsables et solidaires en Région Sud) a été créé en 2014 par Véronique Fermé (précédemment chargée de la RSO au Festival d'art lyrique) pour proposer des actions innovantes et concrètes en matière environnementale et sociétale aux festivals membres. Parallèlement à l'accompagnement de membres et à la mise à disposition d'outils et de ressources, l'association propose des **ateliers et des formations sur les grands enjeux de la RSE** : piloter une démarche, alimentation, mobilités, numérique, etc. Elle a des **compétences reconnues tant dans les contenus des formations** qui sont adaptés aux spécificités culturelles et territoriales de la transition que dans la diversité des formats de formations proposés (ateliers et webinaires complètent une offre de formations plus classique).

**Arsud** intervient pour le compte de la Région Sud sur l'ensemble des champs artistiques : spectacle vivant, cinéma, audiovisuel, livre et lecture, patrimoine, arts plastiques et arts visuels. Cette organisation développe des actions en faveur de l'accompagnement, de la formation, de l'information et de l'observation. Depuis 2021, Arsud a développé un **programme d'accompagnement et des outils pour les acteur·rice·s culturel·le·s en région Sud** : des **temps de réflexion collectifs** (Labo Pro écolo), **des formations** (à l'éco-production, au numérique responsable) mais également des **outils de pilotage et d'évaluation** (la base de données de ressources "Référentiel écolo" et des accompagnements au bilan carbone pour un groupe de structure).

Ces deux structures d'accompagnement en Région Sud ont en commun d'accompagner principalement des institutions, des associations et des compagnies, mais également de s'adresser plus naturellement au secteur du spectacle vivant. L'identification d'Arsud par les acteur·rice·s des arts visuels reste à renforcer et ceux et celles-ci sont peu représenté·e·s dans les activités des festivals du COFEES.

**Pour aller plus loin**  
[Site internet du COFEES](#)  
[Site internet d'Arsud](#)

### c. Former les formateurs et formatrices et mobiliser des outils d'intelligence collective

Les formateurs et formatrices qui déploient des formations sur les questions écologiques semblent **souvent issu·e·s du monde professionnel**. Ils et elles se sont donc formé·e·s progressivement aux méthodes pédagogiques, d'animation et de facilitation. Comme dans d'autres domaines où les professionnel·le·s de terrain interviennent de plus en plus en tant que formateur·rice·s, ils et elles doivent acquérir des savoir-faire pour transmettre des connaissances et des compétences.

Les **méthodes de co-développement et d'intelligence collective** sont ainsi de plus en plus sollicitées. Celles-ci permettent d'ancrer les apprentissages dans des problématiques de terrain, de favoriser l'horizontalité des rapports entre les apprenant·e·s, mais aussi avec les formateur·rice·s, qui sont désormais des pairs, et forment un ensemble d'outils facilitant l'apprentissage :

*“Ce sont des méthodes qui sont désormais demandées dans tous les appels d'offres de formation que je vois. Pour moi c'est une manière de **dynamiser les contenus, de capter l'attention des stagiaires**. C'est lié à une **écologie de l'attention**. [...]. Pour la suite, j'aimerais expérimenter une méthode de formation entre pairs qui s'appelle WAP – We Are Peers<sup>382</sup>.”*

Marguerite Courtel, co-fondatrice des Augures et formatrice

Les questions écologiques ont donc largement pris place ces trois dernières années dans les réflexions de nombreux lieux culturels, même si la mise au cœur de leur démarche par un certain nombre d'entre eux ne veut pas dire que la prise de conscience soit généralisée. Les réseaux professionnels et les tutelles encouragent largement ces dynamiques, les bonnes pratiques sont de plus en plus diffusées, des structures spécialisées dans l'accompagnement apparaissent. Pour autant, les outils de mesure véritablement adaptés au secteur ne sont pas encore suffisamment construits et diffusés. En matière de formation, si ces questions commencent à être intégrées dans les cursus de l'enseignement supérieur et dans la formation professionnelle, les apprentissages dépassent encore rarement le stade de la sensibilisation. Il manque des formateurs en capacité de diffuser ces savoirs et les formations ne trouvent pas toujours leurs publics. Le passage à une logique de formation obligatoire pourrait être nécessaire. La formation aux nouveaux métiers de la transition écologique du secteur culturel est encore à construire. La place de l'expérimentation, de la mobilisation des équipes entières, avec tous les métiers et compétences autour des projets est fondamentale et doit être encouragée.

---

<sup>382</sup> Site de We Art Peers : [Lien](#)



**Formation continue  
du secteur culturel**

La formation professionnelle tout au long de la vie<sup>384</sup> constitue non seulement une obligation nationale mais l'un des **leviers majeurs pour accompagner les mutations des secteurs étudiés**.

La visibilité des dispositifs financiers et des organismes financeurs (opérateurs de compétences, employeurs, Région, mobilisation individuelle, etc.), l'identification des populations à former et de leurs besoins, la valorisation et le déploiement de l'offre de formation, sont autant d'objectifs à atteindre.

**L'observation et le déploiement d'outils statistiques, d'études d'observatoires, de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences** (GPEEC) sont des **éléments constitutifs clés** pour connaître l'évolution des pratiques du terrain et les nouveaux besoins en compétences des musées ainsi que des arts visuels (centres d'art, lieux de diffusion, de production et de création artistique pluriels) et des arts appliqués. Nous **manquons aujourd'hui de données du fait du manque d'observatoires**, manque qui découle notamment de la diversité des statuts et de l'absence de rattachement à une convention collective.

---

<sup>383</sup> Image de couverture : Janique Bourget, résidente du Bureau du design, de la mode et des métiers d'art de Paris, 2022 - Photo : Marie Prechac

<sup>384</sup> La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale inscrite dans l'article L6311-1 du Code du travail. « Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ».

## I. Panorama : Financement et observation des publics et de leurs recours à la formation continue dans le secteur culturel

### A. Les modalités de financement de la formation continue

La formation professionnelle peut être financée par **l'employeur·euse via le plan de formation et/ou le plan de développement des compétences déployé mais également via le projet de transition professionnelle**. Ce dernier permet de faire bénéficier chaque salarié·e d'une formation longue certifiante au cours de sa vie professionnelle, afin de changer de métier.

Les **opérateurs de compétences** (OPCO) peuvent financer la formation pour les **entreprises de moins de 50 salariés** qui sont rattachées à eux. Il y a également tout un enjeu autour de la **question de l'apprentissage qui permet d'accéder à du financement, quelle que soit la taille de l'entreprise**. Des collectes peuvent être décidées par les branches professionnelles rattachées aux OPCO, ainsi que des contributions supplémentaires de branches qui permettent d'accéder au financement de la formation. Enfin, il peut y avoir un versement volontaire d'une entreprise, dans ce cas précis quelle que soit la taille de l'entreprise.

Les régions et les individus eux-même, via leur compte personnel de formation (CPF), peuvent également financer la formation.

Les **travailleur·euse·s indépendant·e·s** peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'un financement de leurs formations via le **Fonds d'assurance formation auprès de l'AGEFICE**. Nous le verrons plus tard en détail, pour les artistes-auteurs et autrices ce fonds de formation est pris en charge par l'Afdas, et pour les artisan·e·s il s'agit du Fonds d'assurance formation des Chefs d'entreprise artisanale (FAFCEA) ou de la chambre régionale des métiers.

Parmi les dispositifs phares de formation :

- + Les **actions de formation** peuvent être financées via le plan de formation de l'entreprise/plan de développement des compétences. Il s'agit du **dispositif le plus courant d'accès à la formation professionnelle** ;
- + Le FNE-formation est un dispositif d'Etat permettant de financer les formations dans des cas spécifiques d'intervention (par exemple : activité partielle, thématiques de formation prioritaire définies par l'Etat...) ;
- + Le contrat de professionnalisation ;
- + Le contrat d'apprentissage qui bénéficie d'une augmentation croissante ;
- + Le bilan de compétences ;
- + La VAE (Validation des Acquis de l'expérience).

## B. Les possibilités de certification professionnelle

### **Répertoire Spécifique (RS) et Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)**

Dans le cadre de la certification professionnelle, la “loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel” du 5 septembre 2018 introduit plusieurs nouveautés, parmi lesquelles :

- + un système de certification à trois échelons qui valide des compétences professionnelles, à savoir :
  - + les certifications professionnelles enregistrées au **répertoire national des certifications professionnelles** (RNCP). Il s’agit d’une certification “métiers”, reconnue pour une formation après au moins deux ans d’existence sur la base de l’insertion professionnelle des apprenant·e·s ;
  - + l’organisation en **blocs de compétences**, commune aux titres RNCP et aux diplômes de l’enseignement supérieur ;
  - + les **certifications et habilitations enregistrées au répertoire spécifique** (RS), ces inscriptions à la demande, pour des formations plus courtes visent à former à une compétence ou série de compétences spécifiques qui s’ajoutent à celles déjà détenues dans le cadre d’un diplôme ou d’un titre reconnu ;
- + la mise en place du **dispositif d’agrément des structures de formation Qualiopi désormais obligatoire** ;
- + la création de **France Compétences**, l’unique instance de gouvernance qui finance, régule et contrôle le système de la formation professionnelle et de l’apprentissage. France Compétences est par ailleurs responsable de l’instruction des demandes d’enregistrement des certifications professionnelles dans les répertoires nationaux (RNCP et RS).

#### **Pour aller plus loin**

[Site internet de France Compétences](#)

## C. Panorama des opérateurs de compétence (OPCO) du secteur culturel et des branches professionnelles

### **1. Éléments de définition**

Les **OPCO, opérateurs de compétences**, ont pour mission d’assurer le financement des formations en alternance, d’aider les **branches professionnelles** à construire des certifications professionnelles et d’accompagner les entreprises pour assurer un service en matière d’accès à la formation professionnelle et de définition de leurs besoins en compétences. Les opérateurs de compétences disposent **d’observatoires métiers prospectifs** pilotés par des **commissions paritaires nationales pour l’emploi et la formation (CPNEF)**, qui ont pour mission de développer l’emploi et les compétences d’un secteur ou d’une branche professionnelle.

Les **branches professionnelles**<sup>385</sup> correspondent, quant à elles, au regroupement d'entreprises qui appartiennent à un même secteur d'activité et qui **relèvent d'une ou plusieurs conventions collectives**. Elles ont pour mission de définir les garanties applicables aux salarié·e·s employé·e·s par les entreprises relevant de leur champ d'application. Ces garanties sont définies dans le cadre d'une convention particulière conclue par les organisations syndicales d'employeur·euse·s et les organisations syndicales de salarié·e·s représentatives.

France Compétences transmet désormais aux OPCO un **référentiel spécifique** en rattachant les entreprises aux différents OPCO, non plus selon la convention collective nationale (CCN) appliquée mais selon la convention collective nationale **applicable en fonction de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire via ces codes APE/NAF**.

## 2. L'importance du rôle des branches professionnelles dans la construction de la formation professionnelle

La loi Avenir professionnel<sup>386</sup> renforce le rôle des branches professionnelles en matière de **Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)**, avec comme élément fondamental **l'anticipation des besoins en formation**. Les branches professionnelles voient également leur rôle se renforcer en matière d'élaboration des certifications professionnelles, de pilotage et de financement de l'apprentissage. Elles peuvent ainsi créer et délivrer deux types de certificat :

- + le **certificat de compétences professionnelles (CCP)**, enregistré au Répertoire spécifique auprès de la Commission de la certification professionnelle de France Compétences, qui atteste de la maîtrise d'un ensemble de compétences qui peuvent être mises en œuvre dans un ou plusieurs métiers spécifiques d'un secteur ou d'une filière ;
- + le **certificat de qualification professionnelle (CQP)** qui est un titre qui atteste de savoir-faire propres à un métier et qui répond aux besoins d'un secteur d'activité. Ce certificat est reconnu par les **conventions collectives** et peut s'inscrire à la fois au Registre national des certifications professionnelles (RNCP) et au Registre spécifique (RS).

**Le suivi statistique est un outil phare mobilisé par les partenaires sociaux dans le cadre de leur politique en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle.** Ainsi, la CPNEF du spectacle vivant ou celle de l'audiovisuel disposent d'**observatoires métier** auprès de l'Afdas, leur permettant ainsi de bénéficier d'un tableau de bord relativement fiable de l'emploi des salarié·e·s permanent·e·s et des intermittent·e·s, du recours à la formation professionnelle et du suivi des actions de développement des compétences engagées par les structures et les professionnel·le·s du secteur. **Il n'y a pas d'équivalent pour les secteurs que nous étudions ici : patrimoine, musées, arts visuels, arts appliqués.**

## 3. Panorama global des OPCO et branches professionnelles étudiées

**L'éclatement des populations et des organisations** des différents secteurs étudiés au sein de **plusieurs conventions collectives (ou aucune)** débouche sur une dispersion auprès de

---

<sup>385</sup> Loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (article 24).

<sup>386</sup> Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

différents OPCO. Nous en comptons **6 dans le cadre du périmètre de l'étude : Afdas, Atlas, OPcommerce, Uniformation, OPCO 2i et Constructys.**

Dans ce contexte, les secteurs des arts visuels, des métiers d'art et du design et des musées sont particulièrement divisés (branche des Espaces de loisirs, d'attractions et culturels, branche ÉCLAT, fonction publique, entreprises sans convention collective, autres OPCO, etc.). **Cette répartition ne permet pas la définition et la conduite d'une politique emploi formation unitaire.**

Le tableau qui suit permet de donner une vision d'ensemble de ce paysage, que nous détaillerons ensuite pour mieux comprendre les enjeux :

Panorama non exhaustif des différents OPCO et branches professionnelles selon les populations concernées des secteurs étudiés (arts visuels, musées et patrimoine, arts appliqués, design et métiers d'art)				
OPCOS	Branches professionnelles, conventions collectives étudiées	Structures et métiers étudiés	Typologie du recours à l'offre de formation (si indiquée)	Étude des branches sur les besoins en compétences recensés dans les observatoires
<b>Afdas</b> (OPCO des secteurs culturels, industries créatives, médias, communication, etc.)	Un rapport transversal de Soléa sur les impacts écologiques et numériques n'inclut pas l'ensemble des catégories de population étudiée, mais dresse un constat transversal détaillé ci-dessous.			
	<b>Fonds de formation de gestion des artistes-auteurs et autrices</b>	<b>Artiste-auteur et autrice</b> qui peut aussi comprendre selon leur statut les designers graphiques, les graphistes, les scénographes, les commissaires, les métiers d'art (1/4)	Des formations "cœurs de métier" ex : techniques numériques et artistiques.  Des formations plus transversales en gestion de projet, anglais et développement de site web.  Une forte prévalence des formations audiovisuel/multimédia et logiciels.	Un rapport interne sur les <b>10 ans d'existence du fonds de formation des artistes-auteurs et autrices</b> <sup>387</sup> .
	<b>Branche ELAC : Convention collective nationale Espaces de loisirs,</b>	<b>Musées, sites patrimoniaux ou naturels à gestion privée,</b> par exemple :	<b>Mobilisation principalement via le plan de formation</b>	Un rapport de branche qui date de 2019 existe mais n'est pas assez

<sup>387</sup> AFDAS, Département Observation et prospectives de l'emploi. *Groupe de travail issu de la Commission de gestion artistes-auteurs : Le fonds des artistes-auteurs a 10 ans.* 19 avril 2023.

Panorama non exhaustif des différents OPCO et branches professionnelles selon les populations concernées des secteurs étudiés (arts visuels, musées et patrimoine, arts appliqués, design et métiers d'art)

OPCOS	Branches professionnelles, conventions collectives étudiées	Structures et métiers étudiés	Typologie du recours à l'offre de formation (si indiquée)	Étude des branches sur les besoins en compétences recensés dans les observatoires
	<b>d'attractions et culturels</b> (IDCC 1790)	<p>des fondations, des prestataires d'accueil, des concessions et boutiques de certains établissements publics culturels.</p> <p>Pour les musées à gestion privée : <a href="#">le mémorial de Caen</a>, <a href="#">le musée gourmand du chocolat (Colmar)</a>, <a href="#">le Musée Grévin</a>, etc.</p> <p><b>500 salarié·e·s évoluent dans la cinquantaine de structures de la branche rattachée au code NAF “gestion de musée”.</b></p> <p>La quasi-totalité compte moins de 10 salarié·e·s, à l'exception d'une dizaine d'entreprises (prestataires d'accueil, grands musées).</p>	Hygiène et sécurité, Management	précis concernant les populations étudiées (agent·e·s des musées, etc.) <sup>388</sup> .
	<b>Branche CCNEAC</b> : Convention collective nationale des entreprises	Certaines structures des arts visuels y sont rattachées, notamment quand elles sont		

<sup>388</sup> QUADRAT-ÉTUDES et OBSERVATOIRE PROSPECTIF DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS ELAC. *Rapport emploi-formation de la branche professionnelle des espaces de loisirs, d'attractions et culturels*. Afdas, 2019 : Lien

Panorama non exhaustif des différents OPCO et branches professionnelles selon les populations concernées des secteurs étudiés (arts visuels, musées et patrimoine, arts appliqués, design et métiers d'art)

OPCOS	Branches professionnelles, conventions collectives étudiées	Structures et métiers étudiés	Typologie du recours à l'offre de formation (si indiquée)	Étude des branches sur les besoins en compétences recensés dans les observatoires
	culturelles et artistiques (comprend majoritairement entreprises du spectacle vivant)	mixtes avec une scène nationale et un centre d'art (ex : <a href="#">La Ferme du buisson</a> )		
	<b>Sans Convention Collective. Rattachement via des conventions d'entreprise spécifiques.</b>	<a href="#">RMN</a> pour les boutiques des musées et le Grand Palais immersif, l'Opéra de Paris, Universcience (La Villette), la Cité de l'architecture et du patrimoine, le Mémorial de la seconde guerre dans la Manche, etc.		
<b>Uniformation</b> (OPCO de la cohésion sociale)	<b>Branche ÉCLAT :</b> Convention collective nationale des métiers de l'Éducation de la Culture des Loisirs et de l'Animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale au service des Territoires  Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire	<b>FRAC</b> <b>Centres d'arts (dont labellisés)</b> <b>Musées associatifs,</b> <b>Réseaux professionnels d'art contemporain et/ou d'arts plastiques,</b> <b>Autres lieux associatifs de diffusion ou d'enseignement artistique et culturel</b>  Professeur·e·s d'art	Réglementation, sécurité, habilitations (technique, électricité, premiers secours, etc.) Management	Une étude consacrée à la branche ÉCLAT mais qui ne permet pas d'étudier avec précision les typologies des secteurs d'activité des structures associatives étudiées dans le secteur des arts visuels <sup>389</sup> .
<b>Atlas</b> (OPCO des	<b>Branche BETIC :</b> Convention	<b>19 métiers d'indépendant·e·</b>	-	<b>Étude réalisée en janvier 2023</b>

<sup>389</sup> ECLAT. *Rapport de la branche professionnelle ECLAT, Observatoire des métiers de l'Animation.*  
2020 : Lien

Panorama non exhaustif des différents OPCO et branches professionnelles selon les populations concernées des secteurs étudiés (arts visuels, musées et patrimoine, arts appliqués, design et métiers d'art)

OPCOS	Branches professionnelles, conventions collectives étudiées	Structures et métiers étudiés	Typologie du recours à l'offre de formation (si indiquée)	Étude des branches sur les besoins en compétences recensés dans les observatoires
services financiers et du conseil)	collective nationale des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils (IDCC 1486)	<b>s de l'exposition</b> dont : scénographe, muséographe, designer d'espace, design UI, motion design  <b>Métiers du conseil, agences d'ingénierie culturelle</b>		sur les métiers de la conception et du suivi de réalisation d'expositions culturelles par l' <b>OPIEEC</b> , Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement <sup>390</sup> .  <b>6 grands domaines prioritaires identifiés</b> : gestion de la problématique environnementale management/gestion de projets, gestion budgétaire, expérimentation des innovations numériques, compréhension des attentes du public.
<b>Opcommerce</b> (OPCO du commerce)	<b>Branche CDNA :</b> Convention collective nationale des Commerces de Détail Non Alimentaires	<b>Galeries d'art</b>	-	<b>Étude de branche réalisée en 2020</b> sur les besoins en compétences dans le secteur

<sup>390</sup> OPIEEC, Observatoire paritaire des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil, et des métiers et FÉDÉRATION XPO. *Etude sur les métiers de la conception et du suivi de réalisation d'expositions culturelles. Besoins en emploi et compétences. 2023* : Lien

Panorama non exhaustif des différents OPCO et branches professionnelles selon les populations concernées des secteurs étudiés (arts visuels, musées et patrimoine, arts appliqués, design et métiers d'art)

OPCOS	Branches professionnelles, conventions collectives étudiées	Structures et métiers étudiés	Typologie du recours à l'offre de formation (si indiquée)	Étude des branches sur les besoins en compétences recensés dans les observatoires
	(IDCC 1517)			<p>des Commerces de l'art, menée sous la direction de l'Observatoire prospectif du commerce<sup>391</sup>.</p> <p>Identification de besoins en <b>compétences numériques</b> : réseaux sociaux, administration de sites web, anglais, fiscalité.</p>
		<b>Luthiers et activités de facture instrumentale</b>	-	
<b>Op2ci</b> (OPCO des industries)	<b>Branche de la Bijouterie-joaillerie-orfèvrerie.</b> Conventions collectives (IDCC : 1800, 0567 et 0025)  <b>Branche du Cristal-verre-vitrail.</b> Conventions collectives (IDCC : 1821, 0161, 1945 et 2306)  <b>Branche de la Couture parisienne Chaussure et articles chaussants</b>	<b>Métiers d'art représentés :</b> Ébénistes Joailliers Horlogers Verriers  <b>Design mode</b> , design de vêtements, d'accessoires.  Design produit, Design service, d'objets, industriel, de signalétique, de packaging	-	<p>Des études de l'observatoire de l'Op2ci ont été réalisées sur <b>l'ensemble des branches professionnelles</b> mais elles ne permettent pas de déterminer avec précision les besoins en compétences spécifiques aux métiers d'art qui y sont intégrés.</p> <p>Plusieurs études ont été réalisées sur les métiers d'art</p>

<sup>391</sup> MAJORS CONSULTANTS et OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE. *Etude sur les besoins en compétences dans le secteur des Commerces de l'art*. CDNA, Commerces de détail non alimentaires, 2020 : Lien

Panorama non exhaustif des différents OPCO et branches professionnelles selon les populations concernées des secteurs étudiés (arts visuels, musées et patrimoine, arts appliqués, design et métiers d'art)

OPCOS	Branches professionnelles, conventions collectives étudiées	Structures et métiers étudiés	Typologie du recours à l'offre de formation (si indiquée)	Étude des branches sur les besoins en compétences recensés dans les observatoires
	<b>Branche de la Fabrication d'ameublement</b> <b>Branche de l'Habillement</b> <b>Branche de l'Horlogerie.</b> Convention collective (IDCC 1044) <b>Branche des Industries céramiques.</b> Convention collective (IDCC : 1558) <b>Branche de la Maroquinerie</b>			
<b>Constructys</b> (OPCO de la construction)	Convention collective des ouvriers du bâtiment	<b>Métiers d'art :</b> Tailleur·euse·s de pierre	-	-
		<b>Designer d'espace :</b> architecture liée à l'aménagement d'espaces de vente, d'appartements de particuliers		

#### 4. L'Afdas : principal OPCO des secteurs étudiés en termes de bénéficiaires

L'Afdas est l'opérateur de compétences des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement. Créé en 1972, l'Afdas, dont l'activité était originellement consacrée à la formation des salarié·e·s intermittent·e·s du spectacle, a vu son périmètre

s'élargir au fil des années au point à ce jour de couvrir **72 000 entreprises et près de 800 000 actif·ve·s**. En 2021, plus de 98 000 des salarié·e·s permanent·e·s de ces entreprises adhérentes ont été formé·e·s. En ce qui concerne le périmètre culturel et des industries culturelles, l'Afdas couvre à ce jour **31 branches professionnelles** et dispose d'un **budget à plus de 700 millions d'euros** (fonds gérés et subventions allouées) dont 72 millions appartenant au FNE formation.

La **branche Espaces de loisirs, d'attractions et culturels (ELAC)** est celle qui nous intéresse le plus dans le cadre de notre étude, puisque sur ses **3 285 entreprises**, elle représente une partie des **musées, sites patrimoniaux ou naturels à gestion privée**. Par ailleurs, l'Afdas couvre aussi un **certain nombre d'entreprises du périmètre culturel qui n'appliquent pas une convention collective**, mais dont l'activité est proche d'une branche adhérente. L'Afdas peut donc passer des **conventions d'entreprises avec certaines institutions culturelles, établissements publics ou associations pour tout ou une partie de leurs activités**. Par exemple : la [Réunion des Musées Nationaux](#) (pour une part des salarié·e·s notamment des espaces commerciaux), l'[Opéra de Paris](#), la [Cinémathèque française](#), [Universcience](#) ou encore le [Forum des images](#).

L'Afdas, en tant qu'opérateur de compétences, voit ses missions définies par la loi (article L 6332-1 du code du travail). Elles sont au nombre de 7 :

- + **Assurer le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation**, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches ; le développement des contrats d'apprentissage a connu une évolution de plus de 74%, avec plus de 39 000 contrats effectués en 2021.
- + **Apporter un appui technique aux branches adhérentes pour établir la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences** et pour déterminer les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation ;
- + **Assurer un appui technique aux branches professionnelles** pour leur mission de certification mentionnée à l'article L. 6113-4 ;
- + **Assurer un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises**, permettant d'améliorer l'information et l'accès des salarié·e·s de ces entreprises à la formation professionnelle et d'accompagner ces entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité ;
- + **Promouvoir les modalités de formation** prévues aux deuxième et troisième alinéas de l'article L. 6313-2 auprès des entreprises (dispositifs de formation ouvertes à distance, en situation de travail) ;
- + **Financer les formations en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail** des membres de la délégation du personnel du comité social et économique et du référent ou de la référente prévu au dernier alinéa de l'article L. 2314-1 au sein des entreprises de moins de cinquante salarié·e·s ;
- + **Informier les entreprises sur les enjeux liés au développement durable et les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique, notamment par l'analyse et la définition de leurs besoins en compétences.**

L'Afdas bénéficie, en plus de ces missions, de deux compétences supplémentaires :

- + Gestion du fonds de formation des salarié·e·s intermittent·e·s du spectacle (article L 6331-55 du code du travail) ;
- + **Gestion du fond de formation des artistes auteur·rice·s** (article R 6331-64 du code du travail).

Au soutien de ces missions, l'Afdas a développé **plusieurs offres de services thématisées et qui correspondent aux enjeux emploi formation des branches culturelles**. Nous pouvons citer trois offres phares :

- + **Agir en faveur de la transition écologique**<sup>392</sup>. Cette offre se décompose en trois volets : un volet de sensibilisation avec l'autodiagnostic RSE, un volet de formation avec un catalogue clé en main sur les questions de la transition écologique, un volet accompagnement avec l'Appui-conseil RSE (offre à destination des TPE-PME de 5 jours de consulting sur un axe de la RSE).
- + **Agir en faveur de la lutte contre les violences et harcèlements sexistes et sexuels**<sup>393</sup>. Cette offre suit la même structuration que l'offre de transition écologique avec des propositions d'outils allant de média de sensibilisation, à des actions de formation et une offre d'Appui-conseil aux entreprises.
- + **Agir en faveur de l'évolution professionnelle des indépendant·e·s**. Cette prestation "Appuis-Conseil carrière"<sup>394</sup> permet aux intermittent·e·s du spectacle et aux journalistes pigistes de la presse de bénéficier d'une série de rendez-vous experts sur l'orientation et la poursuite de leur carrière professionnelle. Elle a été mise en place pour compenser les difficultés de réactivation des réseaux d'emploi de ces professionnel·le·s à la suite de la crise du Covid. Le dispositif est soutenu par les ministères de la Culture et du Travail. En 2022, **574 Appuis-Conseil carrière ont été réalisés. Mais cela ne concerne pas à ce jour les indépendant·e·s des secteurs que nous étudions puisqu'ils et elles ne dépendent pas de cet OPCO.**

Afin de développer l'ensemble de ces outils, l'Afdas signe régulièrement des **accords d'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) avec l'État**<sup>395</sup>.

Depuis fin 2018, le ministère de la Culture participe à un **Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences** pour les secteurs de la Culture, de la Création, de la Communication, du Sport et du Tourisme (EDEC 3CST). Ce projet, réunissant l'ensemble des branches professionnelles de la culture présentes à l'Afdas, vise à accompagner les parcours professionnels et la sécurisation de l'emploi. Il a permis par exemple :

- + De financer des prestations d'Appui-Conseil (ressources humaines, RSE, transition digitale, AFEST et Rebondir) à destination des TPE-PME (**1 112 entreprises de la culture suivies, depuis 2019, pour moitié des entreprises du spectacle vivant**) ;
- + D'accompagner les branches dans le déploiement d'une **politique de responsabilité sociale et environnementale** ;
- + De déployer la formation en situation de travail ;
- + **D'accompagner la création de certifications professionnelles pour les nouveaux métiers et compétences dans la culture** (métiers de l'édition, métier de développeur de formats ou de la distribution audiovisuelle, métiers du film d'animation, certification en éco production audiovisuelle) ;

<sup>392</sup> Offre de formation transition écologique de l'Afdas : Lien

<sup>393</sup> Offre de formation VHSS de l'Afdas : Lien

<sup>394</sup> Offre Appuis-conseil carrière de l'Afdas : Lien

<sup>395</sup> Appui aux mutations économiques : Lien

- + De réaliser des **études emplois formation** (Contrat d'Étude Prospectif des métiers de la Publicité, diagnostic action de branche).

L'EDEC 3CST a un budget global de 5 874 000€. Un·e représentant·e de la DGCA siège au comité de pilotage de l'EDEC. Ce projet prendra fin en septembre 2023. **Un second projet est en cours de préparation pour en prendre le relais.**

S'il n'est pas possible de financer des formations dans le cadre de l'EDEC, il est en revanche tout à fait **envisageable de déployer la création commune d'un outil comme l'Appui-conseil RSE** de l'Afdas, par exemple pour permettre de financer des accompagnements spécifiques.

Rappelons que c'est notamment dans le cadre de l'un de ces accords de développement de l'emploi et des compétences que l'Afdas réalise en mai 2022 le rapport **Impacts des évolutions socioculturelles à l'horizon 20230 sur les attentes des publics, des clients, les activités et les compétences professionnelles**<sup>396</sup> face aux mutations et aux enjeux de demain. Articulée en deux volets<sup>397</sup>, cette étude dresse une première cartographie et météo-cartographie des **compétences clés à développer autour de cinq grands enjeux structurels qui irriguent l'ensemble de ses secteurs d'activités** - parmi lesquelles **la transition écologique** (sobriété énergétique, sourcing des matériaux et des fournisseur·euse·s, accompagnement au changement, enjeux autour de l'économie circulaire et du réemploi, apparition de nouveaux métiers), **la transition numérique et la question des nouveaux usages du numérique** (consolidation et analyse des données, maîtrise des langages de programmation, utilisation des logiciels informatiques spécifiques), **les questions réglementaires et juridiques** (RGPD, propriété intellectuelle et droit d'auteur, cyber harcèlement, spécialisation des métiers juridiques au travers de nouvelles fonctions), **la gestion de projet** (adaptation au changement, maîtrise des méthodes agiles, management à distance), **l'évolution de l'offre et des attentes des publics**. Soit une **grande partie des enjeux étudiés** dans la présente étude.

L'Afdas constate que les métiers des "familles supports et finances" et de conduite et gestion de projets sont ceux qui sont le plus impactés par les différentes évolutions. En ce sens, parmi les pistes à creuser, le **développement de certifications intersectorielles pourrait être intéressant** "de nature à faciliter et sécuriser les trajectoires professionnelles des salariés<sup>398</sup>".

À l'instar de notre enquête qualitative, le **rapport constate une "augmentation" des métiers existants, plutôt que la construction de nouveaux métiers en tant que tels**, ce qui plaide pour le **développement de formations de renforcement de compétences et certifiantes de ces populations**.

<sup>396</sup> SAULÉA, Profilculture et CRÉDOC. *Etude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences professionnelles : Culture, industries créatives, médias, communication, télécommunicactions, sport, tourisme, loisirs et divertissement.* Afdas, 2022 : Lien

<sup>397</sup> Volet 1 portant sur l'analyse de l'évolution des modes de vie réalisée par Sociovision.

Volet 2 portant sur l'impact des modes de vie et de consommation sur les métiers et compétences réalisé par Saulea, en partenariat avec Profilculture et le Crédoc.

<sup>398</sup> *Ibid.*



Cartographie 1 des relations entre les évolutions sociétales repérées et les lots de compétences étudiées (Sauléa, 2022)

## Le fonds de formation des artistes-auteurs et autrices

### Un fonds de formation récent

Créé en 2013, le fonds de formation des artistes-auteurs et autrices a connu une progression du nombre de ses bénéficiaires chaque année jusqu'en 2019<sup>399</sup>. Entre 2015 et 2021, 13 523 artistes-auteurs et autrices ont bénéficié d'une formation. En 2021, le montant des actions de formation des artistes-auteurs et autrices s'élevait à un peu plus de 8 millions d'euros<sup>400</sup>.

À titre de comparaison, le ministère de la Culture recensait 43 100 artistes-auteurs et autrices “affilié·e·s” à la MDA en 2018<sup>401</sup> - c'est-à-dire pouvant ouvrir des droits à la formation. Au niveau national, on constate que sur le recensement total des 276 046 artistes-auteur·rices recensé·e·s en 2021 auprès de la sécurité sociale des artistes auteurs et autrices (dont près de 69 000 apparenté·e·s à la branche des arts visuels et graphiques)<sup>402</sup>, seuls un peu plus de 15% peuvent justifier de rémunérations suffisantes sur une année pour ouvrir des droits.

<sup>399</sup> AFDAS, Département Observation et prospectives de l'emploi. *Groupe de travail issu de la Commission de gestion artistes-auteurs : Le fonds des artistes-auteurs a 10 ans*. 19 avril 2023.

<sup>400</sup> AFDAS. *Rapport d'activité 2021* : Lien

<sup>401</sup> THOLOZAN, Léa et Claire THOU梅LIN. *Les artistes-auteurs en 2018*. Rapport 2022-2. ministère de la Culture, 2018 : Lien

<sup>402</sup> SÉCURITÉ SOCIALE DES ARTISTES AUTEURS. *Rapport d'activité*. 2021 : Lien

**Répartition des métiers étudiés formés au moins une fois grâce au fonds de formation entre 2016 et 2021 :**

- + **441 plasticien·ne·s**
- + **383 peintres**
- + **194 sculpteur·rice·s**
- + **121 dessinateur·rice·s**

soit 1 139 artistes des arts visuels

- + **72 scénographes** - augmentation du nombre de bénéficiaires ces deux dernières années.
- + **77 céramistes**, émailleurs, liciers, vitraillistes et autres métiers d'art

En termes de profils, **les bénéficiaires sont le plus souvent des femmes (63% en 2021)**, avec une surreprésentation en progression. Les métiers des bénéficiaires les plus représentés sont les graphistes, les photographes et les auteur·rice·s d'œuvres audiovisuelles. Les métiers les plus représentés correspondent globalement à la répartition des professions les plus recensées sur l'ensemble des artistes et créateur·rice·s pouvant ouvrir des droits à la formation : graphistes, peintres, photographes et auteur·rice·s d'œuvres audiovisuelles.

Il est toutefois complexe d'estimer le taux de formation exact des artistes auteurs et autrices, d'autant plus qu'un tiers des bénéficiaires n'ont pas indiqué leur métier. Par ailleurs, chaque année, environ ¼ des bénéficiaires se forment sur au moins 2 actions.

**Identification des thématiques principales : entre des formations “cœur de métier” et le développement croissant de formations transverses sur la gestion d’activité.**

En 2021, les ¾ des artistes-auteurs et autrices se forment sur des **thématiques “cœur de métier”**. **1 artiste sur 5 s'est formé·e sur des thématiques transverses** : gestion d'entreprise, langues, communication, marketing et logiciels de création de site.

Répartis en formacode<sup>403</sup>, **l'audiovisuel/multimédia (987 actions) et les logiciels (557 actions)** sont les deux thèmes de formation qui regroupent le plus d'actions de formation réalisées par les bénéficiaires en 2021 (tous artistes-auteurs et autrices confondu), suivi des **activités artistiques (457 actions)**, du **développement professionnel et personnel (433 actions)**, de **l'artisanat d'art (309 actions)**, des **langues (192 actions)** et de la **gestion d'organisations (176 actions)**.

**Les artistes-auteurs et autrices plus particulièrement étudiés dans l'étude**

En 2021, les plasticien·ne·s se forment majoritairement à la céramique, la poterie, la gravure d'art, l'anglais, la gestion d'entreprise culturelle, la sculpture. Les scénographes se forment quant à eux à la céramique, l'anglais, la gestion couleur, la prospection et le marketing.

<sup>403</sup> Le Formacode® est un thésaurus de l'offre de formation créé par Centre Inffo. Il est particulièrement utilisé par les acteurs de la formation professionnelle afin notamment d'établir des correspondances entre les différentes nomenclatures “emplois” et “formations”.

Si l'on additionne les populations de peintres, sculpteur·rice·s et plasticien·ne·s, on réalise que **l'anglais et la gestion d'entreprises culturelles font partie des 5 grandes thématiques prioritaires de formation**. Une recherche de formation continue en ingénierie et gestion d'activité vient appuyer les besoins recensés lors de nos entretiens des personnes du secteur des arts visuels (artistes, responsables de formation en écoles d'art, directeur·rices de centre d'art, agences d'accompagnement d'artistes, etc.).

#### ***Une meilleure répartition géographique des structures de formation et des apprenant·e·s : l'impact des SODAVI ?***

Un autre élément intéressant est celui du passage d'une concentration de l'offre de formation en Île-de-France à une **meilleure répartition des apprenant·e·s et des structures de formation sur l'ensemble du territoire**. En 2013, plus des ¾ des bénéficiaires du fonds de formation résidaient en Île-de-France, mais ne représentaient plus que la moitié des bénéficiaires à l'échelle nationale en 2021.

Si en 2015, plus des ¾ des actions de formation se déroulaient en Île-de-France, elles représentaient moins de 60% en 2021. Il est également intéressant de noter que l'augmentation du nombre d'actions déployées se concentre autour de **trois régions en particulier (Pays de la Loire, région Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle Aquitaine)**, où la dynamique des SODAVI impulsée a été très forte sur la formation (voir la partie arts visuels à ce sujet).

#### ***Vers une évolution des typologies d'offres et de structures de formation des artistes et créateur·rice·s***

Entre 2015 et 2021, on observe une évolution des organismes de formation avec **l'émergence de nouvelles structures d'accompagnement et de professionnel·le·s de la formation** telles que la Condamine, l'Amac, TADA! Leafy, la Malterie ou encore la Haute école des arts du Rhin (HEAR), davantage tournées vers **l'accompagnement administratif des artistes** (droit d'auteur, outillage sur l'environnement juridique,) et vers le **développement de compétences en gestion d'activité**.

Le déploiement de ces types de formation pourrait être relié à une **plus grande visibilité de la précarisation et de la complexité de la position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s** en termes administratif, juridique et fiscal - une complexité rendue davantage visible à travers une organisation collective plus grande des acteur·rice·s des arts visuels et une prise de conscience des pouvoirs publics (rapport Racine, processus des SODAVI) de ces problématiques.

#### **Pour aller plus loin**

[Fonds de formation artiste-auteur de l'Afdas](#)

Comme nous l'avons observé dans le tableau synthétique ci-dessus, plusieurs branches représentant une partie des activités culturelles étudiées dans ce diagnostic ne sont pas adhérentes de l'Afdas et sont dispersées entre plusieurs opérateurs de compétences (Unification, Atlas, OPCommerce, etc.).

## 5. Unification : le droit à la formation des structures associatives - Focus sur le secteur des arts visuels

L'OPCO Unification de la cohésion sociale comprend 18 branches professionnelles, dont la branche **ÉCLAT des métiers de l'Éducation, de la Culture, des Loisirs, et de l'Animation** (agissant pour l'utilité sociale et environnementale, au service des Territoires). Si cette branche recouvre des activités proches du spectacle vivant, elle a fait valoir son souhait d'intégrer plutôt l'opérateur de compétences de la cohésion sociale, pour des raisons de représentation dans l'économie sociale et solidaire. La question du coût d'application de la convention collective du spectacle vivant a parfois aussi pu motiver certaines structures au rattachement à la convention collective ÉCLAT (si elles se rattachent à une convention collective) alors qu'elles pouvaient dépendre, au vu de leur objet, des deux conventions (lieux culturels pluridisciplinaires).

En 2018, cette branche regroupait environ **14 040 organismes associatifs**<sup>404</sup> issus majoritairement du champ de l'Économie sociale et solidaire<sup>405</sup>, dont **1 100 organismes de "gestion d'équipements culturels" qui regroupent plusieurs typologies de structures des arts visuels (centres d'art, FRAC, autres musées associatifs, etc.)**. Il reste cependant complexe d'identifier plus clairement les organisations qui relèvent de ces activités et d'en connaître le champ d'intervention exact, car environ la moitié des effectifs totaux figure dans une catégorie (APE/NAF) intitulée "Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire".

Pour identifier de manière exhaustive les activités **des structures associatives pouvant relever des arts visuels**, il faudrait une **double identification sur les codes APE/NAF et les principales conventions collectives concernées**. Or, environ **7 000 structures sont situées hors-convention collective**.

La branche est donc composée quasi exclusivement d'associations et revendique près de 125 000 emplois principaux (7/10 emplois permanents) dont :

- + **13 650 professeur·e·s d'art de musique et de danse**
- + **2 600 animateur·rice·s et gestionnaires de patrimoine culturel** qui pourraient être apparenté·e·s à des personnes travaillant dans des musées associatifs, des maisons des jeunes et de la culture, des centres communaux d'action sociale.

**Hexopée** est l'organisation professionnelle représentative des employeur·euse·s de l'éducation populaire, qui agit notamment au sein de la branche ÉCLAT. Elle regroupe et représente aujourd'hui plus de 14 000 structures qui couvrent 100 000 salarié·e·s, dont de **nombreux petits musées associatifs**, des intervenant·e·s en pratique artistique autour de la transmission de la musique, du chant et un panel autour des écoles de musique.

**Une étude de la branche de 2023 a permis d'identifier plusieurs besoins en compétences et formation liés aux différentes mutations étudiées** (transition écologique, usages du numérique). Pour autant, les répondant·e·s à cette étude relevant majoritairement des activités d'animation socio-culturelles (53%), il semble peu aisés d'extraire des données précises autour des compétences et besoins clés des structures associatives étudiées dans le cadre de notre étude.

---

<sup>404</sup> Site internet Unification : Lien

<sup>405</sup> ECLAT. *Rapport de la branche professionnelle ÉCLAT, Observatoire des métiers de l'Animation.* 2020 : Lien

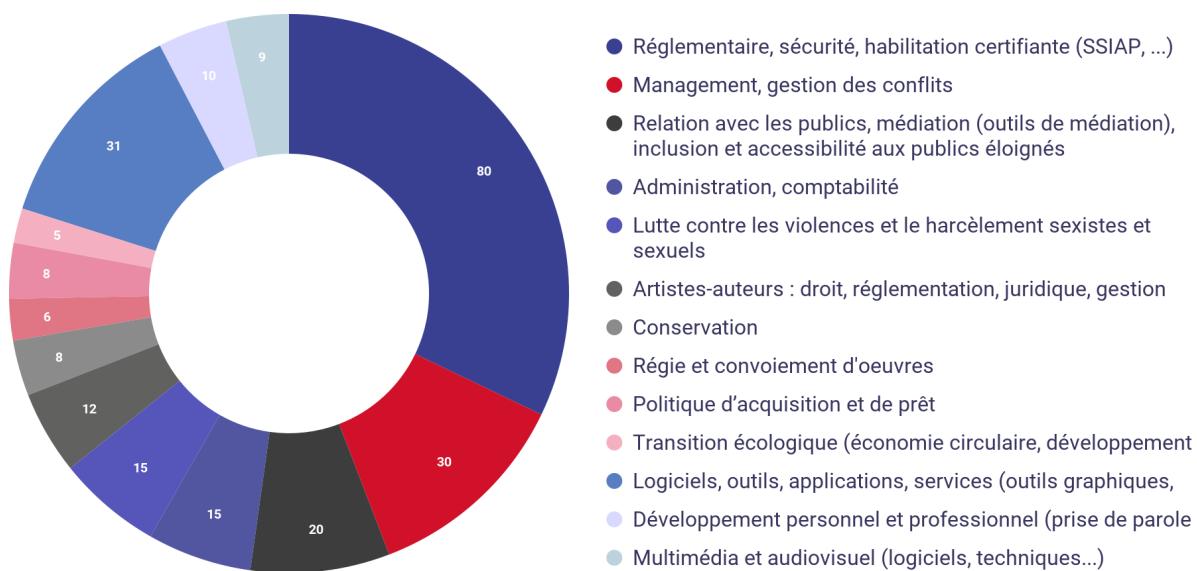
Sur la question écologique, nous pouvons toutefois effectuer une transposition entre les besoins en compétences et formations des métiers d'animateur·rice·s - des métiers en lien direct avec les publics - à ceux des métiers de la médiation culturelle. Une récente étude réalisée en janvier 2023<sup>406</sup> sur les impacts de la transition écologique sur les métiers de la cohésion sociale a ainsi permis d'identifier des **besoins en compétences et de formation liés à la sensibilisation des publics aux enjeux écologiques** au sein du métier d'animateur·rice socioculturel·le. **84% des répondant·e·s ont identifié cette compétence comme étant clé à l'avenir.**

Nous avons identifié une **trentaine de lieux issus du secteur des arts visuels** (centres d'art, FRAC, musées associatifs, réseaux régionaux, lieux de diffusion de l'art contemporain) qui ont eu recours à au moins une formation sur l'année 2021-2022. Dont notamment :

- + 17 centres d'art (dont 13 labellisés)
- + 8 FRAC dont visiblement le réseau national
- + 3 réseaux régionaux
- + 1 musée de statut associatif
- + 2 lieux de diffusion de l'art contemporain

On remarque une légère prédominance de structures localisées en région Île-de-France (6), suivie des régions Grand Est et Hauts-de-France (5). A elles seules, **ces structures ont bénéficié de plus de 380 formations dont jusqu'à près d'une trentaine pour certaines d'entre elles.**

#### Typologie de formation demandée :



Une typologie de recours à la formation semble également appuyer les premiers constats de demande en formation retrouvés lors de nos entretiens, notamment sur les **besoins en management**. L'utilisation d'outils et de logiciels numériques, en audiovisuel et multimédia est également très prononcé (outils graphiques, bureautiques, outils numériques en médiation, communication, montages vidéo, création de site internet/référencement, etc.).

<sup>406</sup> ANTIPODES INGENIERIE et UNIFORMATION. *Impacts de la transition écologique sur les métiers de la cohésion sociale*. 2023.

Une majorité des demandes de formation concerne des **certifications et des habilitations sécurité obligatoire (SSIAP, électricité, PSC 1, etc.)** et ne semble pas relever du catalogue de formations proposé par Uniforimation. Ce catalogue se concentre sur les pratiques culturelles, pédagogiques, avec une grande partie consacrée aux activités d'enseignement et d'éveil musical. Comme nous l'avons déjà mentionné, en plus d'une coopération avec le le ministère de la Culture, Uniforimation propose également une offre de formation autour de la lutte contre les VHSS (violences et harcèlement sexistes et sexuels)<sup>407</sup>.

Enfin, parmi les freins identifiés au recours à la formation, se situe **la durée du temps de travail et la nature des contrats de certains métiers associatifs** - dont celui de professeur·e d'art -, avec une problématique autour du **recours à plusieurs employeur·euse·s qui complexifie la prise en charge de la formation**.

## 6. L'éclatement du secteur des métiers d'art

Le secteur des **métiers d'art** ne bénéficie pas d'un traitement unitaire pour la formation professionnelle et l'apprentissage. Les activités de cette filière ne sont pas regroupées dans une convention collective unique mais sont réparties dans des secteurs variés tels que la métallurgie, la construction, le commerce, voire ne dépendent d'aucun champ conventionnel. Les statuts des actif·ve·s sont aussi variés, puisque certain·e·s sont reconnu·e·s artisan·e·s ou de profession agricole, tandis que d'autres exercent en société commerciale, sous le régime d'artiste-auteur et autrice ou de technicien·ne du spectacle.

De ce fait, les différents secteurs des métiers d'art dépendent, pour le financement de la formation, d'opérateurs très variés, ce qui ne permet pas une politique commune de développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

**L'OPCO 2i des industries** est celui qui regroupe le plus grand nombre de métiers d'art au sein des conventions collectives (horlogerie, couture parisienne, industries céramique, etc.). **L'Afdas**, pour sa part, accueille une **centaine d'entreprises de ces métiers**, souvent autour des métiers graphiques, de la restauration d'objets anciens, de la facture instrumentale, sans parler des **métiers d'arts** directement insérés dans des activités de spectacle (décor, postiches et costumes notamment).

## D. Les organismes publics de formation continue pour la fonction publique

Une grande partie des activités culturelles que nous observons relève de la **fonction publique d'État ou territoriale** (musées et patrimoines publics).

Pour la partie territoriale, le **Centre national de la fonction publique (CNFPT)** est compétent en matière d'accompagnement formation (financement et offre). Malgré nos nombreuses relances, **nous n'avons pas pu obtenir d'éléments complémentaires du CNFPT** à ceux disponibles en ligne **en termes de données formations** (publics, besoins, offre, consommation).

<sup>407</sup> Plan de lutte contre les VHSS dans les arts visuels : [Lien](#)

Pour les structures dépendant de l'État, ce sont les établissements, autonomes pour la plupart depuis le début des années 2000 (EPIC et EPA, éventuellement sous d'EPCC), qui sont maîtres de leur plan de formation et de son financement. Pour les musées services à compétence nationale<sup>408</sup>, et les agent·e·s en centrale, ce sont les services formation du ministère qui sont responsables de l'organisation et du financement de la formation. **Les besoins et données formation ne sont pas compilés à l'échelon national, notamment pour les musées et nous n'avons pu obtenir aucun élément sur ces sujets ni auprès de la Direction des patrimoines (DGPA), ni auprès de la DG2TDC.**

Si les données sont lacunaires en ce qui concerne les salarié·e·s des secteurs associatifs et privés et les indépendant·e·s, elles sont **donc quasiment inexistantes en ce qui concerne les agent·e·s du secteur public**, qui ne peuvent pas avoir recours aux OPCO, que ce soit pour le financement de la formation ou pour l'observation des besoins de formation, et ne sont pas informé·e·s de l'offre de formation disponible, hormis sur celle offerte par les structures publiques (INP, CNFPT).

### 1. Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)

Le CNFPT est un établissement public paritaire et déconcentré, dont les missions de formation et d'emploi concourent à l'accompagnement des collectivités territoriales et de leurs agent·e·s public·que·s (fonctionnaires et contractuel·le·s). Pour les secteurs qui nous intéressent ici, cela concerne tous les musées, mais aussi les centres d'art ou galeries municipales, en régie et tous les personnels des services culturels des collectivités (villes, départements, régions et intercommunalités) en charge du suivi et du financement de ces secteurs.

Le CNFPT a plusieurs missions : la formation professionnelle des agent·e·s des collectivités territoriales, la gestion d'un observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences territoriales et la gestion d'un répertoire de l'ensemble des métiers territoriaux relevant des collectivités, ainsi que l'organisation des concours des cadres d'emplois A+ (administrateur·rice·s, conservateur·rice·s du patrimoine, conservateur·rice·s de bibliothèques) et l'apprentissage.

La fonction publique territoriale comptabilise aujourd'hui 1,94 millions d'agent·e·s et **244 métiers territoriaux** recensés dans le répertoire métier du CNFPT<sup>409</sup> qui identifie à ce jour **20 métiers évoluant dans le secteur culturel**<sup>410</sup> regroupant près de **95 810 agent·e·s** tous

---

<sup>408</sup> Les services à compétence nationale se situent à mi-chemin entre les administrations centrales et les administrations déconcentrées. En effet, il s'agit de services dont les attributions ont un caractère national – à la différence des services déconcentrés –, et dont l'exécution ne peut être déléguée à un échelon territorial. Mais ils se distinguent également des services centraux, car leurs missions ont un « caractère opérationnel » et, pour ceux placés sous l'autorité d'un ministre, ils bénéficient d'une certaine autonomie. Ce sont en particulier de petits musées nationaux comme Le musée de la Renaissance d'Ecouen mais certains sont assez importants comme le musée du Moyen âge- Hôtel de Cluny.

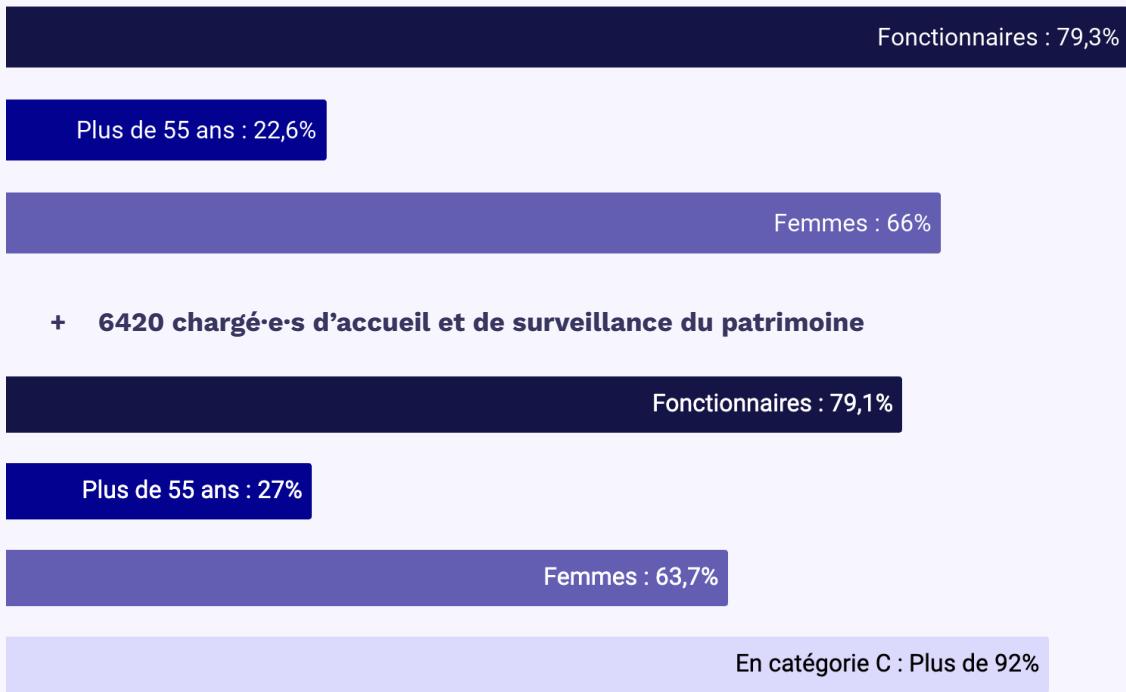
<sup>409</sup> Le répertoire des métiers du CNFPT : [Lien](#)

<sup>410</sup> Liste complète des métiers recensés : chargé·e d'accueil et de surveillance du patrimoine, chargé·e des publics, régisseur·euse d'œuvre, restaurateur·rice d'œuvre, directeur·rice d'établissement patrimonial, archiviste, archéologue, directeur·ice d'établissement d'enseignement artistique, directeur·rice d'établissement d'arts plastiques, enseignant·e artistique, enseignant·e en arts plastiques, directeur·rice de bibliothèque, chargé·e d'accueil en bibliothèque, documentaliste, directeur·rice de l'action culturelle, chef·fe de projet culturel, directeur·rice d'établissement culturel (spectacle vivant, cinéma), régisseur·euse de spectacle et d'événementiel, technicien·ne du spectacle et de l'événementiel.

secteurs confondus : musées et patrimoine, bibliothèques, services culturels “autres”, arts et techniques du spectacle vivant, enseignement artistique<sup>411</sup>.

## **Répartition des effectifs et des métiers de la culture de la fonction publique territoriale (CNFPT)**

### **ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES PATRIMONIAUX - 16 350 AGENT·E·S**



#### Fiche métier

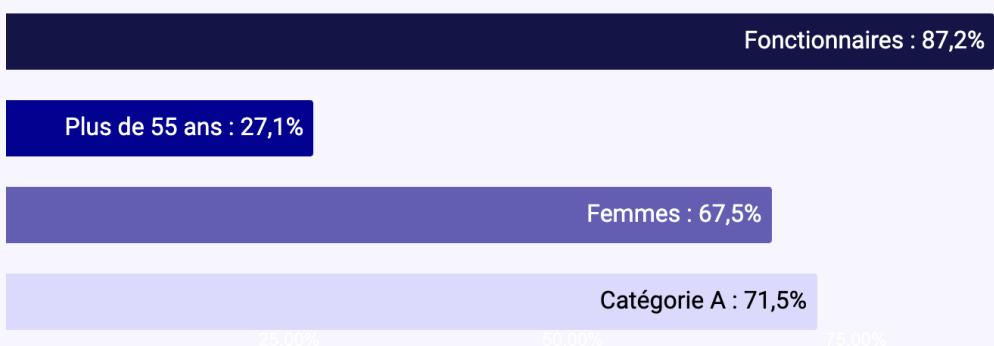
##### **Correspondances avec le répertoire métier de Pôle Emploi :**

ROME M1601 Accueil et renseignements

**Autres appellations (pour indication de métiers compris dedans) :** agent·e d'accueil et de sécurité des musées, gardien/gardienne de musée, surveillant·e de musée, agent·e de surveillance et caissier·ère.

#### **+ 1350 directeur·rice·s d'établissement patrimonial**

<sup>411</sup> CNFPT. *Panorama statistique des métiers territoriaux, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale*. CNFPT, 2021 : Lien



#### Fiche métier

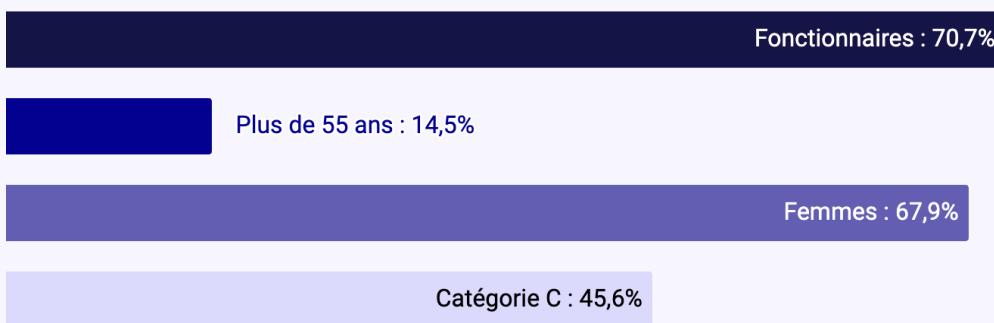
##### **Correspondances avec le répertoire métier de Pôle Emploi :**

ROME K1602 Gestion de patrimoine culturel

##### **Autres appellations (pour indication des métiers compris dedans) :**

directeur·rice de musée/collections/service archéologique/conservation départementale/archives

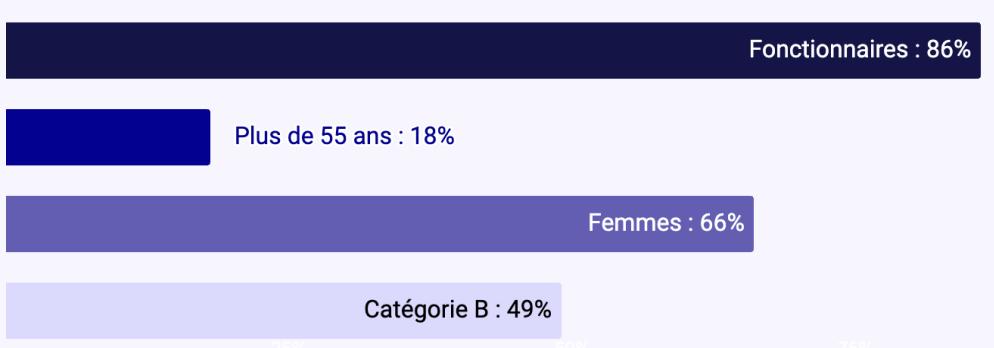
#### + 13 870 chargé·e·s des publics



##### **Correspondances avec le répertoire métier de Pôle Emploi :**

ROME K1802 Développement local

#### + 760 régisseur·euse·s d'œuvres



#### Fiche métier

##### **Correspondances avec le répertoire métier de Pôle Emploi :**

ROME K1602 Gestion de patrimoine culturel

+ **170 restaurateur·rice·s d'œuvres**

Fonctionnaires : 75,6%

Plus de 55 ans : 31%

Catégorie C : 56%

20,00% 40,00% 60,00%

**Correspondances avec le répertoire métier de Pôle Emploi :**

ROME B1302 Décoration d'objets d'art et artisanaux

+ **3320 archivistes**

**Correspondances avec le répertoire métier de Pôle Emploi :**

ROME K1601 Gestion de l'information et de la documentation

+ **470 archéologues**

**SERVICES CULTURELS - 6060 AGENT·E·S**

+ **2460 directeur·rice·s de l'action culturelle**

Fiche métier

80% de fonctionnaires

**Correspondances avec le répertoire métier de Pôle Emploi :**

ROME K1404 Mise en œuvre et pilotage de la politique des pouvoirs publics

**Autres appellations (pour indication de métiers compris dedans)** : directeur·rice du développement culturel, directeur·rice de la culture, des affaires culturelles, chef·fe du service culture

+ **3600 chef·fe·s de projet culturel**

Fiche métier

**Correspondances avec le répertoire métier de Pôle Emploi**

ROME K1802 Développement local

**ENSEIGNEMENT ARTISTIQUE - 38 460 AGENT·E·S**

+ 1 150 directeur·rice·s d'établissements d'enseignement artistique

+ 70 directeur·rice·s d'établissements d'arts plastiques

+ 35 860 enseignant·e·s artistiques

+ 1 380 enseignant·e·s en arts plastiques

Cela comprend très certainement les conservatoires et les intervenant·e·s en milieu scolaire.

**BIBLIOTHÈQUES ET CENTRES DOCUMENTAIRES - 27 200 AGENT·E·S**

- + 6670 bibliothécaires
- + 3200 directeur·rice·s de bibliothèque
- + 15 750 chargé·e·s d'accueil en bibliothèque
- + 1490 documentalistes

#### **ARTS ET TECHNIQUES DU SPECTACLE - 7740 personnes AGENT·E·S**

- + 620 directeur·rice·s d'établissements culturels
- + 3 840 régisseur·euse·s de spectacle et d'événementiel
- + 3 320 technicien·e·s du spectacle et de l'événementiel

#### **Pour aller plus loin**

[Répertoire métier de la fonction publique territoriale du CNFPT](#)

[Rapport d'activité de 2021](#)

Ces dernières années, le CNFPT avait développé une action relativement dynamique en termes de réflexions, d'études et de propositions de formations autour des mutations du secteur. Des **études sur les métiers et les compétences** (médiation), des **rencontres professionnelles annuelles sur les transitions du secteur** (tiers lieux à Roubaix en 2021), et des **expérimentations sur des formats de formation quant aux enjeux impliquant des publics variés** (transition écologique et économie circulaire) ont pu être développées. Mais il semble qu'une partie de cette politique ait été mise en sommeil ces derniers mois et il a été impossible d'obtenir des données récentes concernant les objectifs stratégiques en matière de formation pour les secteurs des musées et des arts visuels auprès du **pôle culture situé à l'INSET de Nancy**.

#### **L'offre de formation culture du CNFPT**

Le CNFPT propose une **offre de formation spécifique** pour le secteur culturel dispensée sur le territoire national, à distance ou au pôle culture situé à l'INSET de Nancy. Cette offre est constituée de deux grands axes thématiques : **l'action culturelle et l'enseignement artistique, les bibliothèques et le patrimoine**.

Des modules de formation autour de plusieurs **itinéraires métiers et des politiques publiques** sont proposés en fonction des besoins des individus.

Un dispositif particulier est également déployé autour de la **prise de fonction des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement artistique** (mais il semble qu'il concerne surtout les directeur·rice·s de conservatoires et qu'il soit peu adapté à celles et ceux d'écoles d'art).

#### **Analyse de l'offre de formation culture proposée en 2022**

**En 2022, 148 formations ont été proposées au catalogue culture.** Les cycles sont courts, allant **de 1 à 5 jours maximum** et sont **majoritairement proposés en présentiel, avec un module à distance d'une demi-journée**.

**Une dizaine de modules étaient destinés spécifiquement à des enjeux relatifs aux**

**établissements patrimoniaux, musées et à ses agent·e·s** : conservation préventive, scénographie, enjeux et usages du numérique, PSC, valorisation des collections, techniques d'accueil et de surveillance, actions éducatives autour du patrimoine, etc. L'offre était également assez fournie autour des enjeux de stratégie de mécénat, de partenariat, de marchés publics et de modes de gestion à destination des cadres, directeurs et directrices de services et d'établissements culturels.

Globalement, une dizaine de modules ont été identifiés **autour des enjeux en management**, dont un **module spécifique pour la prise de poste en conservatoire** (qui est englobé dans un itinéraire métier plus large) **et un module spécifique sur le management au sein d'une direction culturelle**.

Certaines formations proposées au catalogue **répondent aux évolutions des métiers du secteur culturel face aux transitions écologiques, numériques et aux enjeux de droits culturels/diversité et participation des publics**. Mais elles restent relativement à la marge.

Citons néanmoins le **déploiement d'un module sur les bibliothèques vertes**, un sur **l'éco-responsabilité appliquée au secteur culturel et un sur l'économie circulaire dans le spectacle vivant**<sup>412</sup>, une **formation généraliste sur les droits culturels** et un **module de formation pour construire une offre culturelle en milieu rural**.

#### **La création de ces offres en 2022 est-elle le résultat d'une remontée de nouveaux besoins en compétences identifiés sur le terrain ?**

En comparaison, le catalogue proposé en 2023 est beaucoup moins fourni que l'année précédente, malgré une pérennisation qui se confirme auprès de certains modules à destination des agent·e·s de bibliothèques et professeur·e·s d'enseignement artistique. Cela pourrait s'expliquer par la prédominance de ces agent·e·s au sein de la fonction publique territoriale.

#### **Pour aller plus loin :**

[Site internet du CNFPT](#)

Catalogues de formation culture 2023 non disponibles en ligne

[Catalogue de formation culture 2022](#)

[Catalogue de formation culture 2021](#)

[Catalogue de formation culture 2020](#)

La formation aux **enjeux de management de la transition écologique des cadres territoriaux** est par ailleurs un des objectifs phares du CNFPT. Dans le cadre de ses cycles professionnels, l'**Institut national des études territoriales (INET)**<sup>413</sup> a ainsi créé une **offre de formation sur ces enjeux à destination des cadres de direction de la fonction publique territoriale**<sup>414</sup> et un itinéraire **“Directeur et cadre chargé de la transition écologique et**

<sup>412</sup> Ces deux derniers modules ont été construits et mis en œuvre en 2022 par Lucie Marinier, qui dirige la présente étude, à Nancy, avec comme objectif de former ensuite des formateurs pouvant assumer la formation dans les antennes territoriales du CNFPT. Malheureusement, cette seconde partie du projet n'a pas été suivie d'effet, suite sans doute à la mise en sommeil du pôle culture, ce que l'on ne peut que regretter puisque plusieurs antennes territoriales souhaitent le déployer et ne trouvent pas de formateur.

<sup>413</sup> L'INET forme et accompagne les cadres dirigeants en poste et en devenir des collectivités territoriales.

<sup>414</sup> Formations de l'INET : Lien

**sociale”.**

Un module de transition écologique en distanciel est proposé au tronc commun des 18 écoles de service public. L'objectif est de faciliter la conception et la mise en œuvre d'un projet global de transition écologique et sociale à l'échelon du territoire d'une collectivité.

## 2. Le recours à la formation dans la fonction publique d'État

Au sein du ministère de la Culture, si les directions générales métiers (DGCA, DGPA, DGMIC) ont gardé de petites cellules de formation, c'est désormais la DG2TDC (et plus le secrétariat général) qui détient la compétence de formation des agent·e·s. Nous n'avons pas pu identifier les dispositifs d'observation et de définition des priorités à l'échelle du ministère, de ses différents secteurs d'intervention et des différentes catégories de professionnel·le·s.

Pour autant, le **bilan de la formation professionnelle au sein du ministère de la Culture en 2022** nous révèle que **28 668 agent·e·s** ont été formé·e·s au total, réparti·e·s comme suit :

- + 19 500 agent·e·s des établissements publics administratifs, dont 266 agent·e·s des écoles nationales supérieures d'art.
- + 1 496 agent·e·s des DRAC
- + 1928 agent·e·s des directions générales (hors INP).

À titre d'exemple, les établissements publics administratifs (EPA) suivants ont bénéficié de plusieurs formations auprès du ministère de la Culture : Centre Pompidou, Bibliothèque nationale de France, CNAP, Musée du Louvre, Musée d'Orsay, Musée du Quai Branly, Centre des monuments nationaux, Mucem.

En 2022, **plus d'un·e agent·e sur deux** du ministère de la Culture s'est formé. **Les agent·e·s de catégorie A+ se forment moins** que les agent·e·s de catégorie A, B et C.

**Tou·te·s agent·e·s confondu·e·s**, les domaines de formation les plus sollicités sont les suivants :

- + **Métiers de la culture** (24% du total des stagiaires)
- + **Hygiène santé et sécurité** qui sont pour la plupart des actions de formation obligatoires (SSIAP, PSC1, évacuations incendie, etc.) et identifiées comme prioritaires pour les établissements publics (23%)
- + **Bureautique-informatique** (16%)
- + **Politiques publiques nationales** (6%) avec notamment le **plan de formation à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles** impulsée par le ministère de la Culture.
- + **Management** (5%).
- + Les **formations à la transition écologique** ne représentent que 0,7% mais sont en **forte hausse**, passant de 13 stagiaires en 2021 à 192 en 2022. Sur le total, 59 stagiaires sont issu·e·s des 14 musées et lieux de patrimoine sous tutelle du ministère de la Culture<sup>415</sup> (statut d'EPA). Par ailleurs, le bilan précise que cette **thématique est transversale et abordée dans plusieurs formations** (marchés publics par exemple).

---

<sup>415</sup> Voir l'encadré spécifique des actions de formations des musées et lieux de patrimoine sous tutelle du ministère de la Culture dans le livret thématique Musées.

Quoi qu'il en soit, l'absence de compilation et d'analyse des besoins et des plans de formation des différents établissements et services du ministère de la culture semble préjudiciable à une offre cohérente et à une incitation globale à se former aux transitions que nous étudions, même si elles font l'objet de recommandations par ailleurs (transitions numériques, écologie) dans les différents rapports du ministère.

## II. L'offre de formation professionnelle continue dans les secteurs étudiés

Éclatée et inégalement répartie, l'offre de formation professionnelle est dispensée auprès de **multiples organismes de formation** auxquels peuvent avoir recours les professionnel·le·s des musées, des arts visuels ou des arts appliqués. Elle peut par ailleurs évoluer de façon plus informelle à travers les **réseaux professionnels, des rencontres ou encore de l'auto-formation**. Enfin les **modalités de formation sont assez différentes en fonction des statuts des acteur·rice·s** (fonctionnaire, indépendant·e, artiste-auteur·rice, association, structure privée, etc.).

L'Afdas recense de son côté **plus d'une vingtaine d'organismes de formation** parmi les plus demandés auprès des dessinateur·rice·s, peintres, sculpteur·rice·s et plasticien·ne·s et des métiers d'art.

### OPCO vs. Organisme de formation

Un **organisme de formation professionnelle (ou dispensateur de formation)** est une personne morale ou physique proposant une formation continue en vue de favoriser :

- l'insertion, la réinsertion professionnelle ou le maintien de l'emploi ;
- le développement des compétences professionnelles des personnes ayant suivi la formation.

Il peut être public ou privé, mais doit nécessairement **s'inscrire au dispositif Qualiopi afin de pouvoir assurer son offre de formation**.

**L'opérateur de compétences (OPCO)** ne délivre pas lui-même de la formation, mais met à disposition du public un **catalogue** qui référence les organismes de formation pour lesquels il peut financer des formations dont il s'est assuré au préalable de la qualité<sup>416</sup>. Par exemple, pour l'Afdas, il peut s'agir du catalogue "clé en main"<sup>417</sup>. Toutefois, un organisme de formation peut très bien être référencé sur le catalogue principal et ne pas être retenu dans les appels d'offres spécifiques proposés par l'OPCO en question.

### A. Panorama (non exhaustif) des organismes de formation les plus identifiés et les plus caractéristiques des quatre mutations évoquées

Étant donné l'impossibilité d'être exhaustif sur la totalité de l'offre existante, nous nous sommes concentrés ici sur le descriptif de différents types d'organismes de formation existant dans le secteur culturel. Dans chaque partie thématique (musées, arts visuels, tiers-lieux, écologie, territoire/politiques culturelles, etc.) sont détaillés les organismes spécifiques. Par exemple, **l'INP, l'OCIM et l'ICOM** pour les musées, **l'Observatoire des politiques culturelles (OPC)** pour les enjeux de politiques publiques et les territoires, les structures d'accompagnement et de formation (**TADA!, Maze, 40m2 Cube...**) des artistes, les réseaux pour les arts visuels (**CIPAC**), les incubateurs formateurs pour les

<sup>416</sup> Conformément au décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue.

<sup>417</sup> Le catalogue clé en main de l'Afdas : [Lien](#)

entrepreneur·euse·s en métiers d'art ou en innovation (Bureau du design de la mode et des métiers d'arts de la Ville de Paris, etc.).

Nous observons ainsi plusieurs types de structures proposant une offre de formation continue :

- + **Des réseaux spécialisés sur des secteurs professionnels et/ou des thématiques spécifiques** : [Arviva](#) sur l'écologie et le secteur du spectacle vivant, le [CIPAC](#) pour les arts visuels, [l'OCIM](#) pour les musées de culture scientifique.
- + **Des réseaux professionnels territoriaux qui vont développer une offre de formation**, c'est plus particulièrement le cas des réseaux professionnels territoriaux des arts visuels comme [BOTOX\(S\)](#) en PACA par exemple.
- + **Des écoles d'art qui proposent des dispositifs de formation continue** : la [HEAR](#) par exemple, les centres de formation de plasticien·ne·s intervenant·e·s ou encore [l'INP](#).
- + **Des structures qui proposent des missions de conseil et d'accompagnement et qui disposent d'une offre de formation par ailleurs** : [Correspondances Digitales](#) qui effectue de la formation par les visites "situées", [Artizest](#) qui propose une formation sur le design participatif appliquée aux musées.
- + **Des structures qui proposent un accompagnement-formation où conseil et formation sont mélangé·e·s** : [Les Augures](#), [Karbonate Prod](#) avec une attention particulière portée sur les enjeux de transition écologique dans ce cadre.
- + **Des formations situées au sein de structures culturelles** comme le [Centre des monuments nationaux](#) avec un institut spécialisé en direction des professionnel·le·s du patrimoine ou encore [le Centre Pompidou](#) (surtout axé vers les entreprises), et bientôt [le Cube Garges](#) (vers la population comme vers les professionnel·le·s)
- + **Des formations-actions situées** : [Chantier-école de l'INP](#), [Théâtre de l'Aquarium](#) et [EnsAD](#).
- + **Des universités et organismes de formation continue** comme le [Cnam](#) par exemple.
- + **Des organismes de formation publics** : [CNFPT](#).

## 1. Exemples d'organismes de formation musées

Voir la partie musées à ce sujet.

### **L'INP - Institut national du patrimoine**

[Ecologie](#) [Droits culturels](#) [Numérique](#)

**Typologie** : Établissement d'enseignement supérieur du ministère de la Culture

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : professionnel·le·s des musées, conservateur·rice·s du patrimoine

**Typologie de l'offre** (durée, format, thématiques, nombre d'apprenant·e·s)

- + Conservation, restauration des collections patrimoniales
- + Musées et développement durable
- + Formations courtes (2 jours)

**Pour aller plus loin**

[Site internet de l'INP](#)

### **L'OCIM - Office de coopération et d'information muséale**

[Ecologie](#) [Droits culturels](#) [Numérique](#)

**Typologie** : Réseau

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : professionnel·le·s du patrimoine et de la culture scientifique et technique

**Typologie de l'offre** (durée, format, thématiques, nombre d'apprenant·e·s)

- + Catalogue de formation structuré en 5 parcours professionnalisants :
- + Collections, exposition, médiation et gestion-législation.
- + Offres sur mesure
- + Stages, visites thématiques, cycles de journées d'études et rencontres professionnalisantes

**Pour aller plus loin**

[Offre de formation de l'OCIM](#)

## Des réseaux qui forment de façon informelle

### L'ICOM

Ecologie Droits culturels Nouveaux lieux culturels Numérique

**Typologie** : Réseau international

**Localisation** : Paris et international

**Populations concernées, métiers visés** : professionnel·le·s des musées

**Typologie de l'offre** (durée, format, thématiques, nombre d'apprenant·e·s)

- + Soirées débats-déontologie
- + Journées professionnelles
- + Débats et rencontres-discussions
- + Plateforme de ressources disponibles en ligne (captations des rencontres, documents de référence, etc.)

**Pour aller plus loin**

[Site internet de l'ICOM](#)

### L'AFROA

Ecologie

**Typologie** : Réseau. Association française des régisseur·euse·s d'œuvres d'art

**Localisation** : Nationale avec 6 antennes régionales (Île-de-France, Hauts-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Grand Est, Nouvelle Aquitaine, Grand Ouest)

**Populations concernées, métiers visés** : régisseur·euse·s d'œuvres d'art

**Typologie de l'offre** (durée, format, thématiques, nombre d'apprenant·e·s)

- + Visites entre professionnel·le·s organisée·e·s dans chaque antenne régionale
- + Séminaires et journées d'étude nationales
- + Workshops et ateliers dédiés à une thématique, par exemple sur la sauvegarde du plan des biens culturels.
- + Plateforme de ressources disponibles en ligne (événements, documentation de référence, offres d'emplois et de stage, etc.).

**Pour aller plus loin**

[Site internet de l'AFROA](#)

## 2. Exemples d'organismes de formation en politiques culturelles et territoire(s)

Voir la partie territoires à ce sujet.

### L'OPC - Observatoire des politiques culturelles

Ecologie Droits culturels Nouveaux lieux culturels

**Typologie** : Organisme de formation

**Localisation** : Antenne basée à Grenoble

**Populations concernées, métiers visés** : directeur·rice·s et responsables d'équipements ou de projets, chargé·e·s de mission ; agent·e·s des collectivités publiques ou de leurs établissements ; salarié·e·s des entreprises du secteur privé et indépendant·e·s ; artistes ; élue·e·s, etc.

**Typologie de l'offre** (durée, format, thématiques, nombre d'apprenant·e·s)

7 formations dont :

- + Des **formations courtes** sur des thématiques de coopération(s) culturelle(s), politiques culturelles, transitions écologiques et sociales, évolution des lieux culturels.
- + Une **certification RNCP valant grade master 2**, intitulé "Direction de projets culturels" option Cadres culturels territoriaux, délivrée par Sciences Po Grenoble
- + Un **certificat inscrit au Répertoire Spécifique** "Construire une coopération culturelle territoriale"

Environ **137 apprenant·e·s formé·e·s** chaque année.

**Pour aller plus loin**

[Site internet de l'Observatoire des politiques culturelles](#)

## 3. Exemples d'organismes de formation en arts visuels

Voir la partie Arts visuels sur ce sujet.

### Des organismes de formation Qualiopi qui mêlent accompagnement, conseil, expertise & formation des artistes

#### La Condamine

Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s

**Typologie** : Communauté solidaire (SCIC) de plus de 1500 adhérent·e·s

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : artistes-entrepreneur·e·s, artistes-auteurs et autrices, artisan·e·s, galeristes, curateur·rice·s, graphistes et designers, agent·e·s, etc.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Formation hybride (présentiel et distanciel), synchrone et asynchrone.
- + Cycle de formation relativement long en moyenne : 60h
- + Thématiques variées : outils de développement des acteur·rice·s du marché de l'art, pratique du dessin, gestion d'activité, communication et réseaux sociaux, etc.
- + Accès à des contenus (conférences/webinaires ou autres)
- + Permanences mensuelles avec des partenaires sur des conseils juridique, audit de site internet, etc.

En 2022 :

- + Accompagnement de 372 professionnel·le·s de la culture, dont plus de la moitié des artistes-plasticien·ne·s

- + 191 formations transversales
- + 181 formations techniques

**Pour aller plus loin**

[Site internet de La Condamine](#)

**Amac**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Agence spécialisée en art contemporain. A plusieurs missions dont la formation, le conseil et l'accompagnement des structures en arts visuels, les associations et les collectivités dans la mise en œuvre de projets artistiques et culturels.

**Localisation** : Nantes

Populations concernées, métiers visés : artistes auteurs et autrices des arts visuels

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Thématiques variées : communication, gestion d'activité, réglementaire et juridique (droit d'auteur) et techniques (céramique, bois, métal, son, etc.)
- + Majoritairement en présentiel
- + 184 apprenant·e·s en 2021-2022, dont 63% formé·e·s sur des thématiques de production.

**Pour aller plus loin**

[Offre de formation Amac](#)

Depuis 2009, Amac est chargée de l'accompagnement à la professionnalisation des **des artistes plasticien·ne·s bénéficiaires du RSA et missionnée par le Conseil départemental de Loire-Atlantique**. Elle est également initiatrice du programme d'accompagnement SHIFT à destination des artistes des arts visuels en Île-de-France qui propose un suivi personnalisé pour être informé·e, orienté·e et conseillé·e dans la structuration et le développement de son activité professionnelle.

**Tada! Agency**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Agence d'accompagnement, de conseil et de formation

**Localisation** : Paris

Populations concernées, métiers visés : artistes plasticien·ne·s, artistes auteurs et autrices, jeunes diplômé·e·s, étudiant·e·s.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Thématiques en gestion d'activité, administration, juridique et fiscal, droit d'auteur
- + 2 cycles de formation (entre 1 à 4 jours)
- + Plus de 450 artistes accompagné·e·s en individuel et en collectif
- + Intervention dans les établissements d'enseignement supérieur artistique

**Pour aller plus loin**

[Site internet de Tada Agency](#)

**Maze**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Agence d'accompagnement, conseil et formation

**Localisation** : Paris

Populations concernées, métiers visés : artistes plasticien·ne·s, professionnel·le·s des arts visuels, diffuseur·euse·s, etc.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Thématiques : Gestion d'activité, administration, juridique et fiscalité pour les artistes-auteurs et autrices, gestion et suivi budgétaire et rémunération.
- + Formation en distanciel privilégiée
- + 144 personnes formé·e·s, dont 44 artistes-auteur·rice·s, 56 salarié·e·s de FRAC, centres d'art, associations, écoles d'art et collectivités et 40 étudiant·e·s.

**Pour aller plus loin**

[Offre de formation de Maze](#)

### **La Malterie**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Structure de soutien à la recherche et à l'expérimentation artistique dans le secteur arts visuels et musiques actuelles.

**Localisation** : Lille

**Populations concernées, métiers visés** : artistes auteurs et autrices, prioritairement des artistes plasticien·ne·s.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Thématiques : gestion administrative, réseaux sociaux et communication, prise de parole en public, anglais.
- + Accompagnement d'environ 120 artistes plasticien·ne·s chaque année
- + Missions de conseil individuel et collectif, d'observation et de veille professionnelle

**Pour aller plus loin**

[Site internet de la Malterie](#)

**Des organismes de formation spécialisés uniquement dans la formation professionnelle.**

### **Leafy**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Association dédiée au développement professionnel des artistes, créatif·ve·s et porteur·euse·s de projets dans le champ des arts visuels.

**Localisation** : Nantes

**Populations concernées, métiers visés** : artistes, jeunes diplômé·e·s, assistant·e·s, technicien·ne·s, enseignant·e·s, médiateur·rice·s et animateur·rice·s d'atelier d'éducation artistique.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Au sein d'ateliers et de collectifs d'artistes
- + 2 à 5 jours voir plus
- + Thématiques : outils numériques, travail du verre, sculpture et modelage, administratif (réponse à un appel à projet, projets de mobilité internationale, etc.)
- + Intervention dans les établissements d'enseignement supérieur artistique

**Pour aller plus loin**

[Site internet de Leafy](#)

## Des réseaux pilotes

### CIPAC

**Ecologie** **Droits culturels** **Numérique** **Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Réseau et organisme de formation Qualiopi

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : professionnel·le·s des arts visuels, directeur·rice·s de centre d'art, artistes et créateur·rice·s.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Thématiques variées : économie circulaire, gestion de projet, administration, communication, régie des œuvres, commande publique, édition et documentation, développement culturel, culture générale (histoire de l'art contemporain).
- + Plateforme de ressources en ligne (outils/contrats, lois et textes réglementaires, etc.)
- + Journées professionnelles et congrès.

**Pour aller plus loin**

[Site du CIPAC](#)

### Adagp

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Société des auteur·rice·s dans les arts graphiques et plastiques et société de gestion des droits d'auteur française.

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : professionnel·le·s des arts visuels, directeur·rice·s de centre d'art, artistes et créateur·rice·s.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Contribution à la formation professionnelle des artistes avec le financement du fonds d'artistes-auteurs et autrice de l'Afdas ou des structures qui ont monté des formations comme 40m3
- + Ateliers professionnels de formation pour ses adhérent·e·s
- + Construction en cours de modules de formation autour de l'archivage
- + Boîte à outils et plateforme de ressources en ligne
- + Intervention en école d'art, associations sur les enjeux de droit d'auteur

**Pour aller plus loin**

[Ateliers adhérents de l'ADAGP](#)

## Des écoles qui proposent de la formation continue

Les **centres de formation pour les plasticien·ne·s** que sont l'ENSAB Bourges, la Haute école des arts du Rhin et l'École supérieure d'art et de design Marseille-Méditerranée (INSEAMM) proposent un certificat de formation pour les plasticien·ne·s intervenant·e·s (CFPI) d'environ 300 heures. La Haute école des arts du Rhin (HEAR) dispense par ailleurs des cycles de formations court allant de 2 à 5 jours autour de la création contemporaine et de la gestion d'activité (pratique du dessin, lithographie, comptabilité, droits d'auteur, etc.).

### **La HEAR - Haute école des arts du Rhin**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : École d'art et de design et centre de formation des plasticien·ne·s intervenant·e·s (CFPI)

**Localisation** : Strasbourg

**Populations concernées, métiers visés** : artistes plasticien·ne·s et designers, jeunes diplômé·e·s, titulaires d'un DNA (Diplôme National d'Art) ou d'un DNSEP (Diplôme national Supérieur d'Expression Plastique)

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + certificat de formation des plasticien·ne·s intervenant·e·s (CFPI)
- + cycles de formations courts de 2 à 5 jours autour de la création contemporaine et de la gestion d'activité : pratique du dessin, lithographie, comptabilité, droits d'auteur, etc.

**Pour aller plus loin**

[Offre de formation continue de la HEAR](#)

## Des structures qui proposent une offre certifiante

### **40mCube**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

Typologie : Centre d'art, lieu de production, résidences et organisme de formation

Localisation : Rennes

Populations concernées, métiers visés : artistes plasticien·ne·s, commissaires d'exposition, jeunes diplômé·e·s de deux ans

Typologie de l'offre (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Programme GENERATOR certifiant inscrit au répertoire spécifique. Sur 7 mois sur sélection.
- + Cycles courts de formation (2 jours) en ligne ou en présentiel
- + Modules de formation en ligne (7 heures)

**Pour aller plus loin**

[Site de 40mcube](#)

[Plateforme de formation artistforever](#)

## Des ateliers et programmes d'accompagnement pour les artistes

### **Artagon**

Nouveaux lieux culturels **Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Association d'intérêt général dédiée au soutien, à la promotion et à l'accompagnement de la création et des cultures émergentes.

**Localisation** : Pantin et Marseille

**Populations concernées, métiers visés** : jeunes artistes et commissaires d'exposition, professionnel·le·s de l'art.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Ateliers collectifs sur des thématiques spécifiques (définir son parcours, structurer son activité, compétences juridiques et administratives, savoir-faire artistiques, théorie et actualité artistique)
- + Permanences individuelles sur des thématiques particulières (mécénat, dossiers de partenariat)
- + Outils
- + Offre gratuite sur adhésion à l'association.

**Pour aller plus loin**

[Site de l'offre de formation Artagon](#)

### Curriculum Chromé

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Association Circulaire. Programme d'accompagnement à la professionnalisation des artistes-auteur·rice·s.

**Localisation** : Ateliers Jeanne Barret, Marseille

**Populations concernées, métiers visés** : artistes, diplômé·e·s des écoles d'art, autodidactes, demandeur·euse·s d'emploi.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Accompagnement gratuit et sur-mesure pour aider les artistes à se professionnaliser dans la Région Sud. 14 ateliers d'une journée, formation de 98h.
- + 51 artistes par session

**Pour aller plus loin**

[Site du programme Curriculum Chromé](#)

## Des réseaux territoriaux issus des SODAVI qui allient formation (ateliers, rencontres professionnelles) et accompagnement

### 4. Exemples d'organismes de formation en métiers d'art

Voir la partie design et métiers d'art sur ce sujet.

#### GRETA CDMA

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Structure de l'Éducation Nationale, Groupements d'établissements publics locaux d'enseignements (GRETA) de la création, du design, et des métiers d'art (CDMA), qui fait partie du Campus Mode, Métiers d'art et Design

**Localisation** : Île-de-France

**Populations concernées, métiers visés** : Entreprises ou adultes en formation continue, métiers d'art et de design

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Proposées en cours du soir ou de journée, en présentiel ou à distance, certifiante ou non, les formations du GRETA CDMA recouvrent une grande partie des métiers

- d'art et de design avec des pré-requis et modalités différentes (certaines formations nécessitent une expérience professionnelle passée, d'autres peuvent être à destination d'adultes en reconversion justifiant d'aucune expérience)
- + En présentiel, elles se déroulent dans des établissements parisiens renommés : écoles d'arts appliqués, lycées des métiers, ou lycées professionnels et technologiques
  - + Le GRETA CDMA est composé de 27 permanent·e·s et plus de 200 intervenant·e·s spécialisé·e·s dans leurs domaines

**Pour aller plus loin**

[Site internet du GRETA CDMA](#)

**Centre de formation et de consultation des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (CFCMA)**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Centre de Formation

**Localisation** : 137 CFA répartis nationalement dans les CMA régionales

**Populations concernées, métiers visés** : Professionnel·le·s des métiers d'art

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Les formations proposées vont de la formation courte de perfectionnement, à l'accompagnement de l'activité économique (formations à la reprise d'entreprise, à la création d'entreprise, à l'utilisation de réseaux sociaux, etc.), jusqu'à la formation longue diplômante à destination de professionnel·le·s en reconversion ou apprenti·e·s
- + Au total, les CFA proposent plus de 360 diplômes et titres en réponse aux besoins d'entreprises artisanales et accueille plus de 180 000 personnes (tous secteurs confondus) avec une large gamme de formations à destination de professionnels des métiers d'art
- + Ils visent à former les professionnel·le·s de "demain" en intégrant à leur pédagogie les dernières technologies innovantes, et progressivement en intégrant des modules de sensibilisation écologique

**Pour aller plus loin**

[Site internet du CFCMA](#)

**BDMMA, Bureau du design, de la mode et des métiers d'art de la Ville de Paris**

**Nouveaux lieux culturels Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Incubateur, centre de formation

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : créateurs et créatrices, métiers d'art.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + **3 types de programme d'accompagnement et de formation qui allient aussi conseils individuels**
  - + **des temps de rencontre pour s'informer sur des sujets variés** (financements, marchés publics, relations presse, etc.)
  - + **des formations courtes** qui alternent apports théoriques et mises en pratique pour approfondir un sujet, s'outiller et monter en compétence (communication, modèle économique, juridique).
  - + **des parcours d'approfondissement d'une thématique sur plusieurs mois**

**Pour aller plus loin**

[Site de formation et accompagnement du BDMMA](#)

**ENSCI**

Ecologie Numérique

**Typologie** : Formations diplômantes, masters spécialisés

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : Public en reconversion, designers

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + mastères spécialisés en Innovation par le design, Création et technologie contemporaine, master of science Nature inspired design, M2 recherche en design

**Pour aller plus loin**

[Site internet de la formation continue à l'ENSCI](#)

**Cité du Design**

**Typologie** : Formations certifiantes

**Localisation** : Saint-Etienne

**Populations concernées, métiers visés** : Entreprises, collectivités, entrepreneurs souhaitant intégrer le design ou faire appel à des designers

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Des parcours de formation complète pour intégrer le design dans son entreprise
- + Des modules de formation sur-mesure permettant d'aborder le design en entreprise, dans l'action publique,

**Pour aller plus loin**

[Site de l'offre de formation de la Cité du Design](#)

**Alliance France Design**

**Position socio-économique des artistes et des créateur·rice·s**

**Typologie** : Formations, conseil, certaines formations certifiées Qualiopi

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : Designers

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Des **fiches de renseignements et de définitions** sur des notions clés
- + Une **offre d'assistance juridique, sociale, fiscale** pour les membres du Syndicat
- + Un partenariat avec la société Consiliom pour des **offres de formation certifiantes**

**Pour aller plus loin**

[Site internet de l'Alliance France Design](#)

## 5. Exemples d'organismes de formation sur les tiers-lieux

Voir le chapitre tiers-lieux dans la partie territoires.

**DU Espaces Communs-Conception, Mise en œuvre et Gestion (ESCO)**

Nouveaux lieux culturels

**Typologie** : Diplôme Universitaire délivré par l'Université Gustave Eiffel et développé par Yes We Camp et Ancoats

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : professionnel·le·s justifiant d'au moins une expérience dans les domaines culture, arts, architecture, urbanisme, aménagement, programmation urbaine, entrepreneuriat, etc.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Formation de 140 heures.
- + Promotion de soixante apprenant·e·s par an.
- + Méthodes : co-apprentissage, apprentissage par le faire et le prototypage, immersion dans les lieux.

**Pour aller plus loin**

[Programme du DU Espaces Commun](#)

La certification pour le CPF est en cours de validation auprès de France Compétences.

### Coopérative des tiers-lieux

Ecologie Droits culturels Nouveaux lieux culturels

**Typologie** : coopérative et organisme de formation Qualiopi

**Localisation** : Bretagne, Île de France, Hauts-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Pays de la Loire, Occitanie et Provences Alpes Côte d'Azur.

**Populations concernées, métiers visés** : métier visé de facilitateur

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Une **offre certifiante, inscrite au Répertoire Spécifique des compétences**, intitulé "piloter un tiers-lieu : développer le métier de facilitateur·rice". Formation de 140 heures sur 20 jours.
- + Un **organisme de formation spécifique à la Région Nouvelle-Aquitaine**, Trans//formations, qui propose plusieurs **modules de formation sur des thématiques variées** (arts culture et médiation, gestion et administration, marketing/communication, intelligence collective, etc.).

**Pour aller plus loin**

[Offre de formation de la Coopérative des tiers-lieux](#)

### Sinny & Ooko

Ecologie Nouveaux lieux culturels

## 6. Exemples d'organismes de formation Écologie

Voir la partie Écologie sur ce sujet.

### Des catalogues de formation proposés par les opérateurs de compétences

#### Catalogue de formation de l'Afdas et Appui Conseil-RSE

Ecologie

**Pour aller plus loin**

[Catalogue de formation](#)

## Des réseaux qui proposent une offre de formation Qualiopi

### **Arsud**

Ecologie

**Typologie** : Réseau et organisme de formation (la fabrique de formation)

**Localisation** : Bouc Bel Air, région Sud.

Populations concernées, métiers visés : professionnel·le·s du secteur culturel plutôt spectacle vivant, festivals.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Catalogue avec 5 thématiques de formation : transition écologique/RSE, gestion de projet et actions culturelles, production et événementiel, communication et numérique, administration et juridique.
- + Entre une demi-journée à 4 jours, à distance et/ou en présentiel.
- + Une offre de formation sur-mesure adaptée en fonction des besoins des structures

**Pour aller plus loin**

[Offre de formation d'Arsud](#)

### **Arviva**

Ecologie

**Typologie** : Association nationale. Réseau.

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : ensemble des professionnel·le·s majoritairement du secteur spectacle vivant.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Deux cycles de formation

Cycle 1 de sensibilisation (“concevoir la transformation écologique du spectacle vivant”) de 26 heures.

Cycle 2 d’approfondissement tournée vers la conduite du changement (“mettre en œuvre la transformation écologique du spectacle vivant”) de 28 heures.

- + Formation de sensibilisation introductory de 8 heures
- + Ateliers de présentation de l'outil SEEDS

**Pour aller plus loin**

[Site internet d'Arviva](#)

## Des structures qui allient consulting/expertise/conseil/accompagnement et formation

### **Les Augures**

Ecologie

**Typologie** : Collectif de consultantes qui accompagne les organisations culturelles dans leur transition écologique.

**Localisation** : Paris et Toulon

Populations concernées, métiers visés : ensemble du secteur culturel

**Pour aller plus loin**

## Site internet Les Augures

### **Karbone Prod**

Ecologie

**Typologie** : Agence d'ingénierie culturelle qui accompagne les organisations culturelles dans la limitation et la réduction de l'impact environnemental de leurs productions.

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : ensemble du secteur culturel, plus particulièrement les organisations des arts visuels.

**Pour aller plus loin**

[Site internet Karbone Prod](#)

## **Des nouveaux acteur·rice·s dans la formation aux enjeux appliqués au secteur culturel**

### **Villette Makerz**

Ecologie

**Typologie** : fabLab, espace de co-working, lieu de résidence et atelier de fabrication

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : designers, demandeur·euse·s d'emploi, salarié·e·s en reconversion, travailleur·euse·s indépendant·e·s.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Formation au design circulaire en cours d'inscription au répertoire spécifique
- + Formation introductory au design circulaire inter et intra-entreprise
- + Formation au métier de valoriste

**Pour aller plus loin**

[Site internet Villette Makerz](#)

### **La Réserve des arts**

Ecologie

**Typologie** : ressourcerie culturelle et organisme de formation Qualiopi.

**Localisation** : Paris et Marseille

**Populations concernées, métiers visés** : demandeur·euse·s d'emploi, salarié·e·s en reconversion, travailleur·euse·s indépendant·e·s, artistes, créateurs et créatrices.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

Des formations longues :

- + Programme Apprenti Artisan organisé en partenariat avec Make ICI sur les métiers du "faire" : design, artisanat, arts plastiques, fabrication numérique, valorisation des matériaux, etc.
- + Formation en création et développement de projet d'activité artisanale ou artistique éco-conçue

Des formations courtes : initiation à l'éco-conception, éco-fabrication bois, cuir, textile, etc.

Des formations pour les entreprises autour des enjeux d'économie circulaire.

**Pour aller plus loin**

## Offre de formation La Réserve des arts

### 7. Exemples d'organismes de formation numérique

Voir la partie création en environnement numérique sur ce sujet.

**Des organisations culturelles qui développent une ingénierie de formation spécifique autour des cultures numériques**

#### **Le Cube Garges**

Numérique

**Typologie** : Pôle d'innovation culturelle interdisciplinaire et numérique

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : manager·euse·s, innovateur·rice·s, jeunes talents créatif·ve·s, entreprises du secteur culturel et hors culturel.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + Parcours d'accompagnement et de formation modulables et personnalisables (en ligne, présentiel), allant d'une demi-journée à des formations sur mesure dans des formats variés misant sur la participation (conférences augmentées, ateliers expérientiels, etc.)
- + Plusieurs thématiques axées sur les enjeux de transformation du numérique : acculturation aux nouvelles technologies (IA, enjeux de la blockchain, etc.), renouvellement des pratiques, responsabilité sociale du numérique, approches prospectives, etc.
- + Séminaires de cohésion d'équipe
- + Développement de compétences "douces" (soft skills) : outils et méthodes d'intelligence collective, sens critique, etc.
- + Plus de 1600 personnes formées chaque année

**Pour aller plus loin :**

[Offre de formation à destination des entreprises Le Cube Garges](#)

#### **Des écoles spécialisées sur la formation continue**

##### **L'ENJMIN, l'École nationale du jeu et des médias interactifs numériques**

Numérique

**Typologie** : Établissement public d'enseignement supérieur et de recherche

**Localisation** : Paris et Angoulême

**Populations concernées, métiers visés** : demandeur·euse·s d'emploi, salarié·e·s en reconversion, travailleur·euse·s indépendant·e·s, artistes, créateurs et créatrices souhaitant se former aux arts de l'image.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + licence informatique jeux vidéo en apprentissage
- + parcours d'ingénieur·e informatique et multimédia en apprentissage
- + master jeux et médias interactifs numériques co-acrédité par le Cnam et l'Université de Poitiers qui propose 6 parcours différents (management, conception visuelle, game design, etc.).

- + mastère spécialisé Interactive Digital Experiences (IDE) Designer d'expérience interactive et ludique pour le jeu vidéo, la culture et la communication, en partenariat avec les Gobelins et accrédité par la Conférence des grandes écoles.
- + des formations intra-entreprises sur mesure
- + des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE)
- + 250 élèves chaque année

**Pour aller plus loin :**

[Offre de formation de l'ENJMIN](#)

### **Des réseaux constitués en “communautés apprenantes”**

#### **TMNLAB**

Numérique

**Typologie** : réseau spécialisé autour des enjeux de production et de diffusion d'une culture numérique responsable dans le spectacle vivant.

**Localisation** : Paris

**Populations concernées, métiers visés** : professionnel·le·s du spectacle vivant, artistes, chercheur·euse·s, etc.

**Typologie de l'offre** (thématiques, durée, format, nombre d'apprenant·e·s) :

- + plateforme de ressources en ligne ouverte à toutes et à tous.
- + rencontres professionnelles, ateliers thématiques, groupes de travail (médias numériques, billetterie, etc.), publication de contenus (état des lieux du numérique 2016 et 2021).

**Pour aller plus loin :**

[Site internet du TMNLab](#)

### III. Enjeux de structuration de l'offre de formation

#### A. La multiplication des acteur·rice·s de la formation dans le champ de la culture

##### 1. La multiplication des projets de formation dans le secteur

Comme vu ci-dessus, on observe donc une multiplication d'offres de formation dans les secteurs étudiés, allant d'une **offre de formation non reconnue comme telle à une offre de formation certifiante**, dispensé auprès d'un organisme de formation certifié Qualiopi, d'un réseau ou d'une structure d'accompagnement qui intègre des éléments de formation afin d'acculturer les équipes accompagnées.

Cette pluralité qui semble se dessiner **peut supposer un vrai risque de concurrence entre les acteur·rice·s** (notamment entre les organismes de formation privé et ceux relevant du public) quel que soit leur statut, avec des tarifs variables en fonction de leur statut et de leur modèle économique (accompagnement gratuit, accompagnement sur mesure, etc.). Par ailleurs, la question du modèle économique de la formation n'est pas encore clairement identifiée. Il y aurait donc un **enjeu autour de la structuration de cette offre en cours**.

Il semble par ailleurs y avoir des freins importants au passage à des **modèles de formations professionnelles plus approfondies sur la durée et en termes de contenus** (évolution des compétences spécifiques sur les enjeux des 4 mutations étudiées), par opposition aux modèles prédominants qui relèvent plus de la sensibilisation. Or, comme nous l'avons souligné tout au long de l'étude – et comme le mentionne l'étude transversale de l'Afdas (Sauléa, 2022) – l'enjeu est bien désormais celui de **l'apport de nouvelles compétences à des métiers existants**.

##### 2. L'importance du bouche-à-oreille dans le succès des formations

Dans le secteur culturel, la formation ne se limite pas aux compétences acquises et mobilisées. La cooptation, la référence des pairs est primordiale. La recommandation par les pairs donne plus de succès à certaines typologies de formation, plus particulièrement celles à destination des arts visuels. Selon Marguerite Courtel, co-fondatrice du collectif les Augures et formatrice professionnelle, si la formation sur l'économie circulaire du CIPAC fonctionne aussi bien c'est en partie dû à l'importance du réseau et de référence entre pairs :

*“Le CIPAC est très proche de son réseau. Je pense que cela ne fonctionne pas du côté des arts visuels, car ces derniers sont moins au courant des dispositifs de formation. Ils ne vont pas se rapprocher directement de leur OPCO, contrairement au spectacle vivant.”*  
Marguerite Courtel, co-fondatrice des Augures et formatrice.

## Le Cycle des Hautes Études de la Culture (CHEC)

Créé en 2019 par le ministère de la Culture, le Cycle des Hautes Études de la Culture (CHEC) réunit chaque année une quarantaine d'auditeurs et d'auditrices pour construire **ensemble** une vision stratégique et partagée sur les **grands enjeux des politiques culturelles** face aux **mutations contemporaines**. Il poursuit ainsi un triple objectif de “*décloisonnement des secteurs, de rayonnement des politiques culturelles et de renouvellement des approches*”.

La Session annuelle ouverte sur un appel à candidature s'adresse aux agent·e·s à haut potentiel d'encadrement des trois fonctions publiques et de leurs établissements, aux élue·e·s nationaux·ales et locaux·ale·s, journalistes, cadres dirigeant·e·s d'entreprises ou d'associations, artistes, représentant·e·s d'organisations syndicales, conseiller·ère·s et attaché·e·s d'ambassades étrangères. Les promotions sont composées d'auditrices et d'auditeurs aux **profils très variés**, avec une diversité de métiers et de fonctions transverses, issu·e·s de différents secteurs, ce qui permet d'avoir une **véritable complémentarité dans les expertises et les échanges**. 40% d'entre des auditrices et auditeurs dépendent ainsi du ministère de la Culture.

Chaque cycle correspond à une **thématique** qui répond à un cahier des charges défini au préalable et qui doit être à la fois **transversale et contemporaine** : la question des territoires et de la cohésion territoriale (2019-2020), écologie et culture (2020-2021), les nouvelles temporalités de la culture (2022-2023), etc.

Les intervenant·e·s sont également très varié·e·s, puisqu'un tiers relève du ministère de la Culture et les deux autres tiers sont composés de professionnel·le·s de la culture, d'élue·e·s, d'artistes, de chef·fe·s d'entreprises, etc.

*“La **confidentialité des sessions** permet d'aboutir à des échanges très nourris et approfondis et permet aux auditeurs de **livrer leurs considérations et leurs doutes**. Cela donne également une **nouvelle perception du ministère de la Culture**”*

Manuel Bamberger, responsable du CHEC, ministère de la Culture, Newstank culture, 24 avril 2023.

### Positionner le CHEC comme un réseau producteur de savoirs collectifs entre pairs

Sans se définir comme un lieu de formation, le CHEC se positionne plutôt comme un lieu de dialogue ouvert, en tenant à garder une **certaine agilité, mobilité et adaptabilité dans ses thématiques**, en fonction des demandes et des besoins du terrain des acteur·rice·s culturel·le·s. Selon les thématiques abordées, un·e auditeur·rice peut ainsi parfois être amené·e à animer une séquence en tant qu'intervenant·e. Il s'agit avant tout de contribuer à une meilleure prise en compte de la transversalité du secteur culturel, **en décloisonnant les métiers**.

La production de documents, par les groupes de travail, qui sont diffusés publiquement sur le site internet du CHEC contribue également à la formation des acteur·rice·s culturel·le·s dans leur ensemble. Il est vu ici comme un outil de formation et de veille professionnel.

Le CHEC anime et poursuit une dynamique de **réseau avec les ancien·ne·s auditeur·rice·s** et leur propose de se réunir pour **poursuivre leurs réflexions collectives** et contribuer à des **logiques de coopération**. Il organise ainsi plusieurs

journées thématiques avec des **mises en situation** qui viendront nourrir les prochaines sessions annuelles.

175 auditeur·rice·s ont suivi le cycle.

#### **Pour aller plus loin**

[Travaux des auditeurs et auditrices par thématiques](#)

### **3. L'importance de l'autoformation, des formations par les temps professionnels et des réseaux**

Suite aux premiers résultats estimatifs du questionnaire lancé à destination des trois secteurs d'étude, nous observons une **tendance confirmée auprès des centres d'art et structures associatives des arts visuels**, à savoir un **recours important à la formation professionnelle via les réseaux des organismes de formation**. Par ailleurs, il semble que c'est par les journées professionnelles que les acteur·rice·s se forment le plus, alors que ces dispositifs ne sont pas reconnus comme des lieux d'apprentissage.

Les professionnel·le·s du secteur culturel plébiscitent **l'acquisition de compétences dans un processus d'auto-formation** (veille, outils développés par des acteur·rice·s public·que·s et privée·s ou par les échanges entre pairs). Une acquisition d'autant plus prégnante lorsqu'il s'agit de se former sur les enjeux écologiques, par exemple, ce qui peut s'expliquer par le fait que ces enjeux sont en perpétuel renouvellement, et nécessitent une veille active et approfondie.

Les réseaux jouent ainsi de plus en plus un rôle dans le **processus de construction d'apprentissages collectifs** à travers des **formations Qualiopi** (CIPAC, OCIM, etc.) mais également des **journées professionnelles** (DCA, Rencontres de Lure, etc.) ou la **mobilisation d'outils** (CPGA). Certains d'entre eux se posent la question de leur labellisation Qualiopi ou non, qui impliquerait de mettre en place des démarches administratives ou de mobiliser des professionnel·le·s en ingénierie de formation.

Un enjeu se dessine également autour de la **reconnaissance de ces échanges comme formation**, notamment autour des **actions de journées d'étude ou de rencontres professionnelles**. L'OCIM propose par exemple des cycles de journées d'étude dans son catalogue de formation Qualiopi et souhaite à l'avenir pouvoir « créditer » la participation à ces journées, selon des critères pédagogiques qu'il aura établi au préalable. Depuis mars 2022, les **Rencontres d'Arles** ont inscrit leurs stages de photographie dans le cadre de la formation professionnelle, le CNFPT crédite en formation ses rencontres territoriales de la culture et de l'éducation annuelle (voir partie culture et territoire à ce sujet).

Fondateur des **Rencontres professionnelles de Lure**, Loïc Le Gall appuie également cette reconnaissance officielle des rencontres professionnelles comme un lieu de formation qui vient nourrir d'année en année sa pratique, sa pensée et son métier.

### **4. Les problèmes de lisibilité et de référencement**

Exceptée l'offre de formation certifiante (RNCP, RS) référencée sur le CPF, il n'existe à ce jour **pas de critères de référencement spécifiques** permettant d'identifier avec précision le nombre d'organismes de formation du secteur culturel, encore moins d'en connaître les

évolutions récentes (répartition géographique, typologie d'organisme, thématiques abordées, modes de financement possibles, etc.).

Afin de simplifier l'identification et le référencement de l'ensemble des organismes de formation, les OPCO ont créé le **site Data-Dock<sup>418</sup>**, sorte de base de données officielle qui recensait en 2021 plus de 24 000 organismes certifiés Qualiopi, tous secteurs d'activités confondus. Par ailleurs, l'Afdas met à disposition de ses adhérent·e·s des catalogues de formation sur un certain nombre de thématiques. Ces catalogues présentent des formations référencées à la suite d'un **appel d'offres de l'OPCO**.

Cependant, le constat d'un manque de lisibilité est apparu tout au long de nos entretiens. Les référencements existants ne sont pas exhaustifs et il existe une part de l'offre qui reste invisible.

## 5. L'inscription dans le processus Qualiopi

Indispensable depuis le 1er janvier 2022<sup>419</sup> pour accéder aux fonds de financements publics et/ou mutualisés (Région, Pôle Emploi, etc.) l'accréditation Qualiopi nécessite une **fine compréhension des critères et des indicateurs demandés, organisés autour d'un Référentiel national qualité**. Ainsi, des organisations culturelles comme [Arviva](#) ou la [Réserve des Arts](#) ont décidé de recruter un poste dédié pour se faire accompagner sur leur labellisation et de développer par la suite une offre de formation structurée.

## B. Les enjeux de certification

Comment accompagner le secteur culturel en s'assurant de la **qualité** et du **caractère certifiant** de l'offre de formation professionnelle ?

### 1. Répertoire spécifique et titre RNCP

Comme mentionné plus haut, il existe à ce jour deux types de certifications majeures :

- + Celles relevant du **répertoire spécifique** pour les nouvelles compétences spécifiques ou complémentaires à acquérir (**RS**) dans le cadre d'un métier existant. Il peut par exemple s'agir des habilitations sécurité (c'est-à-dire répondant à une obligation légale et réglementaire nécessaire pour l'exercice d'un métier), des **compétences transversales relatives à des techniques** ou encore des **méthodes complémentaires** appliquées à un métier spécifique.
- + Celles relevant du **répertoire national des compétences professionnelles (RNCP)** pour la reconnaissance nationale de nouveaux métiers. Cela pourrait être par exemple la "production d'expositions". Les diplômes nationaux (licences et masters) sont automatiquement reconnus comme titres RNCP).

La certification constitue ainsi un **atout pour l'insertion professionnelle et un levier de sécurisation des parcours**. Elle représente également un **levier financier** important puisqu'elle **permet de mobiliser son compte personnel de formation (CPF)**, **a contrario d'une formation qui ne bénéficie que du dispositif Qualiopi**.

---

<sup>418</sup> Site internet de Data dock : [Lien](#)

<sup>419</sup> Qualiopi, obligation qualité : [Lien](#)

S'ancrer dans une logique de “certification compétences” au répertoire spécifique pourrait répondre de façon plus souple à de nouveaux besoins de qualification aujourd’hui non couverts par les professions culturelles.

C'est par exemple le cas de la formation sur les enjeux de coopération culturelle ou de diversité culturelle de l'**Observatoire des politiques Culturelles**, le **programme GENERATOR** de 40m2 cube sur les besoins en compétences juridique, fiscale, administrative et de gestion d'activité pour les artistes plasticien·ne·s, ou encore le **certificat de compétences professionnelles (CCP)** de la **branche professionnelle de l'audiovisuel sur le déploiement d'une démarche éco responsable**<sup>420</sup>.

Mais la reconnaissance d'un titre RNCP exige des modalités d'ingénierie et de pérennité de l'offre de formation en question fastidieuses (habilitation après deux ans minimum d'existence, modèle économique pérenne, insertion professionnelle au bon niveau de revenus des apprenant·e·s ayant passé le diplôme). L'inscription au répertoire spécifique est en théorie plus facile mais le taux d'acceptation par France compétences est assez faible, ce qui est un problème largement identifié dans l'étude, du fait des spécificités de l'insertion professionnelle et des métiers dans le secteur culturel. D'une façon générale, par rapport aux critères de France compétences, la taille des cohortes peut être très faible, les métiers exercés ne correspondent pas forcément à la formation, les revenus peuvent être inférieurs au niveaux des formations, souvent niveau cadre, sans parler de la coexistence de statuts de salarié·e·s et indépendant·e·s, là où l'évaluation de France compétences se porte principalement sur le salariat. En effet, les **indicateurs d'utilité et de valeur** proposés par France Compétences sont **uniques, quel que soit le secteur d'activité**. Ce problème est particulièrement identifié pour les métiers d'art, par exemple, qui ont de nombreuses spécificités (différents statuts, savoir-faire et formations, etc.) et qui demandent d'avoir une connaissance approfondie des différentes notions.

“France Compétences n'avait pas toujours la notion de la perte et de la pénalisation qu'il pouvait provoquer avec la disparition de formations uniques sur les métiers d'art en Europe ou dans le monde. [...] Il faut avoir de la souplesse sur les savoir-faire. [...] Ils ne savent pas par quel angle prendre la liste des métiers d'art. Il y a un véritable travail d'éducation et de formation sur nos métiers.”

Florent Kieffer, chef du bureau des industries créatives / métier d'art - design - mode,  
Délégation aux arts visuels.

Dans certains cas de figure, la certification au répertoire spécifique, par exemple, peut être portée par un **réseau de co-certificateurs ayant le même niveau de responsabilité et d'obligation**. Comme l'indique l'Afdas, les co-certificateur·ice·s peuvent former des membres du jury de certification sur leur rôle ou les sensibiliser sur le process de la certification en question, former les éventuels prestataires habilités à préparer à la certification en question. C'est un processus en cours avec un certain nombre de partenaires (dont le Cnam) à l'initiative de l'Observatoire des politiques culturelles sur les questions écologiques.

---

<sup>420</sup> Présentation du certificat professionnel des compétences écoresponsable de la CPNEF-Audiovisuel : Lien

## 2. La question des micro-certifications

Le Conseil de l'Union Européenne a adopté en juin 2022<sup>421</sup> une recommandation visant à **homogénéiser et développer l'usage des micro-certifications dans une approche européenne commune**. Il définit les micro-certifications comme des "acquis d'apprentissage obtenus à la suite d'un petit volume d'apprentissage" avec un périmètre précis de façon à établir une **meilleure transparence dans les modalités d'évaluation et de compréhension des acquis d'apprentissage de la micro-certification** (stockabilité dans un système informatique, facilité de partage, de compréhension du contenu, vérification de l'authenticité de la micro-certification, etc.).

Aujourd'hui, la **place des micro-certifications** dans la formation professionnelle française - déjà très cadrée en termes de certifications (RNCP, RS, etc.) - est **encore floue** et ne fait pour l'instant pas l'objet d'une régulation. Si l'on peut observer que les micro-certifications se développent de plus en plus dans le secteur global de la formation (initiale comme professionnelle), nous n'avons à ce jour pas suffisamment d'éléments concrets pour l'étayer au secteur culturel. Derrière la modularité et la facilitation d'usage (dématérialisé) qu'offre la micro-certification se pose plusieurs questions :

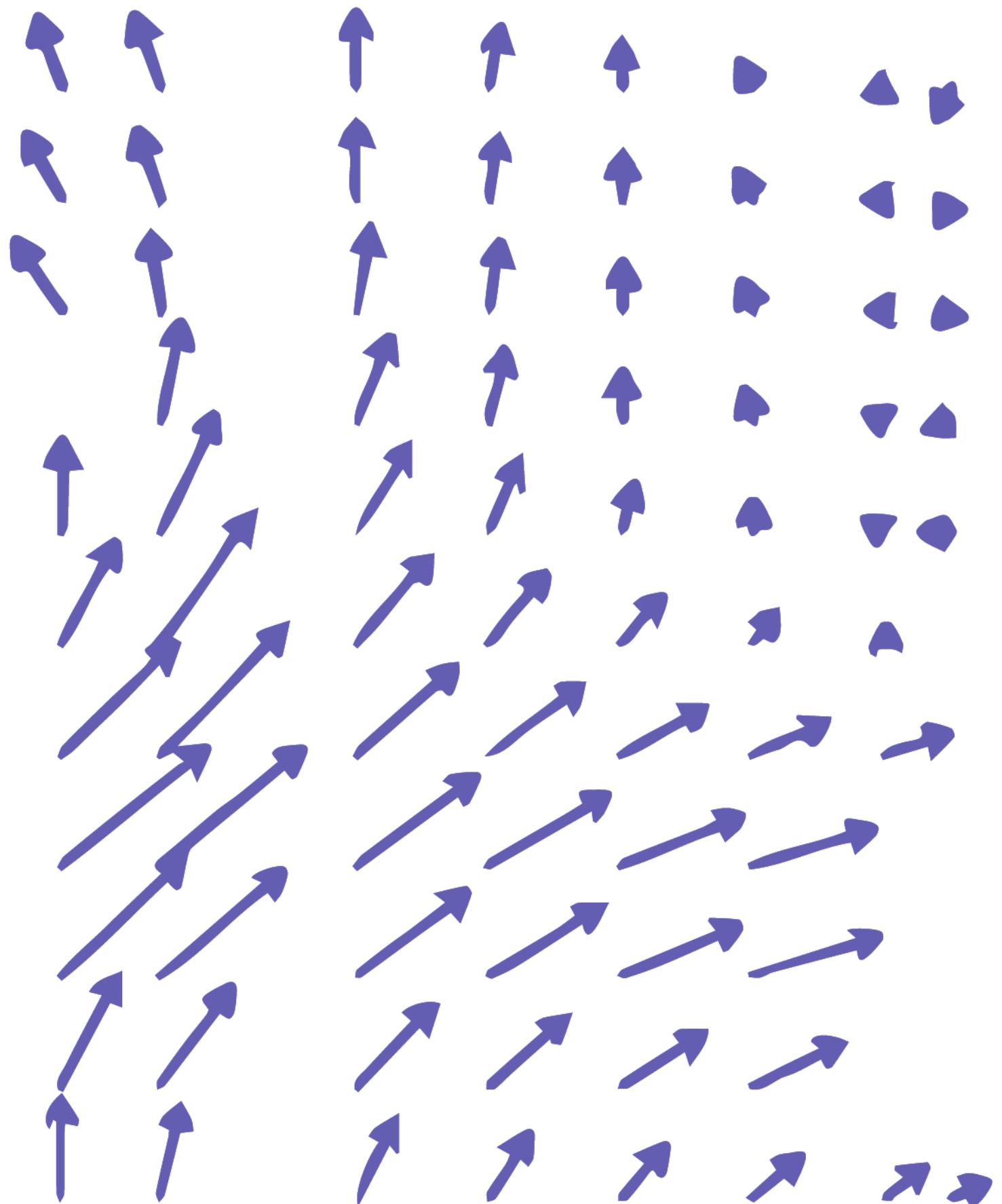
- + Quelle place lui accorder sur le marché de la formation professionnelle existante ?
- + Quelle évolution du cadre existant ?
- + Quelle valorisation et reconnaissance de la micro-certification auprès des employeur·euse·s ?
- + Comment concilier l'émergence de ces nouveaux usages dématérialisés et propositions d'offres de formation courte avec le besoin d'acquisition de compétences spécifiques qui nécessitent de fait des cycles de formation plus approfondis et plus dispersés sur le temps ?

Pour autant, la micro-certification peut constituer une approche intéressante dans la valorisation de **certains apprentissages informels lors d'évènements**, de journées d'études par exemple, **d'attester de compétences transférables** (soft skills) ou également de prendre en compte l'évolution **de certaines compétences métiers**.

Elles pourraient par ailleurs jouer, comme le précise le Conseil de l'Union européenne, un rôle actif dans la **mise en œuvre d'acquisition de compétences sur les transitions numériques et écologiques**.

---

<sup>421</sup> CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE. *Recommandation du conseil du 16 juin 2022 sur une approche européenne des micro certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie et l'employabilité*. 2022 : Lien



Au sein de cette partie, nous avons choisi de détailler d'une part les préconisations transversales qui concernent la formation initiale, puis celles qui concernent la structuration des secteurs étudiés et la formation continue, ensuite les propositions spécifiques à chaque secteur étudié.

Ces préconisations sont nombreuses et n'ont évidemment pas vocation à être portées, pour la plupart d'entre elles, par les membres du consortium. Conformément aux principes du PIA4 AMI CMA, il s'agit de propositions mises à disposition des communautés professionnelles et de tutelles de financement et de formation.

Nous avons néanmoins souhaité terminer cette partie par quelques-unes des pistes que certain·e·s des membres du consortium pourraient développer, éventuellement dans le cadre d'un PIA-CMA volet formation.

## I. Conclusions et préconisations transversales sur la formation initiale

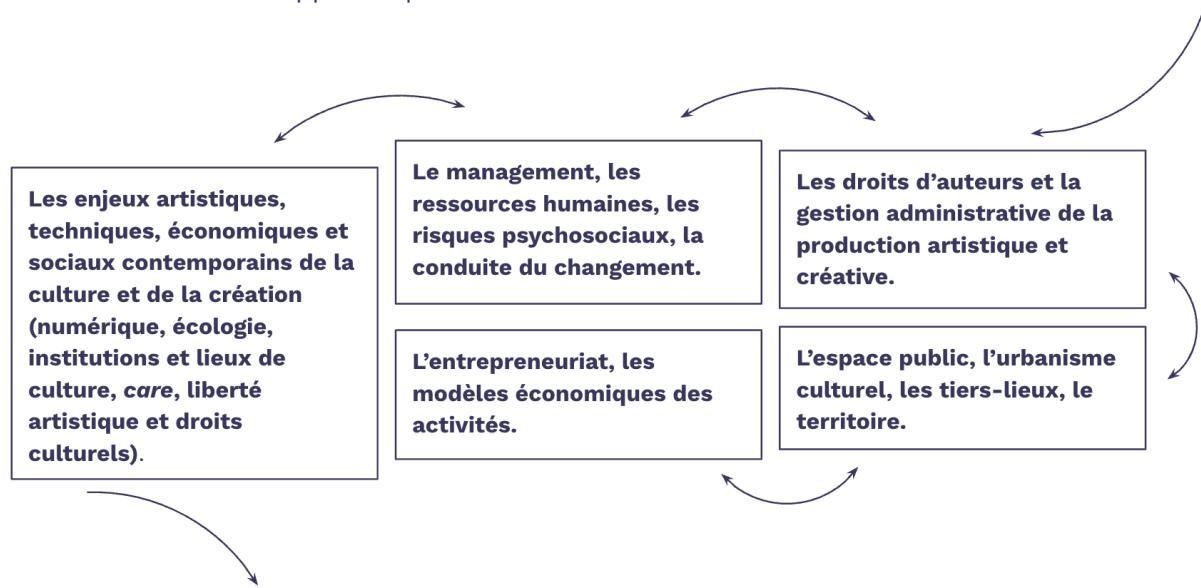
Nous présentons ici les conclusions et préconisations transversales concernant la formation initiale, qu'il s'agisse des formations en gestion et ingénierie de la culture, des formations patrimoniales ou de conservation ou des formations artistiques ou en arts appliqués. Ces formations étant toujours étudiées séparément et, dans la mesure où nous avons justement montré qu'il fallait au contraire envisager des rapprochements et échanges, nous avons donc souhaité commencer nos préconisations par des axes transversaux.

### 1. Combler les manques en termes de contenus

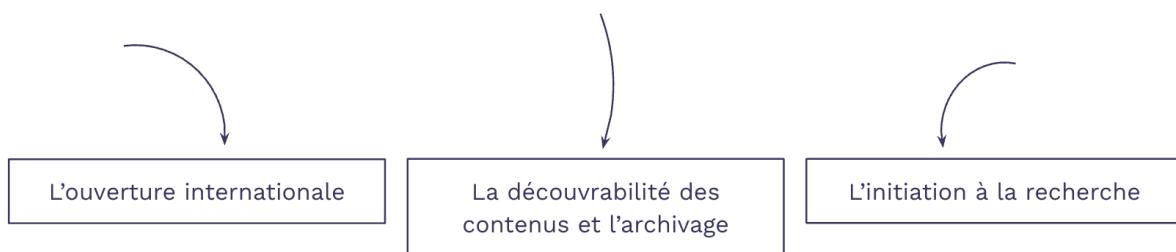
Au cours de l'étude, certains contenus ont été clairement identifiés comme manquants, dans les formations initiales de tou·te·s les professionnel·le·s des secteurs identifiés, qu'il s'agisse de la formation des artistes, des créateur·rice·s ou des ingénieur·e·s culturel·le·s.

Globalement, **les formations** en ingénierie comme artistiques **commencent à intégrer les questions liées aux transitions et mutations des secteurs, même si l'exception demeure sur la question du numérique**, peu enseigné et mis en perspective, en particulier en termes techniques et juridiques. En revanche, **il manque souvent, d'une part, des espaces d'apprentissage des outils d'analyse critique et d'échange permanent sur les enjeux, les controverses et questions éthiques** et, d'autre part, **des contenus permettant le passage de la sensibilisation aux apprentissages opérationnels**. La mise en pratique à travers des **pédagogies par le projet**, impliquant partenaires et professionnel·le·s sur ces questions, est également un axe à développer.

Les contenus à développer en priorité :



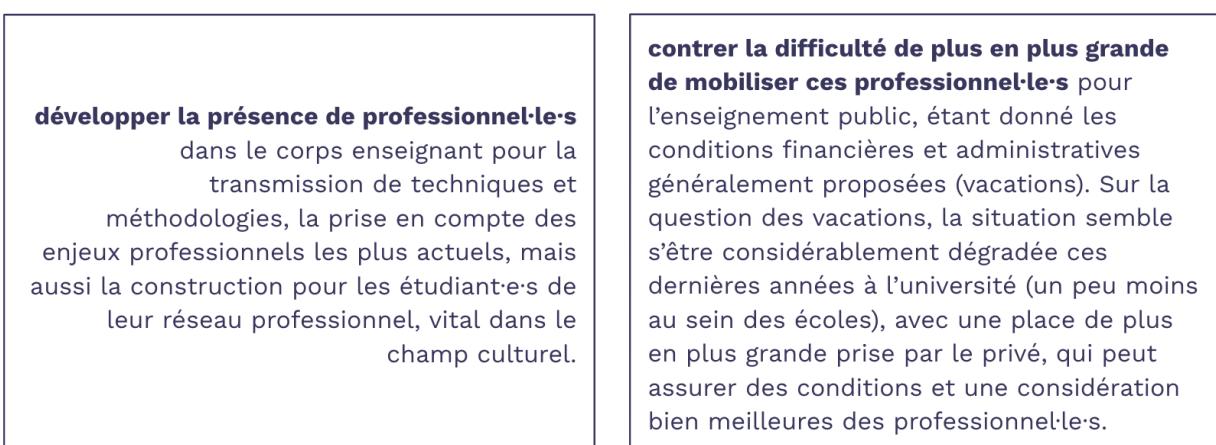
mais aussi :



À noter qu'une partie des manques est la conséquence directe du **manque de formation des enseignant·e·s elles et eux-mêmes**. Il semble, à la conclusion de l'étude, que cela concerne particulièrement les sujets juridiques et de droits d'auteur dans les formations artistiques, les questions écologiques et numériques dans toutes les formations et l'initiation à la recherche dans certaines formations.

- Déployer des formations d'enseignant·e·s dans chacun des réseaux, quels que soient les statuts de ces dernier·ère·s (professionnel·le·s ou enseignant·e·s-chercheur·euse·s), en particulier sur les droits d'auteur et les questions juridico-administratives, la conduite du changement, les questions écologiques, l'actualité de la création numérique, la recherche, sans oublier la dimension internationale.
- Créer des outils méthodologiques et pédagogiques sur ces questions pour les enseignant·e·s, accessibles en ligne.
- Créer un comité de suivi sur la formation des enseignant·e·s du secteur culturel, réunissant le Cneserac, France Universités, le Hcéres et les réseaux professionnels (ICOM, CIPAC, INMA, AFD, OPC).
- Créer des enveloppes et des outils spécifiques dans les formations en ingénierie et gestion de la culture pour la maîtrise des logiciels et techniques numériques utilisées dans les secteurs artistiques et créatifs.

## 2. Favoriser la place des professionnel·le·s de terrain



- Développer les postes de PAST et de MAST (enseignant·e·s associé·e·s ou invité·e·s) dans les formations initiales. Modifier le statut

d'enseignant·e·chercheur·euse associé·e pour permettre de remplacer le temps dédié à la recherche par un temps dédié aux responsabilités pédagogiques et administratives.

→ **Simplifier et sécuriser les processus administratifs des vacataires** (reconduite d'une année sur l'autre), appliquer la législation en vigueur sur la mensualisation des vacataires, obligatoire depuis septembre 2022, améliorer leur niveau de rémunération.

→ **Assouplir la législation en vigueur sur les conditions de recrutement et d'emploi de vacataires** pour l'enseignement supérieur, afin de faciliter le recrutement de professionnel·le·s relevant du statut des travailleur·euse·s non salarié·e·s (indépendants, artistes-auteur·rice·s, intermittent·e·s du spectacle).

→ **Instaurer des conseils de perfectionnement** composés d'enseignant·e·s-chercheur·euse·s titulaires et contractuel·le·s, de professionnel·le·s et d'étudiant·e·s, à l'échelle de chaque formation.

→ **Rémunérer les professionnel·le·s**, en particulier les indépendant·e·s, artistes et universitaires, **pour leur participation à des jurys de formation ou d'appels à projets**.

→ **Sanctuariser les heures d'atelier au sein des écoles**, et tenir compte de cet impératif dans l'application du processus LMD.

### 3. Accompagner l'alternance et des stages

Il s'agit d'une question complexe, dans la mesure où le développement de l'alternance et de l'apprentissage est récent et commence tout juste à être observé dans le cadre de la nouvelle législation. **Les premiers constats sont encourageants dans les secteurs étudiés**, avec une insertion professionnelle en hausse, toutes formations confondues (à l'exception de l'enseignement professionnel de premier niveau des métiers d'art, nous l'avons vu). Néanmoins, il est difficile de savoir si cette meilleure insertion et la diminution de la durée du parcours de précarité du·de la jeune diplômé·e est due davantage à la conjoncture ou au développement de l'alternance.

Le fait de passer une partie de sa formation en situation professionnelle est indispensable et plébiscité par les formateur·rice·s et les étudiant·e·s, comme par le monde professionnel.

Pour autant, **le développement des situations en entreprise ou institutions implique des encadrant·e·s formé·e·s, un dialogue avec les responsables de formation** (qui doit être inclus dans leur charge de travail) et une vigilance sur les conditions d'exercice des apprenant·e·s, qui ne sont pas et ne doivent pas être considéré·e·s comme des salarié·e·s.

La question de la **sécurisation des dispositifs** est également en question aujourd'hui. Le déficit des budgets de l'apprentissage fait peser une inquiétude réelle sur certaines formations (ex : les formations en DN MADe des Gobelins), les montants de compensation des coûts de formation ayant tendance à baisser.

→ **Développer les modules de formation continue sur l'encadrement de stagiaires et d'alternant·e·s au sein des structures culturelles.**

- **Diffuser les bonnes pratiques de suivi des stagiaires et apprenant·e·s au sein des structures culturelles.**
- **Améliorer la connaissance des dispositifs de la formation en alternance auprès des responsables pédagogiques et administratifs de formations.**
- **Sécuriser les montants de prise en charge de l'apprentissage.**
- **Créer un statut d'alternant·e à l'échelle européenne.**

#### 4. Systématiser la pédagogie en mode projet et les workshops

Si le projet est constitutif des formations artistiques et créatives, ces modalités prennent désormais également fortement place dans les formations en ingénierie de la culture (Sciences Po, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Ces “mises en situation” (résidences, exposition) ou temps de “réflexion/action” collective (colloques, éditions) sur un enjeu professionnel donné, sont apparues comme l'un des axes de formation les plus prometteurs à développer, notamment en s'appuyant sur des outils tels que ceux du co-design. Ils correspondent en effet particulièrement aux situations professionnelles réelles que rencontreront les diplômé·e·s du secteur.

- **Développer les enseignements “projets” et les reconnaître dans le cadre des évaluations Hcéres.**
- **Créer des enveloppes spécifiques au sein des formations pour le développement des projets, des espaces dédiés au sein des locaux et des partenariats avec les entreprises et institutions culturelles.**

#### 5. Mélanger les champs d'expertise

**Les professionnel·le·s doivent travailler ensemble pour faire face aux enjeux.** On ne peut plus séparer création et production, programmation et gestion, commissariat et prise en compte des communautés, même s'il est absolument indispensable de préserver l'autonomie scientifique et la liberté de création et de programmation.

Surtout, cette question répond aux aspirations des étudiant·e·s eux-mêmes. **La génération de professionnel·le·s qui vient souhaite faire de la contrainte de la poly ou pluriactivité du secteur un atout et une compétence.** Il faut donc envisager des formations communes entre ingénieur·e·s et créateur·rice·s, programmateur·rice·s et professionnel·le·s du territoire ou des politiques publiques, entrepreneur·e·s et artistes, conservateur·rice·s et administrateur·rice·s, artistes et technicien·ne·s, que ce soit au sein des écoles ou des cursus d'ingénierie. Des propositions émergent pour les futurs dirigeants (cursus communs Sciences Po ou ESSEC et École du Louvre), mais il est nécessaire de les déployer à tous les niveaux des formations.

- **Développer des formations communes aux ingénieur·e·s culturel·le·s et aux créateur·rice·s, sur les métiers de l'exposition, les musées, les arts visuels, les politiques culturelles publiques ou encore la direction de lieux.**

#### 6. Diversifier les recrutements

L'institution culturelle reste celle de la reproduction culturelle et la pratique culturelle se segmente toujours davantage. Alors que les musées et les centres d'art décolonialisent

leurs programmations ou envisagent la participation de leurs publics, il y a urgence à **favoriser une diversité plus grande des populations professionnelles**. Pour cela, il faut diversifier les publics dès la formation en sensibilisant aux métiers (et pas seulement aux contenus par le biais de l'EAC) des musées, de la création et des arts visuels - y compris dans leurs modalités entrepreneuriales - les populations scolaires qui ne disposent pas de ces rôles modèles dans leur entourage.

→ **Faire connaître la diversité des métiers culturels dans le cadre de l'éducation artistique et culturelle.**

→ **Créer dans les formations culturelles une charte des étudiant·e·s à besoins particuliers.**

## 7. Suivre davantage les formations et les cohortes

Le suivi systématisé des formations et des cohortes est assez variable dans les secteurs étudiés. Il est relativement approfondi en recueil de données dans les écoles du ministère de la Culture ou sous sa tutelle (suivi DEPS), mais avec peu d'accompagnement individualisé de l'insertion professionnelle. Il semble beaucoup plus succinct (en tout cas peu voire non organisé) dans les écoles relevant de l'Éducation nationale et dans les universités pour la formation en ingénierie. Au contraire, le secteur privé en a fait, lui, un argument important.

→ **Mettre en place un suivi des jeunes diplômé·e·s des formations culturelles en utilisant le dispositif des enquêtes SISE (Système d'Information sur le Suivi de l'Étudiant) avec une mission du ministère de la Culture, y compris pour les établissements ne relevant pas de sa tutelle.**

→ **Intégrer aux bases de données mises à disposition sur la plateforme [data.gouv.fr](http://data.gouv.fr) les données relatives au rattachement RNCP et aux codes ROME des formations de l'enseignement supérieur.**

→ **Standardiser les informations relatives aux formations sur les sites des établissements habilités par les ministères.**

→ **Mettre à la disposition des chercheur·euse·s les données relatives aux formations collectées systématiquement par les établissements et centralisées au niveau des ministères de tutelle.**

## 8. Créer le principe de “clause de revoyure” des jeunes diplômé·e·s

Management, gestion de projets, compétences juridiques et administratives, marchés publics, AMI, etc., à l'instar de ce qu'ont pu développer la Haute école des arts du Rhin ou l'EnsAD : **pendant quelques années, les diplômé·e·s devraient pouvoir avoir accès aux enseignant·e·s de leurs écoles ou formations sous des formats de formation/consultation**. Cela devrait concerner en particulier **les questions juridiques et entrepreneuriales** qui, même lorsqu'elles sont enseignées, ne sont en général pas mobilisées à l'instant de leur apprentissage, les rendant peu opérantes. Ces projets devraient pouvoir se développer dans des formats souples et adaptés à chaque formation, sans forcément être inscrits dans un programme type *Pépites*, même si le développement de ces derniers est particulièrement intéressant.

- **Créer des “modalités de revoyure” pour les jeunes diplômé·e·s dans les formations, sous forme d’accompagnement/formation.**
- **Développer les programmes pour favoriser l’entrepreneuriat dans l’enseignement supérieur dans les formations culturelles tels que Pépites.**

## **9. Créer des formations aux métiers de l’exposition et de responsables techniques pour les musées et les arts visuels**

Il s’agit d’une part de créer des formations complémentaires communes aux différents métiers de l’exposition, d’autre part de créer des formations spécifiques pour les métiers techniques des musées et de l’exposition qui n’existent pas aujourd’hui

- **Créer une offre de formation initiale transversale sur les métiers de l’exposition (voir plus loin propositions de développement de projets de formation)** avec des parcours techniques, numérique/immersif, commissariat, scénographie, production en post diplôme et accessible également en formation continue.
- **Créer une offre de formation au métier de directeur·rice technique spécialisé·e dans le secteur des musées, du patrimoine et de l’exposition.**

## **10. Développer la formation à la recherche**

**L’application du processus de Bologne** et du cadre LMD a mis en évidence la nécessité d’introduire la recherche ou la possibilité de la recherche dans les cursus, qu’ils soient en ingénierie ou en création.

Cette dimension est **anciennement mobilisée par le secteur du design, et elle était déjà présente dans les écoles d’art du ministère de la Culture et de conservation**, même si elle pose des problèmes pour les écoles territoriales en termes de moyens et de statuts des enseignant·e·s. Le développement de la recherche par l’art et le design est en plein essor, même si l’on a pu voir que cela déclenche de nombreux **débats** et ne facilite paradoxalement pas toujours l’insertion des artistes (qui deviennent “inclassables”).

En revanche, la recherche est très **difficile à développer en métiers d’art** (peu d’enseignant·e·s formé·e·s, absence de culture de la recherche). **En ingénierie**, la recherche a longtemps été très dense sur les politiques culturelles et les publics, notamment en information-communication et en sociologie. Mais ces sujets semblent être un peu “passés de mode”, alors que **les enjeux sont plus importants que jamais** (éco-production, territoires, urbanisme culturel, droits culturels, etc.). Là aussi, la partition française entre contenu et gestion est un obstacle.

Le dernier **accord entre le ministère de la Culture et le CNRS 2021-2025** mentionne bien quelques-uns de ces sujets, mais vise d’abord à “consolider l’excellence des recherches sur les patrimoines, à renforcer l’intégration des pratiques et productions culturelles et artistiques dans les projets de recherche. Il encourage les liens entre les établissements d’enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et les structures de recherche du CNRS<sup>422</sup>”. Les **sujets des transitions** étudiées dans l’étude nécessitent de la recherche **interdisciplinaire** : sciences de gestion et de l’ingénieur sur l’éco-production, disciplines artistiques et numériques, politiques publiques et co-design. **Cette recherche doit être le plus possible “située”** au sein de la production artistique et de la production de projets, et en interaction avec le monde professionnel.

<sup>422</sup>Accord cadre Culture CNRS pour 2021 - 2025 : Lien

- Intégrer au sein du prochain accord-cadre Culture CNRS un axe de recherche **ingénierie culturelle, politiques culturelles et transitions (écologiques, numériques, droits culturels)**.
- Poursuivre le développement des recherches par la création.
- Développer les contrats CIFRE dans les secteurs étudiés, et en particulier pour des doctorant·e·s travaillant sur les questions écologiques, numériques, de territoires de culture et de droits culturels.
- Développer d'autres modalités d'échanges avec le monde professionnel, comme les **thèses en alternance** (expérimentation développée avec l'Université d'Avignon).

## 11. Développer la place de la culture et en particulier des secteurs étudiés dans les formations non culturelles

Les initiatives menées par exemple par Sciences Po, mais aussi par quelques formations en gestion ou en droit, pour **intégrer le design, l'art ou la création dans des formations qui n'y sont pas dédiées**, sont particulièrement intéressantes. Outre le fait qu'elles permettent de **s'appuyer sur l'art et la culture pour développer de nouveaux récits** sur les transitions écologiques, techniques et démocratiques, elles représentent des **débouchés pour les artistes et les créateur·rice·s** qui peuvent être intéressants.

- Développer les pédagogies par l'art et la création dans les cursus en formation initiale, qu'il s'agisse des cursus en sciences dures, techniques, de gestion ou de sciences humaines et sociales.

## II. Préconisations transversales sur la structuration des secteurs et la formation professionnelle

### A. Observer et structurer les secteurs

#### 1. Identifier les OPCO du secteur et missionner un OPCO chef de file pour l'observation

Cette observation doit concerner les secteurs professionnels, les métiers, les compétences et les priorités de formation, mais aussi les pistes d'organisation et de financement de la formation pour les différentes catégories professionnelles, et l'identification des formations prioritaires interdisciplinaires en lien avec les transitions (écologique, numérique, droits culturels, lieux/territoires culturels, entrepreneuriat, droits et contrats, etc.). **L'Engagement pour le Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) en cours de discussion de l'Afdas** est sans doute à saisir en priorité.

#### 2. Lancer des études sectorielles

Le développement de processus d'observation au niveau OPCO ne doit pas empêcher **le ministère de la Culture de développer (ou de renouer avec) l'observation plus fine de ces secteurs et de leurs professionnel·le·s**, en croisant des analyses par écosystèmes métiers, disciplinaires ou statutaires, que ce soit au niveau des directions métiers (DGCA, DGPA), du DEPS ou de la DG2TDC. De ce point de vue, il est nécessaire de **clarifier quelles directions sont en charge de quelles observations**, notamment pour la formation culturelle, d'intégrer des **observations sur l'ensemble des métiers et formations de la culture** (métiers techniques ou de gestion par exemple) et pas uniquement pour les professionnel·le·s issu·e·s d'écoles liées aux contenus (auteur·rice·s, conservateur·rice·s, médiateur·rice·s), de même que sur **la diversité des statuts** existants. Parmi les secteurs qui nécessitent des observations approfondies :

- + Les métiers des **musées** : leurs personnels dans leur ensemble, y compris les fonctions support, et pas uniquement les métiers de la conservation, ainsi que les binômes de direction, qu'ils soient nationaux, territoriaux ou privés, bénéficiant ou non de l'appellation Musée de France, quels que soient leurs modèles organisationnels, économiques, leurs compétences, leurs formations initiales et continues, leurs modes d'actions et leur écosystème (indépendant·e·s, financeur·euse·s).
- + Les métiers de la **médiation culturelle** (plusieurs projets sont en cours au sein du DEPS) : les personnel·le·s dont le poste/métier/fonction est consacré uniquement à la médiation mais aussi ceux et celles qui y contribuent par leur compétence (numérique, accueil, chercheur·euse·s, chargé·e d'étude documentaire, etc.).
- + Les **métiers d'art** (ce qui est d'ores et déjà prévu avec l'INMA dans le cadre de la récente stratégie nationale métiers d'art) et du **design**.
- + Les **métiers de l'exposition** sur l'ensemble de la filière : artistes, commissaires, muséographes, producteur·rice·s, scénographes, graphistes, responsables des marchés, mais aussi métiers du transport, de l'accrochage, etc.
- + Les **métiers de l'ingénierie culturelle territoriale** : DAC, médiateur·rice·s, urbanistes culturel·le·s.
- + **Les métiers techniques** du secteur du patrimoine, des musées et des arts visuels.
- + **Les directeur·rice·s, administrateur·rice·s et secrétaire·s générales·aux** de ces secteurs.

Ces études doivent concerner les types de métiers, de structures, les fonctions, les statuts, les compétences et les besoins en compétences.

Pour chacune de ces études sectorielles, on peut préconiser de **construire un comité de pilotage réunissant les partenaires sociaux, les réseaux professionnels et les tutelles publiques, sous l'égide du ministère de la Culture.**

### 3. Établir un référentiel métiers par secteur actualisé

L'unification des référentiels métiers des fonctions publiques et le travail en cours de la DGCA sur les arts visuels sont une opportunité à saisir. Pour les musées, ce travail est entièrement à faire pour les fonctions hors conservation et scientifiques. D'une façon générale, il faut intégrer à ces logiques de référentiels métiers **tous les statuts**, notamment les indépendant·e·s et les salarié·e·s des structures privées qui sont de plus en plus nombreux·euses.

→ **Construire avec les organisations professionnelles et les réseaux** (ICOM, CIPAC, DCA, FNADAC, Platform, CNFPT, CPGA, etc.) des **fiches de postes types et référentiels métiers de type code ROME** (ex : directeur·rice, DAC, commissaire, chargé·e de production, etc.)<sup>423</sup> **intégrant les compétences** liées aux transitions qui correspondent aux référentiels de formation : écologie, numérique/innovation, publics/droits culturels.

### 4. Accompagner les écosystèmes professionnels dans leur structuration

La **question de la création d'une ou de plusieurs branches professionnelles** doit être reposée pour les **arts visuels, les métiers des musées et ceux de l'exposition, qui doivent être considérés comme des (une ?) filière**. Concernant les métiers de l'exposition, la piste d'une branche spécifique est intéressante mais pourrait bloquer le reste de la structuration du secteur et représente un nombre finalement limité de professionnel·le·s qui, pour beaucoup, interviennent aussi sur d'autres objets que l'exposition (événementiel, spectacle vivant, éducation artistique et culturelle, etc.). La question des branches professionnelles et donc d'éventuelles conventions collectives doit faire l'objet d'une **poursuite des échanges**, les débats restant nombreux.

Cela concerne également le design et les métiers d'art, dans le cadre de leurs conseils nationaux et dans le contexte de la stratégie métiers d'art en cours.

→ **Lancer une concertation et des journées d'étude concernant la création d'une branche musées, arts visuels, patrimoine et métiers de l'exposition.**

## B. Accompagner les acteur·rice·s et les professionnel·le·s

### 1. Accompagner les changements organisationnels

→ **Former les directeur·rice·s et binômes de dirigeant·e·s aux transitions.**

→ **Développer des formations communes** entre DAC, directeur·rice·s de structure, gestionnaires, voire même élue·e·s, sur les transitions, l'actualité des arts et de la

<sup>423</sup> La DGCA a commencé à réfléchir à cette question en vue d'un référentiel métiers sur les arts visuels.

culture, le numérique, etc., pour accompagner les politiques publiques et favoriser les collaborations et le travail en mode projet et en mode circulaire.

→ **Recenser les structures culturelles (en commençant par celles qui sont labellisées) qui n'ont pas de plan de formation et/ou de plan de développement des compétences et les inciter à les mettre en place en les accompagnant.**

→ **Développer les accompagnements-formation au sein des structures et inter-structures, développer les formations situées dans les réseaux et structures de pairs et les reconnaître par la certification ou la micro-certification.**

→ **Développer les “Appuis-conseil”, à l'instar de ceux qui ont été mis en place par l'Afdas pour les VHSS, les RH et la transition écologique. Y ajouter les thématiques des droits culturels et des transitions numériques.**

→ **Généraliser la transmission d'outils d'analyse critique des nouveautés et des tendances artistiques, techniques, sociétales (numérique, écologie, territoires, droits culturels et care en particulier) par la formation, généraliser les plateformes et échanges entre professionnel·le·s.**

→ **Rendre plus visibles auprès des institutions, des entreprises et de leurs salarié·e·s les dispositifs de formation existants, les financements publics ou parapublics.**

→ **Référencer sur chaque territoire les entreprises et institutions déjà structurées sur ces aspects, pouvant servir de tête de réseau de formation (par le biais des DRAC et des Régions).**

## 2. Accompagner parcours et carrières

→ **Développer les tests d'auto-positionnement et d'auto-évaluation par famille de métiers pour les musées et les centres d'art, y compris les indépendant·e·s, sur le modèle [Charter du patrimoine](#)<sup>424</sup> en insistant sur les compétences support, techniques et de gestion de projet.**

→ **Développer les “Appuis-conseil carrière” qui ont été développés par l'Afdas pour les indépendant·e·s de l'ingénierie culturelle et les artistes-auteur·rice·s : accompagnement juridique, statutaire, entrepreneurial/de modèle économique et de transition (en suite d'études, en phase projet, en situation entrepreneuriale, en milieu de carrière).**

→ **Favoriser la validation des acquis de l'expérience (VAE) et les mobilités internes, et valoriser ainsi les compétences des agent·e·s, qui n'exercent pas forcément dans leur métier actuel - une situation particulièrement fréquente dans les secteurs étudiés.**

---

<sup>424</sup> “CHARTER, Factsheets: Families of competences”, 27 juillet 2022 (Charter - European Cultural Heritage Skills Alliance, 2022) : [Lien](#)

→ Favoriser l'accès des indépendant·e·s et personnels précaires à la formation spécialisée dans les champs des musées et des arts visuels, par le missionnement d'un OPCO.

## C. Former

### 1. Développer un plan national de gestion prévisionnelle des compétences et de financement de la formation

Ce plan national de gestion prévisionnelle des compétences devra mettre au même niveau, au sein des projets d'établissement, les enjeux artistiques/scientifiques, les enjeux de gestion et d'organisation et ceux de compétences/agilité/innovation.

→ Identifier, avec les ministères de tutelles (ministères de la Culture, de l'Emploi, du Commerce et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) et l'OPCO missionné, les priorités de publics et de contenus de formation des secteurs au niveau national sur 6 ans (à revoir chaque année pour l'adapter aux mutations) et le décliner à l'échelon régional (comme cela a pu être fait pour les arts visuels dans certaines régions).

→ Poser comme objectif de former chaque salarié·e ou artiste auteur au moins une fois tous les trois ans (soit 2 fois plus souvent que le minimum réglementaire), afin de rattraper le retard de sous-formation.

→ Mettre en place un dispositif financier d'accompagnement de la formation, en collaboration avec les acteur·rice·s naturel·le·s de ce financement, les OPCO associés au secteur (Afdas et Unification Atlas, Opcommerce, OPCO 2i), avec entre 50 et 70% du coût des formations pris en charge.

→ Déployer avec les régions un plan de financement pluriannuel.

→ Rendre éligibles au CPF au moins 50% des formations proposées, grâce aux processus d'inscription au répertoire spécifique ou de découpages en blocs de compétences.

→ Développer le fond des artistes-auteur·rice·s, créer une ligne de financement ingénieur·e·s culturel·le·s indépendant·e·s.

→ Consacrer une part des subventions et budgets (commandes artistiques, aides à la production, appels à projets, résidences) à la formation et à la construction des modèles juridiques et économiques des projets soutenus.

→ Informer toutes et tous les artistes-auteur·rice·s sur leur droit à la formation (document guide sur le droit à la formation des artistes-auteur·rice·s).

### 2. Recenser analyser et rendre accessible l'offre de formation

→ Pour les secteurs étudiés (musées, arts visuels, métiers d'arts, design), produire un recensement annuel des formations initiales et continues existantes. La présente étude permet d'amorcer ce travail.

→ **Poursuivre l'analyse de cette offre au regard des sujets de formation prioritaires et des évolutions à prévoir dans les prochaines années** : transition écologique, numérique, droits culturels, espaces et lieux de culture, management et positionnement statutaire, socio-économique et juridique, actualité de l'art et de la culture et des secteurs professionnels, mode projet, analyse critique des innovations.

→ **Envisager pour l'offre de formation continue un catalogage commun aux OPCO concernés et des priorités communes de formation pour concentrer les financements.**

→ Encourager **les associations professionnelles** à être actrices de l'information sur les formations pour leurs adhérent·e·s.

→ **Renforcer la capacité d'offre de formation et de financement pour les usager·ère·s par les organismes publics déjà spécialistes, notamment par le CNFPT et l'INP.**

### 3. Adapter les formats

Il s'agit d'identifier les bons formats de formation, qui ne sont pas les mêmes selon qu'il s'agit de s'initier à des sujets, de développer des compétences spécifiques ou de se former dans un cadre diplômant à un nouveau métier. Les modalités de certification et de financement qui en découlent ne sont pas identiques, comme nous avons pu le voir. Une fois les besoins et formats identifiés, il s'agit de s'assurer que les offres, mais également les dispositifs de certifications pilotés par France Compétences, peuvent y répondre.

**Il existe plusieurs objectifs de formation différents**, auxquels correspondent des formats de formation adaptés :

→ **Acquérir très rapidement la compréhension d'un enjeu ou une compétence technique précise** (ex : faire un contrat de cession de droit simple, savoir lire un bilan carbone, utiliser Open AI premier pas, connaître les textes des droits culturels, etc.) : **logique de badges**, formations **d'une heure à une journée maximum, souvent en ligne** à développer dans le cadre des réseaux professionnels ou par telle ou telle institution cheffe de file ([le centre d'art 40mcube et sa plateforme artistsforever](#), [le Centre Pompidou](#) avec le [MOOC art écologique](#), ce qui pourrait être développé à la Villa Créative à Avignon, etc.)

→ **Evoluer dans sa famille de métiers via des formations courtes pour renforcer ses compétences sur des thématiques pointues au cœur des enjeux actuels et à venir** (ex : lancer une démarche éco-responsable, analyser l'impact écologique d'un projet, mettre en place un plan de développement des ressources propres, analyser les prix, prendre une direction de structure, etc.) : logique de **micro-certification sur 2 à 8 jours ou un semestre en cours du soir (15-50 heures)**. Dans ces formations, la composition des cohortes est fondamentale et doit être soit très mixte, soit au contraire très homogène. En l'absence de branche, ce type de formation ne peut pas être considérée comme répondant à un besoin de compétences spécifiques à ce niveau. Or le besoin existe : maîtriser l'environnement juridique et administratif du travail avec les artistes, les enjeux des nouveaux outils numériques sur la création, construire un projet centré sur les droits culturels...)

→ Permettre aux salarié·e·s d'accéder à des formations transverses leur offrant de construire leur projet économique ou entrepreneurial ou d'évoluer au sein de leur filière vers d'autres familles de métiers (ex : médiation culturelle pour les agent·e·s d'accueil ou les enseignant·e·s, commissariat ou action culturelle pour les artistes, entreprenariat pour les artistes, etc.) : formations d'une durée de **3 mois ou 300 heures avec une certification de type répertoire spécifique des compétences** (format 40mcube ou certificats médiation ou ingénierie de la culture du Cnam).

→ Permettre à des **salarié·e·s issu·e·s d'autres formations de se former aux spécificités des filières culturelles sur les métiers en tensions** (ex : administration, technique) : formation diplômantes de type **master ou certificat de compétence ou de spécialisation, titres RNCP**.

→ Échanger entre pairs, prendre connaissance des enjeux et des bonnes pratiques, s'autoformer. On l'a vu tout au long de l'étude, ce sont des modalités majeures de formation dans ces secteurs. Il s'agit donc de **reconnaître, valider et structurer les auto-formations, les interventions réseau, les journées professionnelles, les expérimentations collectives, etc.** Formaliser les compétences acquises sur le terrain et l'apprentissage par les réseaux professionnels ou les journées d'étude grâce à un système d'Open Badge ou un nouveau système de créditation.

#### 4. Organiser les acteur·rice·s et faciliter les modalités de certification

→ Analyser l'application du label Qualiopi dans le secteur, grâce à une enquête anonymisée auprès des structures qui ont souhaité s'y prêter ou au contraire l'ont refusé. Évaluer les pertes en savoir-faire à transmettre (cela semble important dans le domaine des métiers d'art par exemple) avec ce nouveau système.

→ Construire un cadre d'échange avec France Compétences, les ministères, les réseaux professionnels et les OPCO concernés, au sujet des **inscriptions au répertoire spécifique et au répertoire RCNP**, dont la procédure n'est pas adaptée au secteur culturel, notamment du fait des micro-cohortes et de l'évaluation à deux ans des titres selon des critères d'insertion professionnelle non adaptés au secteur culturel (taux de salariat faible, rémunérations basses par rapport au niveau de diplôme, grand nombre de parcours professionnels décorrélés des parcours de formation).

→ Développer des co-certifications sur les transitions étudiées (comme l'OPC sur les droits culturels et ce qui va être fait par un grand nombre d'acteur·rice·s, dont les auteur·rice·s de la présente étude, sur l'écologie).

→ Développer des formations au sein des acteurs réseaux, avec un accompagnement sur les certifications et labels Qualiopi, mais aussi sur l'analyse des modèles économiques de la formation et du phénomène de concurrence à court mais aussi à moyen terme.

→ Favoriser les partenariats entre structures nationales de formation ou d'enseignement supérieur et les réseaux professionnels et réseaux experts, d'une part, et d'autre part avec les acteur·rice·s ou structures culturelles qui développent ou souhaitent développer des offres de formation (ex : CMN, 104). Développer l'aide à l'ingénierie.

## 5. Favoriser la transversalité public/privé

Outre la diversité des métiers, permettre la diversité des statuts dans les formations, faire en sorte que les personnels de statuts publics et privés puissent être accueillis conjointement dans les mêmes formations (ex : un·e transporteur·euse et un·e agent·e de musée responsable des marchés publics dans une formation sur l'impact écologique d'une exposition, organisée par l'INP ou bien des agent·e·s de musées publics dans les formations du CIPAC).

## 6. Formation des formateur·rice·s

**Former collectivement et “certifier” un réseau national de formateur·rice·s sur l'ensemble des mutations identifiées**, qui pourront être mobilisé·e·s de concert par le Cnam, le CNFPT, l'OPC, etc.

→ **Créer des réseaux de formateur·rice·s, professionnel·le·s en postes pouvant consacrer une partie de leur activité à la formation** sur : les transitions écologiques avec les Augures, Arviva, Ecoprod, l'OPC, le Cnam ; les enjeux du musée et de l'exposition avec l'OCIM, le CIPAC, l'ICOM ; les droits culturels avec l'OPC, le Réseau Culture 21, Bla! ; les enjeux de la transformation numérique avec Hacnum et le TMNLab.

### III. Préconisations par secteur

#### A. Musées

##### Structuration et observation du secteur

1. **Créer un observatoire du secteur muséal et patrimonial, qui étudie l'ensemble de l'écosystème**, de tous types d'institutions (publiques, privées, labellisées ou non), de domaines d'études (arts, sciences, histoire, sciences naturelles, etc.), de statuts professionnels et de fonctions confondues, afin de disposer de données régulièrement mises à jour sur les professionnel·le·s du secteur, la structuration des équipements, les besoins en compétences, etc. Celle-ci pourrait être pilotée par le ministère de la Culture (SMF/DEPS) ou par un organisme missionné par lui (OPCO, réseau professionnel, association ou organisme à vocation d'observation comme l'OCIM ou Métis, etc.), mais toujours dans une perspective d'exhaustivité.

##### Outils et modalités d'action

2. **Développer et généraliser l'utilisation d'outils de mesure d'impact des projets et des collaborations menées au sein des musées, ainsi que les études de publics.** Intensifier la réflexion sur les outils d'évaluation des politiques muséales, au-delà de la seule fréquentation, dans une logique pluridisciplinaire et reposant sur des outils concrets.
3. **Favoriser le travail par l'expérimentation dans les musées** (et en conséquence, phaser les investissements, transformer petit à petit donc de façon moins visible, mettre en place des méthodes d'évaluation).
4. **Constituer au sein des musées des comités transversaux de suivi du Projet scientifique et culture (PSC) et du changement**, notamment en ce qui concerne les mutations observées.
5. **Définir clairement les objectifs visés par les actions participatives et former les professionnel·le·s à ces démarches** à la fois des services scientifiques et de médiation, en les amenant à adapter les méthodes à leurs propres objectifs, et impliquer tous les départements du musée.
6. **Développer les échanges entre pairs des musées** sur les enjeux écologiques, les questions liées à la représentation des groupes sociaux et à la provenance, en envisageant des modalités de certifications, dans le cadre de réseaux professionnels ou de formations continues.
7. **Favoriser les échanges entre professionnel·le·s de musées et d'autres types de lieux ouverts au public, culturels ou non** sur les transitions et mutations étudiées.
8. **Faire évoluer la commande publique et les attentes des musées en la matière**, pour favoriser la co-construction entre institutions et prestataires.
9. **Favoriser la diversité des profils à la tête et dans l'encadrement des musées, ainsi que les binômes de direction.**

## Formation initiale et continue

10. **Créer un groupe de travail “formation et musées”** réunissant le SMF, l'INP, l'École du Louvre, le CNFPT, l'ICOM et l'OCIM, mais aussi un certain nombre de personnalités qualifiées issues de l'ensemble des professions des ou en lien avec les musées (personnels en interne, partenaires et financeur·euse·s, prestataires, chercheur·euse·s, réseaux, etc.).
11. **Réaliser une étude systématique des cours proposés dans toutes les formations muséales initiales et continues**, et plus largement dans celles en ingénierie culturelle pouvant mener aux métiers des musées : identifier les publics réels et les publics cibles, les manques, que ce soit sur les contenus ou en méthodologie, au regard des transitions (bâtiementaire, accompagnement et conduite du changement, enjeux scientifiques, numérique, droits culturels, etc.).
12. **Développer les cours de gestion et de conduite du changement dans les formations initiales de l'INP. Systématiser des modules sur les sujets liés à la gouvernance** dans toutes les formations de niveau master, quelle que soit l'orientation métier.
13. **Former les directions et les binômes directeur·rice et secrétaire général·e sur les enjeux de direction et les conduites du changement.**
14. **Former les services supports de tutelles et les élue·e·s aux enjeux scientifiques, artistiques et muséaux.** Développer l'acculturation des collectivités au fonctionnement, aux atouts et aux spécificités des musées et, parallèlement, les directeur·rice·s de musées aux enjeux des politiques culturelles territoriales.
15. **Ouvrir plus officiellement les formations continues de l'INP aux professionnel·le·s hors conservation** et inciter les personnels de conservation à participer avec des membres de services supports aux formations de transitions et de conduite du changement. Proposer des modules de **micro-certifications en FOAD** sur ces questions.
16. **Développer les formations communes ingénierie/gestion et scientifique** (comme les cursus Sciences Po, ESSEC et Audencia avec l'École du Louvre), à différents niveaux hiérarchiques pour irriguer ces démarches.
17. **Mieux former les professionnel·le·s à créer des ponts entre le musée et le secteur privé ou associatif** (entreprises, bénévoles), dans une logique de co-construction impliquant des partenariats innovants et une réflexion sur la déontologie propre aux musées. Intégrer les techniques, modèles économiques et marketing dans les formations d'histoire de l'art et les écoles d'art. Former au travail avec les prestataires, les partenaires, et le secteur privé en général.
18. **Généraliser, dans les formations initiales, la réalisation de projets au sein des institutions**, comme peuvent le faire les élèves de l'INP ou du master Expographie Muséographie de l'Université d'Artois. **Développer l'apprentissage** dans les formations muséales, à tous les niveaux et dans toutes les disciplines.
19. **Généraliser la sensibilisation des étudiant·e·s aux enjeux écologiques dès le début de leur formation et développer des formations initiales et continues plus approfondies sur l'intégration des questions écologiques dans la gestion des collections et dans le fonctionnement du musée.** Ces formations doivent intégrer

des métiers complémentaires (administration, production, conservation, curation, métiers techniques, médiation) et, dans la mesure du possible, comprendre une dimension internationale.

20. **Former sur la programmation écologique** (artistique et scientifique) **et son articulation à l'éco-conception, sans se limiter à une initiation.**
21. **Former au numérique sur les outils de médiation comme sur la création numérique,** afin de faciliter la prise de décision et l'adaptation des outils au projet culturel.
22. **Former aux fondamentaux des droits culturels.**
23. **Former au Projet scientifique et culturel.** Sur ces sujets comme sur les questions écologiques et de droits culturels, **favoriser les accompagnements-formations en équipes entières** pour, notamment, intégrer plus systématiquement les questions liées aux espaces physiques du musées et les attentes des publics à leur égard.
24. **Créer des formations initiales et continues spécifiques aux musées et au patrimoine sur les sujets techniques** : sécurité, sûreté, bâtiment, climatologie, régie son/lumière et vidéo, numérique.
25. **Former sur les questions bâimentaires et climatiques**, non seulement en matière technique mais aussi d'usage et d'impact, y compris sur les questions liées aux publics et aux collections, et aux nouveaux enjeux des lieux culturels (tiers-lieux, hors-les-murs, etc.).
26. **Former en langues étrangères** des personnels à tous les niveaux des établissements (accueil mais aussi direction, commissariat, conservation, gestion, communication), afin de favoriser les échanges et le développement de projets internationaux.
27. **Créer un certificat de spécialisation aux métiers de l'exposition** qui serait ouvert en formation professionnelle aussi bien aux commissaires qu'aux artistes, médiateur·rice·s, muséographes, producteur·rice·s, scénographes (voir propositions de développement de projets de formation).

## B. Arts visuels

### Structuration et observation du secteur

1. **Missionner l'Afdas pour une observation globale de la filière arts visuels**, en particulier liée aux arts plastiques et à l'art contemporain : métiers, compétences, modèles économiques et formation.
2. Stabiliser un **référentiel métiers des arts visuels** avec la DGCA, le ministère du Travail, les OPCO concernés (Afdas, Uniformalion, Atlas, Opcommerce), les organisations représentatives ou professionnelles (CIPAC, CPGA, DCA, FRAAP, Adagp), sous l'égide du Conseil national des professions des arts visuels (CNPAV).
3. **Poursuivre la démarche structurante des SODAVI**, dresser un bilan national et créer une plateforme d'échanges des bonnes pratiques qui ont pu en découler : formation, amélioration des conditions de rémunération des artistes, chartes de bonnes pratiques en espace public, reconnaissance des collectifs d'artistes, etc.

4. Publier l'étude sur les **conditions de production** des arts plastiques produite par Manifesto pour le ministère de la Culture, actuellement non diffusée.

#### **Outils et modalités d'action**

5. Développer **les VAE** pour les artistes et les professionnel·le·s des arts visuels (ex : galeristes ou commissaires).
6. **Réserver au sein de tous les budgets de commande publique ou d'appels à projet d'art contemporain une ligne destinée à la formation et/ou la construction du modèle statutaire, juridique et fiscal du projet.**

#### **Formation continue**

7. **Effectuer une étude structurelle sur les modèles des écoles nationales et territoriales d'art et de design**, en s'appuyant sur les conclusions à venir de la mission confiée à Pierre Oudart<sup>425</sup>.

Doivent être observés :

- a. Les financements et modèles économiques, les statuts des enseignant·e·s, l'évolution possible des statuts des EPCC, les conditions de diplomation dans le cadre LMD.
- b. Les publics, leurs conditions d'accès, les parcours des jeunes diplômé·e·s, le suivi des cohortes et leurs interactions avec les écosystèmes territoriaux et professionnels.
- c. Les maquettes pédagogiques, référentiels de compétences en lien avec les mutations/transitions (nouvelles formes de design écologie, numérique, etc.), en partenariat avec les DRAC, le Cneserac, les représentant·e·s des collectivités locales (AMF, FNCC).

8. **Étendre cette étude aux écoles de l'Éducation nationale et aux écoles privées.**
9. **Créer, dans le cadre du Cneserac, une charte de la transition écologique (en cours) pour toutes les écoles culture et une charte du numérique responsable.**
10. **Former tous les enseignant·e·s des écoles d'art aux transitions écologiques et numériques, aux droits d'auteur et aux statuts des artistes.**
11. Continuer à développer **la recherche** par les artistes et les créateur·rice·s à travers des programmes comme Sacre ou la mention Arts, Design et Société du Cnam.
12. Développer **les contrats CIFRE mais aussi des thèses en alternance** dans le secteur des arts visuels, identifier les priorités de recherche : modèles économiques, transition écologique, etc. Intégrer ces priorités dans la prochaine convention CNRS ministère de la Culture.

---

<sup>425</sup> Annonce de la ministère de la Culture sur une aide d'urgence aux écoles supérieures d'art territoriales et une mission confiée à Pierre Oudart : Lien

## Formation continue

13. **Répondre au sous-recours à la formation des artistes-auteur·rice·s**, notamment des arts visuels, faire connaître le droit à la formation (1% des artistes-auteur·rice·s se sont formé·e·s au cours de la dernière année et parmi elles et eux, une minorité de plasticien·ne·s, contre 16% des personnes émargeant au régime des intermittent·e·s) et augmenter le fond de formation des artistes-auteur·rice·s.
14. **Former les artistes** à leur positionnement socio-économique et aux conditions d'exercice, y compris artistique, de leurs activités en contexte de transition (droits d'auteur, statut juridique fiscal et social de l'activité, modèle économique, réponse aux appels à projets et aux marchés publics, anglais, découvrabilité, réseaux sociaux, numérique et création digitale, archivage de son œuvre, sociologie et actualité du monde de l'art, nouvelles esthétiques, droits culturels, écologie, etc.) :
  - a. Via une **clause de revoyure/accompagnement** dans les cinq ans suivant la sortie d'école ;
  - b. En **formation continue** avec des offres des écoles, du CIPAC, du Cnam des structures d'accompagnement (TADA!, AMAC, 40mcube, ADAGP, MAZE, etc.) sur des **modules courts de 2 à 5 jours** avec labellisation par l'Afdas (marché ou catalogue pour les salarié·e·s et dans le cadre du fonds artiste-auteur) ;
  - c. **Financer le développement des formats très courts en ligne et FOAD en micro-certification et badges**, en lien avec les démarches "Entreprendre dans la culture" (ex : faire un contrat de cession, le précompte, dernières controverses sur l'IA et l'art, etc.) avec les structures de formations mais aussi les structures du secteur : CNAP, Adagp, etc.
  - d. Sur des formats longs certifiants/diplômants (tels que proposés par 40mcube) ; assurer leur reconnaissance par le biais de co-certifications en partenariat avec France Compétences et les régions.
15. Créer une **formation de milieu de carrière** pour les plasticien·ne·s, accompagnée par le ministère de la Culture (positionnement artistique, économique, international, archivage, etc.) de 150 heures environ.
16. Former les artistes qui le souhaitent aux métiers de la médiation et de l'action culturelle, en obtenant la reconnaissance du **certificat de plasticien·ne intervenant·e** comme titre diplômant auprès de France Compétences, dans le cadre des centres de formation de plasticien·ne·s intervenant·e·s (en cours).
17. Reconnaître les formations en **médiation d'art contemporain** (proposées notamment par Bla!) comme des formations certifiantes.
18. **Créer des formations continues à destination des commissaires** sur les enjeux de transitions écologiques et numériques, les droits culturels et l'évolution des lieux de culture, ainsi que les enjeux éthiques et de censure.
19. Développer les modèles d'**accompagnement-formation et Appui-conseil de l'Afdas** pour les lieux de résidence, les collectifs d'artistes les indépendant·e·s.
20. Créer une **formation spécifique** à la prise de poste et en formation continue pour les **directeurs et directrices de centres d'art et de FRAC**.

21. Créer des **micro-certifications pour les métiers de la galerie** en FOAD : fiscalité, transports, assurances, community management, déontologie,...
22. créer des **micro-certification sur les accueils en résidence**, pour les porteurs de projet et les accueillants (entreprises).
23. Créer un **certificat de spécialisation aux métiers d'accompagnement des artistes**, agent·e·s d'artistes et accompagnement/production (voir projets à développer).
24. Créer un **certificat de spécialisation aux métiers de l'exposition** (voir projets à développer) ouvert aux professionnel·le·s des arts visuels.

## C. Crédit en environnement numérique

Les préconisations que nous avons décidé de faire sur ce secteur présentent deux particularités : premièrement elles sont plus développées que sur les autres sur le soutien au secteur lui-même, étant donné que la formation des professionnel·le·s ne peut pas être décorrélée de la structuration d'un écosystème encore très fragile et de son soutien par les pouvoirs publics. Deuxièmement, elles n'intègrent pas toutes les dimensions des questions numériques liées aux secteurs étudiés : l'étude menée par le TMNLab traite ces sujets par ailleurs.

### Structuration et observation du secteur

1. Financer une **étude concernant l'écosystème de la création en environnement numérique** : chiffres sur les professionnel·le·s qui le composent, leurs parcours, leurs compétences, etc., ainsi que sur les formations pouvant y mener. Mettre en place un **observatoire** pour récolter des données sur l'écosystème.
2. Renforcer le maillage territorial et désigner des **structures pilotes par région** pour favoriser la mise en réseau, la mise en visibilité des aides existantes et permettre aux personnes hors de l'écosystème d'avoir une porte d'entrée.

### Outils et modalités d'action

3. **Réaliser un guide d'aide à la décision à destination des musées, centres d'art et lieux d'exposition sur le numérique, en lien avec leurs activités et le développement de ces outils pour ces lieux, qu'il s'agisse des contenus ou des dispositifs** : le numérique comme outil de médiation, l'écosystème de la création en environnement numérique et son actualité artistique, les enjeux éthiques et juridiques, les enjeux d'un numérique écologiquement sobre et éco-responsable pour allier transition numérique et écologique, etc.
4. **Construire une étude-action en vue d'une (ou de) méthodologie(s) à diffuser sur la construction d'expositions immersives** (modèles économiques et techniques, acteur·rice·s, interaction avec l'institution) dans les secteurs des musées et des lieux d'exposition.
5. Construire une **étude-action sur les expositions d'art en environnement numérique low-tech**, par exemple dans le cadre du PIA Alternatives vertes 2.
6. **Renforcer le modèle économique de la création en environnement numérique** :

- + Développer des **fonds fléchés** pour la création en environnement numérique, articulés avec les différents fonds par filière artistique finançant les œuvres en environnement numérique (pallier la suppression du DICRéAM).
- + Mettre en place des **aides à l'expérimentation sans obligation de résultat**, afin de favoriser la R&D et permettre le partage des ressources en open source.
- + Développer les **soutiens entrepreneuriaux** type IFCIC<sup>426</sup> et BpiFrance.
- + Repenser les **modèles d'aide à la diffusion des œuvres** en environnement numérique en les concevant de manière évolutive, afin de pouvoir les adapter à des formes très mouvantes en fonction des innovations technologiques et artistiques.
- + Mettre en place des **politiques d'acquisition des œuvres** en environnement numérique dans les institutions culturelles publiques.
- + Financer une étude permettant d'esquisser des **pistes alternatives aux NFTs pour le développement d'un modèle économique du marché de l'art numérique**, qui pourrait par exemple s'aligner sur celui du streaming musical pour les œuvres en ligne, afin de permettre aux œuvres en environnement numérique de s'insérer plus facilement dans le marché de l'art.

## 7. Mettre en place un **plan pour développer l'accueil et la diffusion par les lieux culturels français des œuvres en environnement numérique** :

- + Former les commissaires, directeur·rice·s et médiateur·rice·s à ces esthétiques, les technicien·ne·s des lieux (services audiovisuels et informatiques) à leur installation et maintenance ;
- + Créer un plan d'investissement et d'équipement des structures labellisées pour faciliter l'accueil de ces œuvres.

## 8. **Mutualiser**

- + Créer le principe d'équipement culturel immatériel, qui permettrait de proposer la modélisation 3D d'une scène et sa mise en ligne sur une plateforme à disposition des lieux de diffusion, qui pourront la télécharger et la transposer dans leurs espaces ;
- + Mettre en place un parc matériel mutualisé ;
- + Favoriser les outils multi build ou multi usages ;
- + Créer une coopérative de créateur·rice·s hardware ;
- + Partager les manières de concevoir les projets et dupliquer les dispositifs qui ont pu être développés dans d'autres œuvres (ex : *No Reality Now* de Charles Ayats et Vincent Dupont) ;
- + Favoriser la création de logiciels communs et de codes sources mutualisés pour mettre en commun la R&D applicable à des projets artistiques variés ;
- + Accepter un certain retard technologique volontaire en bloquant les mises à jour des casques, par exemple, afin de faciliter la diffusion des œuvres sur les mêmes supports.

## 9. **Attirer les talents du numérique vers les secteurs des musées et de l'art** :

- + Rendre le secteur culturel plus attractif pour les codeur·euse·s et informaticien·ne·s réseaux, en envisageant qu'ils et elles puissent déclarer

---

<sup>426</sup> Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles

- ces revenus en tant qu'artiste-auteur·rice ou qu'ils et elles puissent être embauché·e·s sur des temps longs ;
- + Repenser le statut juridique des artistes hybrides qui cumulent plusieurs statuts et les reconnaître comme artistes-auteur·rice·s ;
  - + Créer des modèles de contrat adaptés aux arts hybrides en lien avec l'Adagp ;
  - + Accompagner les professionnel·le·s des institutions publiques pour que les règles de la commande publique n'empêchent pas les collaborations : qu'une structure ayant participé à une innovation puisse participer à sa généralisation par exemple.

#### Formation initiale et continue

10. **Intégrer plus explicitement l'axe de la formation aux cultures et créations numériques dans les axes de l'éducation artistique et culturelle.**
11. **Développer les formations publiques post-baccalauréat permettant de se former à la création en environnement numérique**, afin de rendre ces métiers plus accessibles à tou·te·s, en lien avec les réseaux spécialisés (TRAS, HACNUM, PXN etc.).
12. **Former tou·te·s les professionnel·le·s du secteur muséal, les agent·e·s de la fonction publique travaillant dans les politiques culturelles et les étudiant·e·s en ingénierie culturelle ainsi que les artistes aux histoires des techniques et aux cultures numériques.** Il s'agit d'éveiller un sens critique à l'égard des technologies, tout en faisant des focus approfondis sur les NFTs, le Web3, l'IA et toutes les nouvelles technologies à venir, pour permettre de prendre des décisions plus éclairées sur la manière d'intégrer les nouvelles technologies aux projets culturels. Ces formations doivent être construites en lien avec les réseaux spécialisés en création en environnement numérique (TRAS, HACNUM, PXN, etc.) et des départements universitaires d'épistémologie et d'histoire.
13. **Former tou·te·s les professionnel·le·s du secteur muséal**, dont les conservateur·rice·s et régisseur·euse·s d'expositions, les agent·e·s de la fonction publique travaillant dans les politiques culturelles et les étudiant·e·s en ingénierie culturelle et en marché de l'art, les galeristes ainsi que les artistes, **à l'histoire de l'art de la création en environnement numérique, aux enjeux de l'écosystème**, aux modèles de commercialisation de ces œuvres (ex : les NFTs, tout en ayant un recul critique vis-à-vis de cette technologie très énergivore), aux spécificités de la conservation de ces œuvres, ainsi qu'aux **spécificités techniques** de leur installation et de leur maintenance, avec des focus sur certaines technologies (VR, AR, mapping vidéo, etc.). L'INP pourrait être mobilisé, en lien avec les réseaux spécialisés en création en environnement numérique (TRAS, HACNUM, PXN, etc.).
14. **Former des ingénieur·e·s culturel·le·s spécialisé·e·s à l'écosystème de la création en environnement numérique.** Il s'agit de permettre à l'écosystème de la création en environnement numérique de se structurer et de passer à une échelle supérieure. Cela pourrait être un parcours au sein d'un master de gestion des arts et de la culture.

15. Développer, pour toutes et tous les professionnel·le·s des musées et des arts visuels, **des formations courtes (micro certification) d'initiation technique au digital** : initiation au code, certifications PIX<sup>427</sup>, etc.
16. **Former tou·te·s les artistes et futur·e·s artistes à la création en environnement numérique pour favoriser la pensée hybride**, afin de permettre à ces acteur·rice·s de répondre plus rapidement à certains enjeux systémiques qui demandent une agilité et une adaptabilité importantes. Leur donner les codes pour s'insérer dans un écosystème aux acteur·rice·s multiples et y porter leur voix. Systématiser ces formations en école d'art et en faire un axe des priorités de formation continue des artistes-auteurs et autrices, développer et faire connaître l'offre.
17. **Former des codeur·euse·s appliqué·e·s aux arts hybrides sur le modèle d'une semaine d'atelier, comme le fait l'European Creator Lab<sup>428</sup>, et mettre en place une formation pour codeur·euse en environnement artistique en alternance**. L'Opco Atlas pourrait être mobilisé, en lien avec les réseaux spécialisés (TRAS, HACNUM, PXN etc.), de même que les formations initiales.
18. **Former à l'hybridité via des cours sur la gestion de projet non linéaire en création numérique**, l'agilité et les enjeux artistiques pour les ingénieur·e·s culturel·le·s, les enjeux d'ingénierie culturelle pour les artistes, et les différentes mutations évoquées dans ce diagnostic (transition écologique, numérique, mutation des espaces et des lieux de culture, droits culturels et participation des publics, position socioéconomique des artistes).
19. **Rendre l'offre de formation plus accessible et visible**. Dresser un catalogue des formations existantes, élaborer une cartographie des compétences par territoire et proposer des parcours de formation en fonction du type de personne “issue ou non de l'écosystème de la création en environnement numérique”, s'adressant à plusieurs profils : artistes, producteur·rice·s, technicien·ne·s, directeur·rice·s, agent·e·s de la fonction publique, etc.
20. **Développer la formation de formateur·rice·s au profil hybride technique et artistique**, en s'appuyant sur des professionnel·le·s, des universités et écoles et des réseaux. Ils et elles pourront ensuite alimenter la formation initiale et continue.

## D. Métiers d'art et du design

### Structuration et observation du secteur

1. **Faire une étude globale sur l'écosystème du design** pour disposer de données quantitatives et qualitatives sur les professionnel·le·s, leurs métiers, leurs modèles économiques, leurs compétences et besoins en compétences. Cette analyse conjointe pourrait être menée par le CNDes, avec la participation des ministères de la Culture et de l'Économie, de l'Industrie et du numérique, ainsi que du ministère de la Transformation et de la Fonction publique et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

---

<sup>427</sup> PIX est un service public en ligne qui permet à ses utilisateurs d'évaluer, de développer et de certifier leurs compétences numériques : [Lien](#)

<sup>428</sup> Le European Creators lab : [Lien](#)

2. **Faire une étude globale sur l'écosystème des métiers d'art** pour comprendre la répartition des professionnel·le·s et entreprises par secteur d'activité et métiers identifiés par l'Arrêté interministériel du 24 décembre 2015, les besoins en formation, les modèles économiques et statutaires, etc. Cette analyse conjointe pourrait être menée par l'INMA en concertation avec les CMA régionales (elle devrait être lancée prochainement dans le cadre de la stratégie nationale métiers d'art<sup>429</sup>).
3. **Développer un dispositif harmonisé pour assurer le suivi des étudiant·e·s dans leurs avenir professionnels, en particulier ceux et celles issu·e·s des écoles publiques en métiers d'art et en design, y compris de l'Éducation nationale (qui n'ont pas le système SISE).** Permettre aux écoles de mieux adapter leurs offres de formation et favoriser la création de réseaux professionnels. Comprendre les débouchés professionnels en recueillant des typologies de données s'appuyant sur les résultats du questionnaire lancé par le Campus des métiers d'art et du design (type de contrat obtenu, délai entre l'obtention du diplôme et du premier emploi, secteur d'activité de l'entreprise d'exercice).
4. **Quantifier l'évolution des écoles par rapport à la transition écologique** et potentiellement le nombre de diplômé·e·s dont l'occupation a un lien avec les thématiques de la transition écologique.

#### **Outils et modalités d'action**

5. **Visibiliser les ressourceries et acteur·rice·s du réemploi** pour en faciliter la connaissance et les conditions d'accès, afin de permettre leur intégration dans les circuits de production de tou·te·s les professionnel·le·s des métiers d'art et du design. Mettre en place un outil de recensement actualisé des ressourceries (en y intégrant leurs impacts environnementaux), des recycleries et des producteur·rice·s locaux·ales et former les professionnel·le·s de la fabrication à intégrer le réemploi et le recyclage dans leurs projets. Cet outil pourrait être développé et actualisé par le Bureau des industries créatives de la DGCA.
6. **Accompagner le passage à l'échelle des entrepreneurs et entrepreneuses innovant·e·s dans le design**, en effectuant avec le CNDes une étude sur le potentiel entrepreneurial des initiatives innovantes de designers adoptant jusqu'alors une production artisanale, ainsi que sur les besoins en accompagnement des designers dans des démarches de production de plus grande ampleur et leur impact sur les filières de production. Étudier des conditions d'aide à l'entrepreneuriat écologique et à l'incubation avec des profils d'ingénieur·e·s, de commerciaux·ales, etc.
7. **Poursuivre la promotion du design en organisations** : acculturer les entreprises et collectivités au design et à ses outils en organisations, afin qu'elles fassent appel au design et mobilisent des outils systémiques dans toutes les dimensions que déploie la discipline.
8. **Augmenter la sensibilisation et l'éducation au design dans les écoles et auprès du grand public**, démontrer que la discipline est omniprésente, sensibiliser au design dès le plus jeune âge à l'école, grâce à des contenus pédagogiques réplicables (comme ceux déployés par le CNAP). En école supérieure autre que de création, sensibiliser aux méthodes du design dans les dimensions prospectives, de

---

<sup>429</sup> Stratégie Nationale en faveur des Métiers d'art : Lien

coopération, de créativité systémique qui sont de plus en plus mobilisées. Élargir la promotion du design par l'exposition, les podcasts et formats numériques, la médiation et le lien du design au musée, en élaborant une politique d'acquisition adaptée aux réalités des productions du design.

#### **Formation initiale et continue**

9. **Poursuivre le développement de programmes de sensibilisation aux métiers d'art auprès des jeunes**, en inscrivant la découverte des métiers d'art dans les programmes de découverte des métiers développés par les services d'information et d'orientation des académies et dans les programmes d'éducation artistique et culturelle, afin de revaloriser les filières professionnelles au niveau pré-bac.
10. **Réfléchir à une restructuration des diplômes post-3e pour les métiers d'art**, afin de développer attractivité et insertion professionnelle ou poursuite d'études. Il s'agit de permettre un continuum dans un parcours métiers d'art qui commencerait dès la 3e et pourrait potentiellement aller jusqu'au DSA, en réfléchissant à la formalisation de parcours types/métiers/compétences avec les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur.
11. **Ouvrir des Diplômes de fin d'études secondaires des métiers d'art (DFESMA) en région, dans tous les secteurs d'activité des métiers d'art**, afin de permettre aux élèves après la 3e une formation pré-bac dans les métiers d'art d'excellence, qui reste plus généraliste et ouverte, sur le modèle du DFESMA proposé à l'École Boulle. En exemple, un DFESMA spécialité verre et métal pourrait être ouvert au lycée Jean Monnet à Moulins-Yzeure pour les élèves au niveau pré-bac voulant valider un diplôme menant à des métiers d'art. Les opérateurs/partenaires pourraient être les CMQ, les nouveaux pôles territoriaux mis en œuvre par la stratégie nationale en faveur des métiers d'art, ainsi que les lycées.
12. **Encourager l'ouverture de plus de formations complémentaires d'initiative locale (FCIL)** en augmentant leur visibilité via des réseaux professionnels tels que l'INMA ou Ateliers d'art de France. Permettre notamment aux plus petites entreprises, si la demande est suffisamment forte sur un territoire donné, de mutualiser leurs besoins en recrutement et de mener directement à de la formation et de la main d'œuvre. Cela permettra en outre de proposer une issue professionnalisante pour les sortants de CAP et de BMA avec les campus d'excellence et les réseaux professionnels.
13. **Étudier les conditions pour faire évoluer les critères de sélectivité des formations aux métiers d'art et au design** : favoriser la diversité sociale et géographique dans les écoles, en s'appuyant sur les expériences pionnières d'évolution des critères de sélectivité et de politiques d'ouverture et d'accompagnement des étudiant·e·s, telles qu'expérimentées à l'EnsAD.
14. **Avoir une politique proactive pour intégrer davantage d'élèves issus de filières professionnelles et technologiques en DN MADE**, afin d'assurer une représentation post-bac plus importante d'élèves ayant pourtant une maîtrise plus globale du geste dans les filières sélectives post-bac, surtout celles identifiées comme menant à des métiers d'art. Permettre aux élèves issus de filières professionnelles et technologiques de réussir en DN MADE, compte tenu des exigences académiques du diplôme, en mettant en place un accompagnement spécifique renforcé. En particulier, procéder à un repérage et un accompagnement durant l'année de

Terminale pour leur permettre de se projeter dans des études supérieures longues et exigeantes.

15. **Introduire au sein du DN MADe le principe de majeures “métiers d’art” et de majeures “design”, et adapter les attendus de fin de diplôme et les critères d’évaluation aux spécificités de la majeure** afin de davantage prendre en compte les spécificités liées à l’exercice de ces deux disciplines dans les enseignements pratiques post-bac.
16. **Favoriser l’intervention de professionnel·le·s innovant·e·s dans les établissements académiques** pour participer à la diffusion de leurs recherches-actions et stabiliser leur modèle économique, en leur donnant la possibilité de faire des workshops, des interventions, des modules d’enseignements, etc.
17. **Développer des logiques de parrainage et d’entraide entre diplômé·e·s des écoles** afin de favoriser la création de réseaux professionnels et de mieux accompagner l’insertion professionnelle post-diplôme.
18. **Rendre plus lisible la prise en compte des critères de durabilité et d’écologie dans les projets académiques** pour valoriser les futur·e·s professionnel·le·s des métiers d’art et du design comme des acteurs et actrices de la transition écologique, en officialisant comme critère d’évaluation dans les projets du DN MADe l’impact écologique des conceptions.
19. **Structurer l’accompagnement à l’insertion et à l’entrepreneuriat des professionnel·le·s du design et des métiers d’art dans le moment charnière de la sortie d’école.** Généraliser les modèles de formation innovants en adaptant les enseignements dans les écoles, pour les rendre accessibles en fin de cursus, c’est-à-dire au moment où les étudiant·e·s en expriment le besoin et sont à l’écoute. Se rapprocher des organismes de promotion des professionnel·le·s du design et des métiers d’art qui proposent déjà de tels modules, pour intégrer ces programmes au sein des écoles ou les rendre visibles. Lier ces programmes avec des organismes de type pépinière, incubateur, Campus projet Re-soURCES, en lien avec les organismes de promotion du design et des métiers d’art, ainsi que les écoles de création.
20. **Nommer au sein de l’OPCO 2i un·e référent·e métiers d’art** pour permettre à tou·te·s les professionnel·le·s et organismes qui le voudraient de se renseigner sur les dispositifs de formation continue et favoriser des approches inter-branches.
21. **Accorder un mandat à un des OPCO concernés, en collaboration avec les autres OPCO (OPCO 2i, Atlas, Afdas), pour l’observation des formations des professionnel·le·s du secteur du design et des métiers art** et la détermination d’une stratégie de formations prioritaires.
22. **Définir un cadre dérogatoire au régime général des certifications pour les formations préparant à des métiers d’art de faible cohorte.** Adapter les critères d’éligibilité pour prendre en compte les spécificités des formations aux métiers d’art, liées notamment à des petits flux et une difficulté de suivi. Cette réflexion doit être menée avec les centres de formation aux métiers d’art, France Compétences et l’INMA (elle devrait être lancée dans le cadre de la stratégie nationale des métiers d’art).

23. **Élargir l'offre de formation continue à destination des professionnel·le·s en début de reconversion**, afin de former au geste des populations de nouveaux et nouvelles entrant·e·s qui manquent de ressources pratiques et théoriques pour exercer leurs nouveaux métiers.
24. **Former à la transmission d'entreprise et ses spécificités juridiques, mais aussi à l'importance de la visibilité numérique.** Accompagner la création de l'annuaire prévu par la stratégie nationale en faveur des métiers d'art par de la formation continue et porter, dans les modules traitant de la transmission d'entreprise artisanale, une attention particulière à la visibilité qu'apporte l'existence sur les réseaux en ligne. Recenser et réunir les professionnel·le·s des métiers d'art en activité approchant la retraite pour construire avec elles et eux ces modules de formation avec l'OPCO 2i et les CMA régionales.
25. **Créer une offre de formation à l'entrepreneuriat dans les métiers d'art, qui prendrait en compte les innovations écologiques** pour accompagner la prise en compte croissante d'impératifs écologiques dans la création d'entreprises de métiers d'art, en proposant un module supplémentaire court (en un an par exemple) traitant des enjeux liés à la gestion d'un atelier, au développement d'une culture matérielle éco-responsable, et à la présentation des différents labels et cadres réglementaires. Favoriser la mise en réseau avec des professionnel·le·s innovant·e·s et issu·e·s d'autres disciplines (design, ingénierie, recherche). Cette offre serait destinée aux apprenant·e·s diplômé·e·s de formations en métiers d'art, mais aussi de design, serait construite dans le cadre des Campus des métiers d'art et de design, des pépinières et structures professionnelles innovantes (BDMMA).
26. **Augmenter la sensibilisation des professionnel·le·s des métiers d'art et du design dans des démarches artisanales en exercice, aux enjeux commerciaux d'une activité durable et écologique.** Encourager, via des modules de formation continue, des introductions aux différents labels (Éco-défis, Commerçants zéro-déchet, Répar'acteurs, Commerce engagé, Petit et unique, etc.), aux stratégies de marketing, à l'existence de réseaux, qui sont tout autant de leviers qui permettraient de placer les enjeux écologiques abordés comme un réel atout pour les professionnel·le·s des métiers d'art et du design. Elaborer une stratégie d'accès aux informations liées aux nouvelles réglementations écologiques, dont les designers peuvent être des opérateurs avec les organismes de promotion du design et les plateformes d'indépendant·e·s. Prendre également en compte les tutoriaux et outils de calcul d'impact liés à des logiciels de conception qui sont des lieux d'auto-formation.
27. **Former les chargé·e·s de rédaction d'offres publiques aux attendus du design, en particulier à la conception écologique**, dans le but de leur permettre de comprendre les projets de design au-delà des mots-clés, afin de pouvoir préciser les cahiers des charges et d'arbitrer de manière éclairée entre des projets.
28. **Apporter un soutien et une reconnaissance aux structures collaboratives qui développent des partenariats avec les centres de formation et qui animent des interventions sur les pratiques collaboratives** pour encourager et développer la culture du projet et la collaboration à tous les niveaux de formation, en soutenant ces nouvelles dynamiques de transmission de savoir avec les centres de formation et les structures collaboratives où figurent les métiers d'art.
29. **Initier les designers aux compétences stratégiques liées à leur élargissement disciplinaire** pour permettre à ceux et celles se spécialisant dans des secteurs

spécifiques stratégiques d'accéder à des modules d'initiation, afin d'approfondir leur perception des modes d'actions et de réflexion de leurs interlocuteur·rice·s (relations publiques, sciences politiques, management et théorie des organisations, ingénierie territoriale, etc.).

30. **Former tou·te·s les enseignant·e·s des établissements qui forment au design et aux métiers d'art au droit de la propriété intellectuelle et aux questions juridiques et administratives liées aux statuts de créateur·rice·s.** Permettre à tou·te·s les enseignant·e·s, qui sont par ailleurs souvent des praticien·ne·s, et pas uniquement aux enseignante·s d'économie et gestion, de maîtriser les enjeux juridico-administratifs, afin de les transmettre tout au long de leurs enseignements théoriques et pratiques (voir projets de formation).
31. **Développer des formations pour les formateurs et formatrices intervenant au niveau pré-bac pour l'actualisation et la maîtrise des outils numériques.** Renforcer et actualiser les enseignements des outils numériques dans les formations pré-bac (CAP et BMA) en vue de la validation d'un premier niveau de maîtrise de commande numérique et de logiciel de PAO. Sensibiliser aux équipements de dernière génération utilisés dans les secteurs professionnels. Ces enseignements serviraient également à valoriser des filières qui souffrent de l'image négative que portent les métiers manuels.
32. **Former les formateur·rice·s sur l'impact écologique des anciens et nouveaux matériaux utilisés dans les métiers d'art (et dans le design), et en particulier tou·te·s les enseignant·e·s des écoles d'art,** afin de leur permettre d'intégrer naturellement une méthodologie éco-responsable et une actualisation de connaissances matérielles dans les cours existants de technologies de matériaux. La mise en place d'éléments de cette formation pourrait utiliser comme référence une formation innovante au lycée J. Savina à Tréguier : le DN MADe mention matériaux, parcours hybridation des matières et techniques appliquées au design.

## E. Culture et territoires : politiques culturelles, ingénierie, espaces publics, entrepreneuriat, tiers lieux

### 1. Politiques culturelles territoriales

#### Structuration et observation du secteur

1. **Mener un recensement de tous les métiers des politiques culturelles territoriales,** des effectifs, des formations initiales, des compétences et des besoins de formation continue, par le biais du CNFPT.
2. Mettre à jour le **référentiel métiers culture de la fonction publique territoriale** en lien avec le CNFPT, le ministère de la Culture, les OPCO et les organisations professionnelles.

#### Formation initiale et continue

3. Construire un plan de **suivi (voire de soutien) et de formation des directeur·rice·s des affaires culturelles** en lien avec le CNFPT, la DG2TDC, l'OPC.

4. Construire des **formations communes aux DAC, élu·e·s, et directeur·rice·s de lieux** sur la construction, l'évaluation et la mise en œuvre du projet culturel territorial, sur les mutations et transitions<sup>430</sup> et sur les enjeux de la création et de l'art (voir propositions de développement de projets de formation). Celles-ci pourraient mobiliser la FNCC, le FNADAC et l'INET.
5. **Développer des formations** (format micro-certification et format plus long) à **destination des DAC et des élu·e·s** sur les transitions écologiques et numériques, les droits culturels, les droits d'auteur, le statut des artistes et les enjeux artistiques, notamment la liberté de création mais aussi sur l'écosystème des arts visuels et des arts appliqués, des musées et de la culture scientifique et technique.
6. Développer les **formations en équipes entières** (DAC, équipements d'une collectivité) sur les transitions économiques et numériques, ainsi que sur les enjeux de participation.
7. **Former les agent·e·s territoriaux·ales** à la conduite de projets, aux droits d'auteur et aux contrats avec les artistes, à l'adaptation des marchés publics et aux appels à projet, aux questions des transitions et aux enjeux actuels d'exercice de l'activité artistique (numérique, statut d'artiste-auteur·rice, etc.).
8. **Reconstruire une offre spécifique pour les agent·e·s territoriaux·ales des secteurs des musées et des arts visuels** (professeur·e·s d'écoles d'art notamment) sur les enjeux numériques, de conservation, de droits culturels, etc.
9. **Donner accès aux fonctionnaires territoriaux·ales à des formations organisées par des réseaux professionnels et réseaux experts**, organismes de formation (Cnam, CIPAC, HEAR, etc.), en complément des formations du CNFPT, par exemple sur les questions administratives et juridiques spécifiques du secteur des arts visuels (contrats, droits d'auteur), sur les enjeux artistiques qui découlent des développements du numérique, sur les droits culturels, etc.
10. Construire avec des partenaires de l'enseignement supérieur (universités, Cnam, MNHN, Universciences), des **programmes de formation sur la culture scientifique et technique** comme un axe majeur de développement des politiques culturelles territoriales.
11. Construire une **formation de formateur·rice·s sur les politiques culturelles territoriales et l'écologie** (voir propositions de développement de projets de formation), impliquant le Cnam, l'OPC et le CNFPT.

## 2. Espace(s) public(s), urbanisme culturel et ingénierie culturelle territoriale

### Outils et modalités d'action

12. Rendre obligatoire dans les processus de 1% le principe d'un **carnet de suivi des œuvres** à 6 mois, 1 an, 5 ans, 10 ans.
13. Rendre systématique pour tous les projets d'art dans l'espace public, commandes publiques ou appel à projets, l'**identification d'une ligne budgétaire pour la formation et/ou la construction du schéma juridico-administratif du projet**.

<sup>430</sup> Une formation expérimentale a été créée sur l'écologie et la culture en 2022 à Nancy au CNFPT, mais il n'a pas été possible à ce stade de la déployer sur tout le territoire, faute de formateur·rice·s.

14. **Créer un manuel des méthodes et projets inspirants** avec des opérateurs comme le Cnap, le POLAU, le CENTQUATRE-PARIS, etc.

#### **Formation initiale et continue**

15. Développer une **certification “art dans l'espace public” (50 heures) à déposer au répertoire spécifique** pour les professionnel·le·s de la culture, les artistes et les technicien·ne·s et ingénieur·e·s de l'urbanisme et de l'espace public, qui pourrait être portée par le Cnam.
16. Développer une **certification “urbanisme culturel et ingénierie territoriale” (100 heures)** à déposer au répertoire spécifique, ciblant les urbanistes, les architectes, les designers et les ingénieur·e·s culturel·le·s en lien avec le CENTQUATRE-PARIS et le Cnam.
17. Développer des **micro-certifications sur les projets culturels en espace public, axés sur les enjeux techniques et juridiques** : autorisations, contrat, tropicalisation/fondations, maintenance/conservation préventive, art urbain et médiation en art urbain, etc. **Cibler des territoires où ce type de projets se développe** (Nantes, le Havre, Montpellier, etc.) afin de construire des partenariats pertinents de formations avec l'écosystème culturel et urbain.
18. **Lancer un contrat CIFRE sur la “vie des œuvres dans l'espace public”** à la fois sur le plan de l'ingénierie, de la participation et de la justesse artistique, avec le Cnam et le CENTQUATRE-PARIS.

### **3. Entrepreneuriat culturel et innovation**

#### **Structuration et observation du secteur**

19. **Fédérer les réseaux d'accompagnement des entreprises culturelles** pour favoriser les synergies entre ces acteur·rice·s et améliorer la compréhension des différentes typologies d'accompagnement en fonction du stade de développement du projet ou de l'entreprise culturelle. Mieux identifier les expertises mobilisables au sein des différentes structures de soutien (ministère de la Culture, CNC, CNM, CND, Ville, Région, etc.).

#### **Outils et modalités d'action**

20. **Aider les institutions culturelles et les acteur·rice·s public·que·s à mieux comprendre les enjeux d'innovation** et les caractéristiques des jeunes sociétés culturelles pour lever les freins, **favoriser les expérimentations et le recours à des acteur·rice·s émergent·e·s**.
21. Crée une **culture de l'analyse des données ou “knowledge management”**, du partage de l'information et du bilan au sein des institutions culturelles publiques, dans un environnement où les projets se succèdent dans des temps extrêmement courts (voir projets).
22. **Développer des expérimentations des nouvelles offres de prestation et leurs analyses auprès de différentes structures culturelles**, afin de permettre aux entrepreneur·euse·s de se confronter aux réalités du terrain et d'améliorer leur service, produit ou application.

23. **Favoriser les soutiens à l'entrepreneuriat pour les créateurs et créatrices (plasticien·ne·s, designers, métiers d'art) de type BPI ou IFSIC.**
24. **Favoriser les modèles d'incubation de type startups pour les artistes et créateur·rice·s** (sur le modèle du Bureau du design, de la mode et des métiers d'art de la Ville de Paris ou de 104factory), en particulier autour des arts de la main et des low tech.

#### **Formation initiale et continue**

25. Développer, au sein des structures culturelles et auprès des acteur·rice·s public·que·s, des connaissances et des compétences sur des **pratiques collaboratives** et les bases du travail en **mode projet, les compétences de facilitation, le recours à des méthodes de design thinking** pour développer plus d'agilité dans les processus et s'adapter à des situations qui changent, **en s'appuyant sur les acteur·rice·s du soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat culturel.**
  26. Développer, au sein des structures publiques, la formation continue et de **pair à pair**, pour les métiers techniques (de production et liés à l'accueil des publics) et de support à la création, afin de comprendre et de savoir utiliser les outils émergents.
  27. **Former les accompagnateurs et accompagnatrices des entreprises culturelles aux enjeux culturels, artistiques, techniques, juridiques, administratifs et économiques.**
  28. **Former les futur·e·s entrepreneur·euse·s culturel·le·s (y compris les créateur·rice·s en situation d'entrepreneuriat) aux bases de la gestion d'entreprise**, du management, de la posture entrepreneuriale et des spécificités des approches commerciales dans le secteur culturel.
  29. Apporter aux futur·e·s entrepreneur·euse·s culturel·le·s un **socle commun de compréhension de la “culture”**, des institutions culturelles et des organisations publiques, de leurs enjeux, de leurs modes de fonctionnement et des circuits décisionnels.
  30. **Développer un cycle de formations “Ingénierie de l'émergence”** opéré par le CENTQUATRE-PARIS en lien avec le Cnam et l'université Paris 1, permettant d'obtenir une certification. Ce cycle de formation se déroulerait en 3 séquences de formation avec une alternance d'apports théoriques, de mise en pratique directement au CENTQUATRE-PARIS auprès des artistes ou structures accompagné·e·s (entreprises ou associations) (voir projets).
4. **Tiers-lieux : construire un lien entre les tiers-lieux et les politiques culturelles territoriales**

#### **Structuration et observation du secteur**

31. **Travailler au rapprochement des nouveaux tiers-lieux avec les tiers-lieux culturels historiques** en vue d'une acculturation mutuelle, à la fois sur les dynamiques les plus récentes des tiers-lieux, sur les attendus de la création artistique et de l'action culturelle et sur les droits culturels.

32. Informer et inviter à intégrer les dynamiques autour des lieux intermédiaires et réseaux historiques : France tiers-lieux / Association nationale des tiers-lieux, DRAC, FNADAC.
33. **Observer et envisager les intérêts des apports des tiers-lieux aux politiques culturelles**, tant en termes de répartition géographique (complémentaires des institutions culturelles) qu'en termes de nouvelles pratiques artistiques (faire médiation durant les processus de création) et de création (notamment liées aux métiers du design et aux métiers d'art, très présents dans les tiers-lieux).
34. **Favoriser la rencontre entre les tiers-lieux culturels et les collectivités, afin d'opérer des rapprochements entre lieux innovants et politiques culturelles territoriales.** Identifier les politiques culturelles dans les collectivités comme agentes des mutations, en intégrant les démarches transversales des tiers-lieux qui pensent la création artistique, la création économique et le développement territorial d'un seul tenant, avec la participation de France Tiers-Lieux.
35. **Étudier les enjeux de pérennisation des lieux de création, notamment dans les contextes urbains**, afin de stabiliser les conditions de travail des artistes et des créateur·rice·s, et leur implication sur les dynamiques territoriales, dans le but de dépasser le seul modèle de l'urbanisme transitoire.

#### Outils et modalités d'action

36. **Soutenir**, par le biais des collectivités et des DRAC, **les actions artistiques** qui relèvent de pratiques amateur·e·s mais aussi de résidences artistiques au sein des tiers-lieux. **Soutenir des nouvelles dynamiques culturelles** basées sur la culture du faire, sur les pratiques amateur·e·s et professionnelles qui ont cours dans les tiers-lieux.
37. **Soutenir le développement des dynamiques tiers-lieux en médiathèques en termes humains et financiers, ainsi qu'en formation et en lien avec des porteur·euse·s de projets de tiers-lieux sur leur territoire d'implantation.** Faire évoluer les missions de service public des médiathèques qui ont un rôle d'éducation artistique et culturelle clé sur les territoires, en facilitant l'accueil de projets et de dynamiques citoyennes et les interactions avec des acteur·rice·s diversifié·e·s du territoire (écoles, associations, citoyen·ne·s, collectivités, etc.).

#### Formation initiale et continue

38. **Renforcer la visibilité de l'offre de formation des lieux manufacturiers et renforcer le lien aux organismes de formation**, afin de permettre à des publics en reconversion professionnelle d'acquérir les outils pour l'entrepreneuriat, la gestion, l'aide au lancement d'activité dans l'artisanat et les métiers d'art, notamment.
39. **Proposer des formations aux métiers de l'ingénierie culturelle pour les porteur·euse·s de tiers-lieux**, par des sessions d'informations, d'initiation, ou par des modules précis.
40. **Former les collectifs artistiques qui s'emparent de lieux et construisent des projets de diffusion, de médiation et d'ouverture au territoire aux compétences afférentes**, afin de permettre aux artistes d'acquérir des compétences en ingénierie culturelle mais aussi en relation avec les multiples acteur·rice·s (bailleurs et bailleuses,

collectivités, politiques culturelles, publics). Les opérateurs pourraient être les SODAVI, avec le DU Espaces communs.

41. **Favoriser la formation des agent·e·s de musées et des institutions culturelles auprès d'acteur·rice·s des tiers-lieux, afin d'intégrer les marqueurs tiers-lieux et de définir des projets territoriaux en lien avec des acteur·rice·s locaux·ales.** Transférer des compétences de nouveaux·elles professionnel·le·s des tiers-lieux à des institutions culturelles et à des musées, afin de renouveler les offres de médiation, d'accueil et d'accessibilité des lieux culturels. Pour les lieux de patrimoine, étudier la dynamique tiers-lieux afin de rendre compte par le *faire* d'éléments de patrimoine immatériel. Favoriser la rencontre entre institutions culturelles et tiers-lieux afin de concevoir des animations, des offres de médiations et la rencontre avec les communautés liées aux tiers-lieux.

## E. Transitions écologiques

### Outils et modalités d'action

1. **Développer des méthodologies et des pratiques éco-responsables en favorisant les relations et partenariats (interdisciplinaires) entre étudiant·e·s, universités/écoles et organisations culturelles.**
2. **Soutenir le développement et la mise en commun d'indicateurs et d'outils de mesure tant sur la forme que sur le fond** (outils d'impact environnemental des créations artistiques, outils d'analyse de cycle de vie, d'aides à la décision, etc.), comme dans le cadre du PIA Alternatives vertes.
3. **Encourager les possibilités de mutualisation de services et de compétences sur les questions écologiques à travers plusieurs mesures :**
  - + Déployer des postes partagés d'éco-référent·e inter-structures ;
  - + Créer des projets de ressourceries culturelles et/ou des lieux de stockage mutualisés ;
  - + Co-construire des programmations en partenariat avec d'autres lieux du territoire, allonger la durée de résidence des artistes, coproduire et favoriser l'itinérance d'expositions, etc. ;
  - + Développer une vision commune et un socle commun, pour les institutions culturelles et les acteur·rice·s public·que·s, sur les enjeux de la **transition écologique** et intégrer cette dimension dans les fiches de postes de façon plus systématique.

### Formation initiale et continue

4. **Appliquer le rapport Jouzel aux formations initiales culturelles et artistiques :**
  - + Créer un socle de compétences sur les crises écologiques et les limites planétaires ;
  - + Former aux enjeux écologiques spécifiques aux secteurs professionnels étudiés : art écologique, éco-critique et éco-conception ;
  - + Former aux enjeux de méthodologies : outils de mesure, questions juridiques, management, outils d'intelligence collective, formation par le projet, méthodes design ;

- + Former les enseignant·e·s et les formateur·rice·s en formation continue également ;
  - + Mobiliser les apprenant·e·s.
5. **Poursuivre l'engagement dans la transition écologique des établissements d'enseignement supérieur culturel et artistique, à la fois sur les enseignements et sur le fonctionnement des écoles et des universités : élargir la charte de transition écologique et sociale en cours du Cneserac**, qui concerne les établissements d'enseignement supérieur du ministère de la Culture, à l'ensemble des autres établissements relevant du ministère de l'Éducation nationale (arts, culture et arts appliqués).
  6. **Créer des contrats CIFRE et des contrats doctoraux** dans les disciplines culturelles (sciences de l'art, histoire de l'art, etc.) et de politique publique, mais aussi en sciences de l'ingénieur, sur les thèmes liés à l'écologie.
  7. **Former tou·te·s les directeur·rice·s, plus au moins un·e membre de direction des établissements labellisés, ainsi que tou·te·s les DAC dans les 2 ans aux enjeux écologiques (environ 7 000 personnes)** (voir propositions de développement de projets pour les musées). Ces formations auront pour but de :
    - + Diffuser une meilleure compréhension des leviers systémiques propres au secteur culturel ;
    - + Former aux enjeux artistiques et d'éco-conception, comme socles de connaissance globale ;
    - + Développer la connaissance des cadres et de la réglementation RSE ;
    - + Former à des compétences managériales plus collaboratives.
  8. **Former les ouvrier·ère·s (peintres, électricien·ne·s, agent·e·s de maintenance), technicien·ne·s et directeur·rice·s techniques aux enjeux écologiques bâimentaires généraux et spécifiques au secteur culturel** (ex : climat de conservation), pour :
    - + Diffuser les connaissances réglementaires et juridiques RSE et environnementales des lois applicables aux établissements recevant du public ;
    - + Développer les leviers du management énergétique du bâtiment ;
    - + Favoriser l'adaptation des bâtiments et de leurs usages aux périodes de surchauffe estivale.
  9. **Créer des modules de formation sur des compétences spécifiques à acquérir pour les métiers culturels, en priorité sur les sujets suivants : communication, sobriété et numérique responsable, usages sobres et écologiques des bâtiments culturels, économies d'énergie, mobilités, éco-conception, commissariat et programmation écologique** (ex : enjeux de saisonnalité), normes et réglementations RSE, **achats et marchés responsables** (ex : analyse des critères RSE dans les réponses aux appels d'offre, sourcing des matériaux, capacité à interagir avec les prestataires extérieur·e·s, etc.).
  10. Pour ces trois populations (directions, métiers techniques et métiers culturels), **étendre la compétence de l'Afdas pour former l'ensemble des personnels**, même quand ils ne dépendent pas de cet OPCO.

11. **Soutenir financièrement les espaces et projets collectifs de type plateforme collaborative** qui expérimentent de nouvelles façons de faire monter en compétences le secteur culturel sur les enjeux écologiques.
12. Développer des **cycles d'accompagnement-formation** sur les enjeux écologiques en **équipes entières** au sein des organisations culturelles et en **inter-organisations**.
13. **Sensibiliser et former les parties prenantes clés, comme les prestataires**, aux enjeux de transition écologique et sur les capacités à **coopérer** collectivement dans la mise en œuvre de projets.

## IV. Propositions de développement de projets spécifiques, pouvant engager un ou plusieurs membres du consortium, en vue du dépôt éventuel d'un PIA 4 formation.

Parmi les près de 180 pistes évoquées ci-dessus, qui ont vocation à être partagées à l'ensemble des acteur·rice·s des secteurs étudiés, de l'enseignement et de la formation, les membres du consortium s'intéressent plus particulièrement aux pistes suivantes :

1. **Développer la structuration, l'observation et la rédaction de nouveaux référentiels métiers pour les secteurs étudiés** pour permettre la conduite d'études prospectives sur l'emploi, faciliter la définition des métiers et accompagner la structuration professionnelle des entreprises comme de l'offre de formation.

→ Pilotage : Cette action pourrait être pilotée par l'Afdas comme OPCO de référence dans le cadre de sa nouvelle **convention d'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences** pour les secteurs de la culture, de la création, de la communication, du sport et du tourisme. En collaboration avec les autres OPCO des secteurs (Uniformation, Atlas, Opcommerce, etc.), les ministères de la Culture (DEPS DGCA et DGPA) et de l'Emploi et les structures de formation du secteur public (INP, CNFPT, École du Louvre, écoles d'art sous tutelles du ministère de la Culture, etc.), en lien également avec le Cnam.
2. **Construire les indicateurs et l'observation de l'écosystème du design des métiers d'art** : secteur professionnel, formation initiale, formation continue et suivi des cohortes de diplômé·e·s.

→ Pilotage : le Campus des métiers d'art, de la mode et du design avec l'INMA (mission nationale), l'Éducation nationale, le ministère de la culture, le ministère de l'éducation nationale et HESAM Université.
3. **Mettre en place une cartographie régulièrement actualisée des formations** dispensées au secteur culturel dans les territoires (via l'agrégation des données régionales des formations et l'outil Octopilot) par métier et **identifier les besoins en compétences** pour enrichir l'offre de formation en formation initiale et continue.

→ Pilotage : HESAM Université et le Cnam.
4. **Monter un groupe de réflexion en vue du développement dans les secteurs étudiés d'une culture de l'analyse des données “knowledge management” et de la mesure de l'impact** (footprint/brainprint), du partage de l'information et de l'évaluation dans le secteur culturel, en particulier des musées et des métiers de l'exposition.

→ Pilotage : le ministère de la Culture (DEPS et directions métiers), Les Augures, le CENTQUATRE-PARIS et le Cnam.
5. **Créer un certificat de spécialisation aux métiers de l'exposition.** En formation professionnelle, en complément de certains masters (format DU ou post-diplôme). Ouvert aussi bien aux commissaires qu'aux artistes, médiateur·rice·s, muséographes, producteur·rice·s et scénographes mais aussi gestionnaires et directeur·rice·s des musées de société comme de musées d'art et de centres d'art,

il traitera des enjeux contemporains de l'exposition : impacts écologiques, numérique/immersif, nouvelles formes de participation et de médiation, expositions en espace public, etc.

→ Pilotage : le Cnam avec l'École du Louvre, XPO, la Villa Créative et le master de muséologie de l'Université d'Avignon.

**6. Développer la formation sur la culture en espaces publics :**

- + Une **certification “art dans l'espace public”** (50 heures) au répertoire spécifique pour les professionnel·le·s de la culture, les artistes et les technicien·ne·s et ingénieur·e·s de l'urbanisme et de l'espace public.
- + Une **certification “urbanisme culturel et ingénierie territoriale”** (100 heures) au répertoire spécifique, ciblant les urbanistes, les architectes, les designers et les ingénieur·e·s culturel·le·s.
- + Des **micro-certifications sur les projets culturels en espace public, axés sur les enjeux techniques et juridiques** : autorisations, contrat, tropicalisation/fondations, maintenance/conservation préventive, art urbain et médiation en art urbain, etc.
- + **Lancer un contrat CIFRE sur la “vie des œuvres dans l'espace public”** à la fois sur le plan de l'ingénierie, de la participation et de la justesse artistique.

→ Pilotage : le CENTQUATRE-PARIS avec le Cnam et l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

**7. Créer une formation sur les résidences artistiques**, centrée sur les notions de rencontre d'un territoire et de diversité (créateur·rice·s vers les quartiers, créateur·rice·s vers les métiers de culture).

→ Pilotage : le Cnam avec les Ateliers Médicis, Art en résidences et le Cnap.

**8. Construire une formation aux métiers de l'émergence et aux métiers de l'ingénierie** pour accompagner les acteur·rice·s de l'innovation dans le champ culturel, avec un dispositif certifiant. Ce cycle de formation se déroulerait en 3 séquences de formation avec une alternance d'apports théoriques, de mise en pratique directement au CENTQUATRE-PARIS auprès des artistes ou structures accompagnées (entreprises ou associations).

→ Pilotage : le CENTQUATRE-PARIS avec le Cnam.

**9. Créer une co-certification écologie et culture et un réseau de formateur·rice·s spécialisé·e·s**, et déployer des formations pour les collectivités locales en groupes métiers de différentes collectivités ou équipes entières.

→ Pilotage : le Cnam, avec l'Observatoire des politiques culturelles, Les Augures et Arviva.

**10. Former les leaders de musées à l'échelon international aux transitions écologiques.**

→ Pilotage : le Cnam, l'UQAM, l'UQTR (Québec) et l'École du Louvre (financement de préfiguration Samuel de Champlain déjà obtenu).

**11. Créer une formation de directeur·rice technique de musée ou de lieu d'exposition avec un parcours transitions écologiques** pour les métiers techniques de l'exposition et des lieux culturels.

- Pilotage : l'École du Louvre, le Cnam, des masters de muséologie.
12. **Créer une formation commune aux élue·e·s et aux directeur·rice·s des affaires culturelles sur les enjeux des politiques culturelles territoriales.**
- Pilotage : le Cnam avec la FNADAC et la FNCC, ainsi que le CNFPT.
13. **Créer une formation commune aux directeur·rice·s d'établissements culturels et aux DAC sur les nouveaux enjeux, controverses et méthodologies des politiques culturelles locales.**
- Pilotage : le Cnam avec le CNFPT.
14. **Développer des conventions/partenariats de certification** avec des acteur·rice·s culturel·le·s développant de la formation située aujourd'hui non certifiante, comme par exemple le Centre des monuments nationaux (et d'autres structures comme le Centre national de la danse qui nous a approché·e·s au cours de l'étude).
- Pilotage : le Cnam, avec le CMN et les autres acteur·rice·s concerné·e·s.
15. **Construire une formation spécifique pour les directeur·rice·s de centres d'art, en début et milieu de carrière.**
- Pilotage : le Cnam avec le CIPAC, à la demande du ministère de la Culture.
16. **Construire une formation de milieu de carrière pour les artistes plasticien·ne·s.**
- Pilotage : le Cnam avec l'Afdas et les départements de formation d'écoles d'art (HEAR), à la demande du ministère de la Culture.
17. **Construire des formations de type “clause de revoyure” avec les écoles d'art et d'arts appliqués pour les diplômé·e·s.**
- Pilotage : le Cneserac, avec le Cnam, l'EnsAD et la HEAR.
18. **Construire des modules de formation à destination des enseignant·e·s des écoles d'art et d'arts appliqués aux droits d'auteur**, sous forme de modules initiaux en FOAD/MOOC et de modules de perfectionnement.
- Pilotage : le Cnam avec le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de la Culture et les départements formation continue des écoles d'art (la HEAR, l'EnsAD).
19. **Développer et déployer une offre de formation généraliste aux nouvelles technologies numériques (IA, AR, VR) auprès des personnels du secteur culturel.** L'objectif est de créer des formations modulaires, courtes et certifiantes sous des formats pédagogiques innovants, adaptées à plusieurs niveaux de connaissances auprès de tous les acteurs de la chaîne (y compris les ingénieur·e·s et les technicien·ne·s) et de former des formateur·rice·s.
- Pilotage : HESAM Université et le Cnam.
20. **Développer des MOOC sur l'actualité des arts, de la culture et de la création à destination des professionnel·le·s des secteurs étudiés.**
- Pilotage : le Cnam avec l'EPSAA, Entreprendre dans la culture et Sciences Po.

21. **Proposer une offre de formation à l'entrepreneuriat adaptée au secteur culturel.**  
Déployer au sein du PEPITE HESAM Université un parcours de formation personnalisé pour les étudiant·e·s et professionnel·le·s du secteur culturel désireux de créer leur entreprise.

→ Pilotage : HESAM Université et le Cnam.

22. **Construire une école de la culture et de la création au Cnam**, selon le modèle de l'école des transitions actuellement en construction.

→ Pilotage : le Cnam chaire ingénierie de la culture et de la création, en lien avec les chaires et domaines du design, du tourisme culturel, de la diffusion de la culture scientifique, de la médiation et l'ESS, éducation artistique et culturelle.

23. Envisager **une chaire partenariale sur les transitions écologiques du secteur culturel.**

→ Pilotage : le Cnam et HESAM Université.

# Annexes

## Bibliographie

## Formations initiales et continues, statistiques sur les métiers

AFDAS. *Groupe de travail issu de la Commission de gestion artistes-auteurs : Le fonds des artistes-auteurs a 10 ans.* 18 avril 2023.

AFDAS, CPNEV-SV. *Le développement des compétences dans le spectacle vivant Quelles actions pour quels bénéficiaires ? Observatoire prospectif des métiers du spectacle vivant.* 2022.

RUGE, Angelika. « Référentiel européen des professionnels du musée ». ICOM. 2008.

ANTIPODES INCÉNIERIE ET UNIFORMATION. *Impacts de la transition écologique sur les métiers de la cohésion sociale.* 2023.

BLOIS, Pascal (rapporteur) et Constance LE GRIP (rapporteure). *Mission « flash » sur le statut des auteurs.* 8 juillet 2020.

BUREAU, M.-C., Marc PERRENOUD, et Roberta SHAPIRO (eds.). *L'artiste pluriel: démultiplier l'activité pour vivre son art.* Villeneuve-d'Ascq. Presses universitaires du Septentrion. 2009. 193 p. (Le regard sociologique ; n° 1138).

BUTAUD, Gilles et Serges KANCEL. *Propositions pour la mise en place d'un dispositif de formation continue pour les artistes-auteurs.* ministère de la Culture. 2009.

CASTELAIN, Jean-Christophe. « Tensions dans le recrutement dans le secteur culturel », *Le Journal des Arts.* 22 avril 2022. 22 avril 2022 .

CENTRE POMPIDOU. « Référentiel des métiers ». 2009.

CLAUDE, Carine. « Les écoles d'art font entendre leurs voix – les écoles d'art dans la tourmente », *Art media agency AMA.* 19 janvier 2023 n° 344. 19 janvier 2023 .

CNFPT. *Panorama statistique des métiers territoriaux, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale.* 2021.

CNFPT. « Le répertoire des métiers ».

COLBOC, Fabienne et Michèle VICTORY. *Mission « flash » de la commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale sur les écoles supérieures d'art territoriales* Communication de Mmes Fabienne Colboc et Michèle Victory. 2019.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE. *Recommandation du conseil du 16 juin 2022 sur une approche européenne des micro certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie et l'employabilité.* 2022.

COUR DES COMPTES. *Universités et territoires, Rapport public thématique de la Cour des Comptes.* 2023.

COUR DES COMPTES. *La formation en alternance : Une voie en plein essor, un financement à définir, Rapport public thématique de la Cour des Comptes.* 2022.

COUR DES COMPTES. *L'insertion des jeunes sur le marché du travail, les enjeux structurels pour la France.* 2021.

COUR DES COMPTES. *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités, les enjeux structurels pour la France.* 2021.

COUR DES COMPTES. *L'enseignement supérieur en arts plastiques.* 2020.

COUR DES COMPTES. *Un premier bilan de l'accès à l'enseignement supérieur dans le cadre de la loi orientation et réussite des étudiants, Communication de la Cour des Comptes au comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale*. 2020.

DEMAZIÈRE, Didier, Charles GADEA, et Anne-Marie ARBORD. *Sociologie des groupes professionnels: acquis récents et nouveaux défis*. Paris. Découverte. 2009. 463 p. (Recherches).

DGCIS/INTERFACE. *Référentiel des métiers du design*. 2013.

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CRÉATION ARTISTIQUE ET SERVICE DE L'INSPECTION DE LA CRÉATION ARTISTIQUE. *Étude sur la pédagogie, la recherche et le développement à l'international dans les écoles supérieures d'art*. 2019.

DUBOIS, Vincent. *La culture comme vocation*. Paris. Raisons d'agir. 2013. (Cours et travaux).

EBLÉ, Vincent (sénateur) et Didier (sénateur) RAMBAUD. *Rapport d'information fait au nom de la commission des finances pour suite à donner à l'enquête de la Cour des comptes, transmise en application de l'article 58-2° de la LOLF, sur l'enseignement supérieur en arts plastiques*. 2021.

ECLAT. *Rapport de la branche professionnelle ÉCLAT, Observatoire des métiers de l'animation*. 2020.

ELIE, Catherine. *Synthèse et chiffres clés : La formation et l'apprentissage aux métiers d'art*. Institut Supérieur des Métiers. 2019.

FLAMAND, Brigitte et Guillaume BORDRY. *La rénovation du deuxième cycle « arts appliqués et métiers d'art »*. Inspection générale de l'Education, du Sport et de la Recherche. 2022.

FRANCE COMPÉTENCES. *Rapport portant sur l'usage des fonds de la formation professionnelle et du conseil en évolution professionnelle*. France Compétences. 2023.

FREIDSON, Eliot. « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », *Revue française de sociologie*. 1986, vol.27 n° 3. p. 431-443.

JOUZEL, Jean. *Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique dans l'Enseignement supérieur*. 2022.

MAJORS CONSULTANTS ET OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE. *Étude sur les besoins en compétences dans le secteur des Commerces de l'art*. CDNA, Commerces de détail non alimentaires. 2020.

MARTIN, Cécile. *Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : bilan et perspectives*. Rapport 2. ministère de la Culture - DEPS. 2008. (Culture Études).

MENGER, Pierre-Michel. *Portrait de l'artiste en travailleur: métamorphoses du capitalisme*. Paris. Seuil. 2002. 96 p. (La république des idées).

MERCHAOUI, Wided. « L'inégale insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur Culture en 2017 », *Culture études*. 2018, vol.5 n° 5. p. 1-20.

MINISTÈRE DE LA CULTURE. « L'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur de la création artistique dans le domaine des arts visuels (janvier 2023) ».

MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Rapport recensement L'enseignement supérieur Culture (édition 2019-2020)*. 2020.

MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Rapport sur l'état de l'enseignement supérieur et de la recherche Culture 2018*. 2019.

MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Répertoire des métiers du ministère de la Culture et de la Communication ».

MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Les professions culturelles dans la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) ».

MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Le secteur culturel dans la nomenclature d'activités française (NAF 2008) ».

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA FRANCOPHONIE, UNIVERSITÉ PIERRE MENDÈS FRANCE GRENOBLE 2, ET OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES. *Formation et emploi culturel. Les formations de 3ème cycle d'administrateurs culturels en questionnement ministère de la culture et de la francophonie*. 1993.

OPIIEC ET FÉDÉRATION XPO. *Étude sur les métiers de la conception et du suivi de réalisation d'expositions culturelles*. 2023.

OUDGHIRI, Rémy, Lise BRUNET, et Virginie KERHOAS. *Les évolutions socio-culturelles à l'horizon 2030. Synthèse des enjeux sectoriels*. AFDAS, Sociovision. 2021.

PATRIAT, Claude. *L'Université et la formation aux métiers de la culture*, Dijon, Éditions universitaires de Dijon, collection « U-Culture(s) ». 2012.

PRÉVOT, Marie. *La formation statutaire et professionnelle dans la fonction publique de l'État en 2020*. 2020.

QUADRAT-ÉTUDES ET OBSERVATOIRE PROSPECTIF DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS ELAC. *Rapport emploi-formation de la branche professionnelle des espaces de loisirs, d'attractions et culturels*. Afdas. 2019.

RACINE, Bruno. *Rapport L'auteur et l'acte de création*. 2020.

SACOT-DUVAUROUX, Dominique. « Mutations des filières culturelles, recomposition des modèles économiques et rémunération de la création artistique » *Travail artistique et économie de la création*. Paris. Ministère de la Culture - DEPS. 2008, p. 39-54. (Questions de culture).

SAULÉA, PROFILCULTURE ET CRÉDOC. *Etude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences professionnelles : Culture, industries créatives, médias, communication, télécommunicactions, sport, tourisme, loisirs et divertissement*. Afdas. 2022.

SÉCURITÉ SOCIALE DES ARTISTES-AUTEURS. *Rapport d'activité : la sécurité sociale des artistes-auteurs*. 2021.

THOLOZAN, Léa et Claire THOU梅LIN. *Les artistes-auteurs en 2018*. Rapport 2022-2. ministère de la Culture. 2018.

UNESCO. *La culture & les conditions de travail des artistes : mettre en œuvre la Recommandation de 1980 relative à la condition de l'artiste*.

« Micro-certifications » : réelle innovation ou effet de mode ? », Centre Inffo. 17 novembre 2022

*La formation aux métiers d'art : Un système en crise*. Ateliers d'art de France. 2022.

## Musées

AFROA. « Journée d'études : L'œuvre d'art à l'heure des pratiques durables ». MUCEM. 2020.

AFROA. « Journée d'étude : régie et développement durable. » Centre Pompidou. 2019.

AFROA. « Journée d'études : Le chantier des collections : une approche pluridisciplinaire. » INP. 2018.

AFROA. « Historique du métier de régisseur d'œuvre d'art ».

AGCCPF. « 1922-2022 : Le centenaire de l'AGCCPF. Une enquête nationale : profession, organisation, écosystème », *Musées et collections publiques de France*. octobre 2022 n° 294. (données de 2003).

AGCCPF. « Le Projet Scientifique et Culturel. Journées d'études en Corse - octobre 2021 », *Musées et collections publiques de France*. 2022 n° 292.

AL KHATIB, Jamila. *Les gestes professionnels des médiateurs culturels lors d'une séquence de médiation* [thèse de doctorat, HESAM, Paris, France]. Hesam Université. 2022.

AMSELLE, Jean-Loup. *Le musée exposé*. Paris. Lignes. 2016. 139 p.

APSMNA. « Le caring museum ou le musée comme lieu de soin et de mieux-être. Journée de rencontre professionnelle organisée par l'APSMNA ». Bordeaux. 2023

ASSOCIATION MUSÉ-E-S (dir.). *Guide pour un musée féministe : Quelle place pour le féminisme dans les musées français ?* Rennes. Association musé.e.s. 2022.

ATELIER INTERNATIONAL ECOMUSÉES / NOUVELLE MUSÉOLOGIE. *Déclaration de Québec. Principes de base d'une nouvelle muséologie*. 1984.

AUBOUIN, Nicolas, Emmanuel COBLENTZ, et Frédéric KLETZ. « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*. 2012, vol.54 n° 4. p. 191-214.

AUBOUIN, Nicolas, Frédéric KLETZ, et Olivier LENAY. *Médiation culturelle : l'enjeu de la gestion des ressources humaines [CE-2010-1]*. 2010.

BALLARINI, Marie. *La création de contenus culturels sur les médias sociaux : entre médiation et communication*. BNF et Labex ICCA. 2023.

BALLEY, Noëlle, Bertrand CALENCE, Thomas CHAIMBAULT, ET AL. *Développer la médiation documentaire numérique*. Villeurbanne. Presses de l'enssib. 2016.

BARDIN, Camille, Samy LAGRANGE, et Mathilde LEÏCHLÉ. « Parle bien ou tais-toi : comment causer d'art sur Insta ? 1/2 », *Blog YACI / International Young Art Criticism*. 2022.

BENAITEAU, Carole. *Concevoir et réaliser une exposition. Les métiers, les méthodes*. Paris. Eyrolles Editions. 2021.

BESSETTE, Anne et Juliette BESSETTE. « De l'activisme écologique dans les musées », *AOC media - Analyse Opinion Critique*. 21 novembre 2022.

BIANCO, Octavie. *Les boutiques de musées, nouveaux marchands du temple ou auxiliaires de*

*la culture ? Les boutiques de musées au prisme de l'expérience de visite (Mémoire).* 2020.

BINDÉ, Joséphine. « L'inclusion, nouveau mantra des musées », *Le Quotidien de l'Art*. 7 février 2023 n° 2543.

BORDEAUX, Marie-Christine et Élisabeth CAILLET. « La médiation culturelle : Pratiques et enjeux théoriques », *Culture & Musées. Muséologie et recherches sur la culture*. 1 juin 2013 Hors-série. p. 139-163.

CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX, PLATEAU URBAIN. « Démarche expérimentale au sein du château de Châteaudun - Eure-et-Loir ».

CENTRE GEORGES POMPIDOU et Bernadette NADIA SAOU-DUFRÈNE (eds.). *Centre Pompidou, trente ans d'histoire*. Paris. Editions du Centre Pompidou. 2007. 661 p.

CHARTER - EUROPEAN CULTURAL HERITAGE SKILLS ALLIANCE. *Factsheets: Families of competences*. 2022.

CHARTER - EUROPEAN CULTURAL HERITAGE SKILLS ALLIANCE. *A new landscape for heritage professions – preliminary findings*. 2021.

CHAUMIER, Serge et Agnès LEVILLAIN. « Qu'est-ce qu'un muséographe ? », *Lettre de l'OCIM*. 2007.

CHAUMIER, Serge. « Nouveauté dans les musées et lieux d'exposition : les apprentis en muséographie », *Lettre de l'OCIM*. avril 2018 n° 176. avril 2018.

CHAUMIER, Serge. *Traité d'expologie les écritures de l'exposition*. Paris. Documentation française. 2012.

CHAUMIER, Serge et Raymond MONTPETIT. *Altermuséologie: manifeste expologique sur les tendances et le devenir de l'exposition*. Paris. Hermann. 2018. 228 p.

CNRS. « Des scientifiques accueillis dans les musées ». 2022.

CONSEIL DE L'EUROPE. *Convention de Faro sur la valeur du patrimoine culturel pour la société*. 2005.

COUILLARD, Noémie. *Les community managers des musées français : Identité professionnelle, stratégies numériques et politiques des publics*. 2017.

CULTURE ETUDES. *Visites de musée et d'exposition au fil de l'âge*. Rapport CE-2023-1. 2023. (Culture Etudes).

DAVALLON, Jean. *L'exposition à l'œuvre: stratégies de communication et médiation symbolique*. Paris. Harmattan. 2000. 378 p. (Collection Communication et civilisation).

DAYNES-DIALLO, Sophie, Hélène VASSAL, Sophie SOUPOU, ET AL. *Manuel de régie des œuvres : gérer, conserver, exposer les collections*. Paris. La Documentation française. 2022.

DELOCHE, Bernard. *Mythologie du musée*. Paris. Le Cavalier Bleu. 2010. 96 p. (Mytho).

DESVALLÉES, André, François MAIRESSE, et Yves BERGERON (eds.). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris. Armand Colin. 2011. 722 p.

DOYEN, Audrey et François MAIRESSE. *Les formations muséales à travers le monde*. 2022. (Les Cahiers d'études de l'Observatoire de l'OCIM).

EIDELMAN, Jacqueline (dir.). *Rapport de la mission « Musées du XXIe siècle »*. 2017.

FAVRE, Sarah. *Mémoire Master Sarah Favre Les partenariats musées bloggeurs vidéastes, une réconciliation fragile entre stratégie de marque, vulgarisation et participation*. 2020.

FÉDÉRATION XPO. *Cartes sur table ! Les métiers de l'exposition*. Conférence lors du Sitem 2023. 2023..

FOURMENTRAUX, Jean-Paul. « Le musée à l'épreuve du numérique : Net Art et médias variables », *Critique*. 2014, vol.805-806 n° 6-7. p. 544-551.

FRANCE CULTURE. *Musée de l'histoire des féminismes, matrimonialiser les luttes*. Emission le cours de l'histoire. 2023.

FRUGIER, Stéphane. « Le profil socio-démographique et les activités des médiateurs de CSTI », *La Lettre de l'OCIM*. 1 mars 2016 n° 164. p. 12-20.

GLICENSTEIN, Jérôme. *L'art: une histoire d'expositions*. 1re éd. Paris. Presses universitaires de France. 2009. 256 p. (Lignes d'art).

GOB, André et Noémie DROUGUET. *La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels*. Paris. Armand Colin. 2021. vol.5e éd. 384 p. (U).

GUIRAGOSSIAN, Olivia. « Observer les musées : penser la muséologie au futur », *ICOFOM Study Series*. 2020 n° 48-1. p. 147-163.

GUIREC, Zéo. « Le caring museum ». Musée de Pont-Aven. 2022.

ICOM FRANCE. *L'important c'est de participer !* 2023.

ICOM FRANCE. *Vers de nouvelles normes de conservation ? Réévaluer face à la crise climatique et écologique*. 2022.

ICOM FRANCE. *A qui appartiennent les collections ? Journée professionnelle 2022*. 2022.

ICOM FRANCE. « Cycle soirée-débat déontologie Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » 2022.

ICOM INTERNATIONAL. « Museums, Decolonisation and Restitution: a global conversation ». Shanghai. 2023.

JACOBI, Daniel. « Exposition temporaire et accélération : la fin d'un paradigme ? », *La Lettre de l'OCIM*. décembre 2013. En ligne : <https://journals.openedition.org/ocim/1295>

JACOBI, Daniel. *Les musées sont-ils condamnés à séduire? et autres écrits muséologiques*. Paris. MkF éditions. 2017. 287 p. (Collection Les essais médiatiques).

LABBÉ, Leslie. « La muséothérapie. Analyse des potentiels thérapeutiques du musée », *OCIM*. 2021..

LAMOUREUX, Ève Francine SAILLANT, Noémie MAIGNIEN, ET AL. « Médiation culturelle, musées, publics diversifiés. Guide pour une expérience inclusive ».

LATOUCHE, Serge. « Muséologie et décroissance », *La Lettre de l'OCIM*. 1 juillet 2021 n° 196. p. 38-43.

LE MAREC, Joëlle. « La recherche et la participation au musée ».

LIAUTARD, Maïlys et ASSOCIATION MÊTIS. « Cartographie des formations muséales en France ».

MACZEK, Ewa et Anik MEUNIER. *Des musées inclusifs : engagements, démarches, réflexions*. Dijon : OCIM, 2020.

MAIRESSE, François. *Nouvelles tendances de la muséologie*. Paris. la Documentation française. 2016. (Musées-mondes).

MAIRESSE, François. *Le Musée hybride*. la Documentation française. 2010.

MAIRESSE, François et Michel VAN PRAËT. « DÉFINIR LE MUSÉE la suite... », *Lettre de l'OCIM* n°187. février 2020.

MARTIN, Thérèse (ed.). *Enjeux des expériences de visite dans un contexte d'éducation non formelle : construction d'une culture muséale par les visiteurs*. In F. Mairesse (Ed.), *Définir le musée du XXIe siècle*, (pp. 242-245). Paris. ICOFOM. 2017. 308 p.

MARTINEZ, Jean-Luc. *Patrimoine partagé : universalité, restitutions et circulation des œuvres d'art - Vers une législation et une doctrine françaises sur les « critères de restituabilité » pour les biens culturels*. 2023.

MARTIN-PAYEN, Catherine. « Muséographe, quel métier ? », *Lettre de l'OCIM*. 2003, vol.88.

MESMOUDI, Salma, Stanislas HOMMET, et Denis PESCHANSKI. « Eye-tracking and learning experience: gaze trajectories to better understand the behavior of memorial visitors », *Journal of Eye Movement Research*. 17 janvier 2020.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA FRANCOPHONIE. *Le projet culturel et scientifique d'un musée de France*. 2020.

MOLLARD, Claude et Laurent LE BON. *L'art de concevoir et gérer un musée*. Antony. Éditions Le Moniteur. 2016. 303 p.

OCIM. « Cartographie des masters préparant aux métiers des musées ».

OCIM ET FEMS. *Ecomusées et musées de sociétés. Fonctionnement, actions et dynamiques*. 2019.

PEYRIN, Aurélie. *Être médiateur au musée: sociologie d'un métier en trompe-l'oeil*. Paris. Documentation française. 2010. 134 p. (Musées-mondes).

PORCEDDA, Aude. *Musées & développement durable: les muséums nature de Montréal*. Paris. L'Harmattan. 2009. 279 p. (Patrimoines et sociétés).

PORCEDDA, Aude et Olivier PETIT. « Culture et développement durable : vers quel ordre social ?: Quelques éléments d'introduction », *Développement durable et territoires*. 4 mai 2011 Vol. 2, n° 2.

RECOUVREUR, Julien. « Typologie des dispositifs numériques de médiation pour les musées ».

RICHARD, Olivier et Sarah BARRETT. « Les médiateurs scientifiques en Europe : une diversité de pratiques, une communauté de besoins », *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*. 1 mai 2011 n° 135. p. 5-12.

ROLAND, Antoine. « Faire de la valorisation de ses patrimoines, un enjeu territorial, sociétal et environnemental », Blog *Correspondances Digitales*. 2023.

ROUMENTCHEVA, Sofia. *Le traitement des données personnelles par les musées*.

SANDRI, Eva. *L'imaginaire des dispositifs numériques pour la médiation au musée d'ethnographie* (thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication). Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Université du Québec à Montréal. 2016. 490 p.

SAUNIER, Bruno et Pierre PÉNICAUD. *Rapport sur l'organisation des musées de France au regard des réformes territoriales. Vers une accélération des transferts et des mutualisations ?* ICOM. 2020.

SAVOY, Bénédicte et Felwine SARR. *Rapport sur la restitution du patrimoine culturel africain*. 2018.

SIMON, Nina. *The Participatory Museum*. 2010.

SITEM. « Comment renouveler les modalités d'accès, de participation et d'engagement des publics ? Regards croisés de pratiques innovantes à l'international. » Sitem Paris. 2023.

TOBELEM, Jean-Michel. *Le nouvel âge des musées: les institutions culturelles au défi de la gestion*. 2e éd. revue et Augmentée. Paris. A. Colin. 2010. (Sociétales).

VAN GEERT, Fabien. *Du musée ethnographique au musée multiculturel: chronique d'une transformation globale*. Paris. La Documentation française. 2020. (Musées-mondes).

VIDAL, Geneviève. *Contribution à l'étude de l'interactivité: les usages du multimédia de musée*. Pessac. Presses universitaires de Bordeaux. 2006. (Labyrinthes).

VINCENT, Frédérique. « Conservation préventive et développement durable », *La Lettre de l'OCIM*. 2 avril 2012 n° 140. p. 27-31.

WINKIN, Yves et Milad DOUEIHI. *Réinventer les musées?* Paris. MkF éditions. 2020. 191 p. (Collection Les essais médiatiques).

« Les 60 musées nationaux et leurs directions », *News Tank Culture*. 2 avril 2023

*Baromètre des sorties et des pratiques culturelles en ligne avec un focus sur les musées et lieux patrimoniaux*. 2023.

*Assises des métiers des musées*. 2017.

*L'inaliénabilité des collections de musée en question: actes du colloque tenu au Musée royal de Mariemont, le 28 avril 2009*. Morlanwelz, Belgium. Musée royal de Mariemont. 2009. 161 p. (Monographies du Musée royal de Mariemont ; n° 19).

*Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France*.

## Arts visuels

A.C.B - ART CONTEMPORAIN EN BRETAGNE, AMAC. *L'activité des artistes plasticiens·ne·s en Bretagne*. 2019.

AUDENCIA. *Les besoins en formation professionnelle des acteurs des arts visuels en Pays de la Loire*. 2017.

CAILLET, Aline. *L'art de l'enquête: savoirs pratiques et sciences sociales*. Milan, Udine. Mimesis.

2019.

CATIN, Aurélien. *Notre condition: essai sur le salaire au travail artistique*. Saint-Denis. Riot éditions. 2020.

CENTRE NATIONAL DES ARTS PLASTIQUES. *141 questions-réponses sur l'activité des artistes plasticiens, Guide de l'art contemporain*. 2017.

CENTRE NATIONAL DES ARTS PLASTIQUES. *223 résidences d'arts visuels en France*. 2016.

CHANTEPIE Philippe, KANCEL Serge, FRAC. *Mission prospective sur les Fonds régionaux d'art contemporain - FRAC*. 2021.

CIPAC. *Les répercussions du covid-19 sur le secteur des arts visuels*. 2020.

COMITÉ PROFESSIONNEL DES GALERIES D'ART. *Code de Déontologie écologie*.

CONTEXTS/STRATECOM. *Premier état des lieux des arts plastiques dans les Hauts-de-France*. 2020.

DCA. *Charte des bonnes pratiques des centres d'art contemporain*.

DESBIOLLES, Annie, Elena DAPPORTO, Sandrine MAHIEU, ET AL. *La résidence d'artiste, un outil inventif au service des politiques publiques*. Direction générale de la création artistique, ministère de la Culture. 2019.

DIRECTORATE-GENERAL FOR EDUCATION, YOUTH. *The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals: report of the OMC (Open Method of Coordination) group of EU Member States' experts : final report*. LU. Publications Office of the European Union. 2023.

DUBOIS, Brianne. « Redéfinir une juridiction professionnelle. Artistes et assistantes de production dans les projets d'art contemporain ». *Sociologie du travail*. Vol.63 -n°3. 2021.

DURAND, Jean-Pierre et Joyce SEBAC. *Métiers du graphisme*. Paris. Ministère de la Culture - DEPS. 2011. 224 p. (Questions de culture).

FOURMENTRAUX, Jean-Paul. « Entre Arts et Sciences. Les valeurs de l'interdisciplinarité », *Les Enjeux de l'information et de la communication*. 2015, 16/3A n° S1. p. 83-91.

GLICENSTEIN, Jérôme. *L'invention du curateur: mutations dans l'art contemporain*. 1re édition. Paris. PUF. 2015. 304 p.

HF BRETAGNE. *La place des femmes dans l'art contemporain et le spectacle vivant en Bretagne*. 2021.

JEANPIERRE, Laurent, MAYAUD, Isabelle, SOFIO, Séverine. « Représenter les commissaires d'exposition d'art contemporain en France : une intermédiation collective impossible ? », *Le Mouvement Social*. 2013, vol.243 n° 2. p. 79-89.

JEANPIERRE, Laurent et SOFIO, Séverine. « Les commissaires d'exposition d'art contemporain en France. Portrait social. Rapport d'enquête remis à l'association Commissaires d'exposition associés ». 2009.

LABADIE, Francine et François ROUET. *Travail artistique et économie de la création. Actes des 2e journées d'économie de la culture*. Paris. Ministère de la Culture - DEPS. 2008. 250 p. (Questions de culture).

Liot, Françoise. « Collectifs d'artistes et action publique », dans *L'artiste pluriel, démultiplier l'activité pour vivre de son art*. Septentrion, 2009.

MAYAUD, Isabelle. *Lieux en commun*. CRESPPA - Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris. 2019.

MAYAUD, Isabelle et JEANPIERRE Laurent. *L'offre et la demande d'arts visuels dans le Grand Est, un diagnostic sociologique, rapport de recherche commanditée par la Direction régionale des affaires culturelles Grand Est et les trois réseaux d'art contemporain du Grand Est (SODAVI)*. Versant Est, LoRa, Bulles. 2019.

MOULIN, Raymonde et Pascaline COSTA. *L'artiste, l'institution et le marché*. Paris. Flammarion. 2009. (Champs).

OBRIST, Hans Ulrich, Elie During, et Dominique Gonzales-Foerster. *Qu'est-ce que le curating ?* Paris. Manuella éditions. 2011.

OBRIST, Hans Ulrich, Asad RAZA, et Jean-François ALLAIN. *Les voies du curating*. Paris. Manuella éditions. 2015.

PATUREAU, Frédérique et Jérémie SINICAGLIA. *Artistes plasticiens, de l'école au marché*. Paris. Ministère de la culture, Secrétariat général, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) : Sciences Po, Les presses. 2020. 286 p. (Questions de culture).

PROVANSAL, Mathilde. « Au-delà de la vocation artistique : un recrutement sexuellement différencié des candidat-e-s à une carrière de plasticien-ne ? », *Éducation et socialisation*. 22 octobre 2016.

RAGEUL, Anthony. « La méthode de recherche-création en Arts Plastiques :prescription, prospective et mise à l'épreuve de l'objet », *Belphegor. Littérature populaire et culture médiatique*. 21 juin 2021 n° 19-1.

RENUCCI, Franck, Jean-Mark RÉOL, Catherine PERRET, ET AL. (eds.). *L'artiste, un chercheur pas comme les autres*. Paris. CNRS Editions. 2015. 293 p. (Hermès ; n°72).

ROUET, François. « Les galeries d'art contemporain en France en 2012 », *Culture études*. 2013, vol.2 n° 2. p. 1-12.

SACOT-DUVAUROUX, Dominique et Nathalie MOUREAU. *Le marché de l'art contemporain*. Paris. La Découverte. 2010. 4e éd. 128 p. (Repères).

SICALO SANTOS, Luc. « Quand l'État social s'adapte aux artistes. Les contreparties d'une prise en charge institutionnelle sur mesure », *Sociologie de l'Art*. 2019, OPuS 29 & 30 n° 1-2. p. 57-74.

SINICAGLIA-AMADIO, Sabrina et Jérémie SINICAGLIA. *Temporalités du travail artistique : le cas des musicien.ne.s et des plasticien.ne.s*. Paris. Ministère de la Culture - DEPS. 2017. 224 p. (Questions de culture).

TALON-HUCON, Carole. *L'artiste en habits de chercheur*. 1re édition. Paris. Puf. 2021. 188 p.

TERUEL, Ulysse. *Observation Participative & Partagée des arts visuels en Pays de la Loire*. Octobre 2022.

TOUTAIN, Delphine et Margot DERHY. *back pack de l'artiste*. 3ème édition. 2022.

TRAM, AMAC, ET DRAC IDF. *SODAVI Île-de-France, phase 2 concertation*. 2019.

TRAM, AMAC, ET DRAC IDF. *SODAVI Île-de-France, phase 1 diagnostic*. Rapport 1. 2018.

VELASCO, Julio. *L'artiste comme stratège: topographie et création plastique contemporaine*. Paris. CTHS. 2021. 347 p. (Collection Orientations et méthodes ; n° 35).

VERGER, Annie. « L'artiste saisi par l'Ecole », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. 1982, vol.42 n° 1. p. 19-32.

« Le travail des artistes – Marchés, réputations, rémunérations, colloque ». Collège de France. 2021.

*Rapport d'activités de c-e-a / association française des commissaires d'exposition*. 2021.

*Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation des arts visuels*. Ministère de la Culture/Direction générale de la création artistique. 2017.

*Documentation |Pôle arts visuels Pays de la Loire*.

*Documentation | Arts en résidence — Réseau National*.

« Pour l'incitation à la création d'ateliers et de résidences d'artistes dans les collectivités territoriales », *ADAGP*.

## Numérique

BASDEVANT Adrien, Camille FRANÇOIS, et Rémi RONFARD. *Métavers : un premier grand rapport exploratoire*. 2022.

AGENCE PHARE et WIKIMÉDIA FRANCE. *L'open content dans les institutions culturelles en France*. 2021.

ATLANGAMES, BOUFTANG, CAPITAL GAMES, ET AL. *HJVDiag Diagnostic de formation Ambition Jeu Vidéo*. 2023.

BAUJARD, Corinne. *Environnement numérique et musées*. 2019. vol.15. (Les Cahiers du numérique).

BESSON, Raphaël. *Étude-action sur les écosystèmes des arts et des cultures numériques en France*. 2019.

BESSON, Raphaël et Mathilde GOUTEUX. *Prendre la mesure des externalités des dispositifs créés par les acteurs du réseau national des arts hybrides et cultures numériques*. 2021.

BESSON, Raphaël et Mathilde GOUTEUX. « Révéler les externalités des écosystèmes des arts hybrides et cultures numériques », *L'Observatoire*. 2021, vol.58 n° 2. p. 93-96.

CARREL, MARION ET VALENTIN SCHMITE. *Propos sur l'art et l'intelligence artificielle*. ARLES. L'art-Dit. 2020. 57 P.

CARDON, Dominique. *Culture numérique*. Paris. Presses de Sciences Po. 2019. 432 p. (Hors collection).

CONRATH, Léa et Mathilde NOURISSON-MONCEY. *Guide des aides à la création en environnement numérique*. HACNUM. 2022.

CORDY, Valérie. « Pour un enseignement du numérique en école d'art: généalogie, fiction et expérience du code: », *L'Observatoire*. 30 juin 2021, N° 58 n° 2. p. 53-56.

DIOUF, Laurent, Anne VINCENT, et Anne-Cécile WORMS. « Les arts numériques », *Dossiers du CRISP*. 2013, N° 81 n° 1. p. 9-84.

DJAKOUANE, Aurélien. « Un portable sinon rien ? Les pratiques culturelles des jeunes à l'ère numérique », *L'Observatoire*. 2023, vol.60 n° 1. p. 21-27.

DOUEIHI, Milad. *Qu'est-ce que le numérique ?* Paris cedex 14. Presses Universitaires de France. 2013. 64 p. (Hors collection).

FOURMENTRAUX, Jean-Paul. « Net Art et contre-culture numérique », *Ligeia*. 2020, vol.181-184 n° 2. p. 74-85.

FOURMENTRAUX, Jean-Paul. « Le musée à l'épreuve du numérique : Net Art et médias variables », *Critique*. 2014, vol.805-806 n° 6-7. p. 544-551.

*L'art d'humaniser la civilisation numérique*. L'OBSERVATOIRE Vol.58 2021.

MOULON, Dominique. *Chefs-d'œuvre du 21e siècle: l'art à l'ère digitale*. Lyon. Nouvelles éditions Scala. 2021. 160 p.

PERRIN, Valérie. « Pourquoi collectionner les œuvres d'art numérique ? Ou de la nécessité de la collection publique », *L'Observatoire*. 2021, vol.58.

PXN. « Livre blanc du forum de la création numérique ». Forum Entreprendre dans la culture à l'École d'architecture de Paris-Belleville. 2022.

SANDRI, Eva. *Les imaginaires numériques au musée ? débats sur les injonctions à l'innovation*. Paris. MkF éditions. 2020. 123 p. (Les essais numériques).

SELMANE, Inès. *L'impact carbone des expositions en ligne*, Mémoire. Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne. 2022.

SELMANE, Inès. *Les impacts des expositions en ligne : les exemples d'ELEKTRA et du Cube*, Mémoire. Saint-Quentin-en-Yvelines. Université Versailles Saint Quentin en Yvelines. 2021.

THIBAULT, Clément. « Les arts numériques, ce nouveau paradigme », *L'Observatoire*. 2021, vol.58 n° 2. p. 46-49.

TMNLAB. *État des lieux du numérique*. 2021.

## Design et métiers d'art

ANDEA. « Demain l'école d'art : Assises nationales des écoles supérieures d'art ». 2015.

ATELIERS D'ART DE FRANCE. *La formation aux métiers d'art : Un système en crise*. 2022.

ATELIERS D'ART DE FRANCE. *La branche professionnelle des métiers d'art, au service d'un secteur d'avenir*. 2018.

ATELIERS D'ART DE FRANCE, POLLÉN CONSEIL. *La formation dans le secteur des métiers d'art*. 2017.

ATELIERS D'ART DE FRANCE, XERFI. *Enquête sur l'économie des ateliers d'art sur le marché du patrimoine en France*. 2015.

BAYARD, Marc. *#Slow-Made: manifeste du geste humain*. Paris. Editions Les Influences. 2022.

- BOUTIN, Anne-Marie, Danièle CLUTIER, et Isabelle VERILHAC. *Économie du design*. 2010.
- BPI CRÉATION. *La création d'entreprise en France - année 2020*. 2020.
- CADIX, Alain et COLLÈGE DES DESIGNERS. *Pour une politique nationale du Design*. 2013.
- CASPAR, François. *[Définitions] Qu'est-ce que le design?* 2013.
- CHABANE, Massinissa. « Pour une politique culturelle du “Made in France” », *Les Echos*. 24 août 2018.
- CHANAL, Valérie et Apolline LE GALL. « Comment l'enseignement du business model en école de design questionne l'identité professionnelle des designers: », *Humanisme et Entreprise*. 1 août 2014, n° 316 n° 1. p. 67-90.
- COMINELLI, Francesca. « Repenser le développement durable : quel rôle pour les savoir-faire et les métiers d'art ? », *Material Culture Review*. 2015, vol.82-83. p. 71-83.
- COMUNIAN, Roberta, Tamsyn DENT, et Bridget CONOR. *Creative HE and the European Creative Economies*. 2020. (DISCE Publications).
- CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE. *Contrat stratégique de filière Mode et luxe 2023-2027*. ministre de l'Économie et des Finances, le ministre de la Culture, et le président du Comité stratégique de filière. 2023.
- CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE. *Contrat stratégique de filière Mode et luxe 2019-2022*. ministre de l'Économie et des Finances, le ministre de la Culture, et le président du Comité stratégique de filière. 2019.
- DELPAL, Franck. *La mode en France : Évaluation de son importance économique*. Institut Français de la Mode. 2018.
- DESIGNERS INTERACTIFS. *Enquêtes sur le design*. 2022.
- DIDIER, John et ÉRIC TORTOCHOT. « Former aux compétences du xxie siècle à l'aide du design », *Questions Vives. Recherches en éducation*. 17 décembre 2021 N° 35.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE. *Comité de suivi du DN MADE avril 2021 - fin novembre 2021: 1er bilan et perspectives*. 2021.
- DUMAS, Catherine. *Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : l'avenir entre nos mains*. Premier ministre. 2009.
- ELIE, Catherine. *Synthèse et chiffres clés : La formation et l'apprentissage aux métiers d'art*. Institut Supérieur des Métiers. 2019.
- ELIE, Catherine. *Chiffres clés des activités relevant principalement du périmètre « métiers d'art »*. Institut Supérieur des Métiers. 2019.
- FAUQUEMBERGUE, Léa. « Enseignement du design à travers les programmes : une analyse sémantique des référentiels de formation en design et métiers d'art dans le contexte français », *Sciences du Design*. 2022, vol.15 n° 1. p. 62-74.
- FLAMAND, Brigitte et Guillaume BORDRY. *La rénovation du deuxième cycle « arts appliqués et métiers d'art »*. Inspection générale de l'Education, du Sport et de la Recherche. 2022.
- GAMBA, Tiphaine. « D'où vient la “pensée design” ? », *I2D - Information, données &*

documents. 2017, vol.54 n° 1. p. 30-32.

GEEL, Catherine et Claire BRUNET. *Le design. Histoire, concepts, combats*. Gallimard. 2023. (Folio, essais).

GRANGE, David. « Anne Jourdain, Du cœur à l'ouvrage : les artisans d'art en France. Paris, Belin, coll. "socio-histoires", 2014, 349 p. », *Sociologie de l'Art*. 2016, OPU S 25 & 26 n° 1-2. p. 231-237.

HUPPÉ, Philippe et Barbara BESSOT BALLOT. *Rapport d'information sur l'impact de la crise de la covid-19 et nouvelles mutations du secteur des métiers d'excellence et métiers d'art*. Commission des affaires économiques. 2022.

HUPPÉ, Philippe, Raphaël Gérard, et Gilles Le Gendre. *France, métiers d'excellence*. 2018.

IGEN, IGAENR, et MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE. *Rapport Design et métiers d'art*. Octobre 2015.

INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS. *Baromètre de l'artisanat : Les chiffres de la création d'entreprise*. 2022.

JOURDAIN, Anne. « Des artisans d'art aux artisanes d'art: Ce que le genre fait aux métiers d'art indépendants », *Travail et emploi*. 1 avril 2017 n° 150. p. 25-52.

L. SZOSTAK, Bérangère. « La profession de designer. Une source légitime de créativité », *Revue française de gestion*. 2006, vol.161 n° 2. p. 125-138.

LE BŒUF, Jocelyne. « Histoires du design : questionnement critique », *Sciences du Design*. 2015, vol.1 n° 1. p. 76-85.

LE PAPE, Yannick. « L'histoire du design au risque de la collection : valeur et artifices des arts décoratifs au musée, et au musée d'Orsay en particulier », *Sciences du Design*. 2017, vol.5 n° 1. p. 145-157.

LILLE DESIGN. *Enquête sur la pratique du design au sein des entreprises de la Région Hauts-de-France - Résultats 2022*. 2022.

MALT X BCG. *Freelancing in Europe*. 2022.

MORRIS, William. *Nouvelles de Nulle Part*. 1890.

PETIT, Victor. « L'éco-design : design de l'environnement ou design du milieu ? », *Sciences du Design*. 2015, vol.2 n° 2. p. 31-39.

SEURAT, Clémence, Thomas TARI, et Bruno LATOUR. *Controverses, mode d'emploi*. Paris. Sciences po, les presses. 2021.

SPIRIT INSIGHT. « *Résultats Spirit Insight pour le syndicat Ateliers d'Art de France» Evaluation des conséquences sur le long terme de la situation liée au Covid-19 sur l'économie des ateliers d'art*. Ateliers d'art de France. 2020.

STAUB, Franck. *Les métiers d'art au service du développement et du rayonnement de l'Île-de-France*. Conseil Economique, Social et Environnemental Régional d'Île-de-France. 2017.

L. SZOSTAK, Bérangère « La profession de designer. Une source légitime de créativité », *Revue française de gestion*. 2006, vol.161 n° 2. p. 125-138.

M. THARP, Bruce et Stephanie M. THARP. *Discursive Design: Critical, Speculative, and Alternative Things*. 2019.

TROLLÉ, Arnaud. *Développer les métiers de l'artisanat local et écologique*. La Fabrique Ecologique. 2021.

VIAL, Stéphane. « Qu'est-ce que la recherche en design ? Introduction aux sciences du design », *Sciences du Design*. 2015, vol.1 n° 1. p. 22-36.

WEISS. « Covid-19 : la vente en ligne a montré ses limites pour les artisans d'art », *Les Echos*. 13 mai 2021 .

MINISTÈRE DE LA CULTURE, MINISTÈRE DU COMMERCE, DE L'ARTISANAT, ET DU TOURISME. *Métiers de la main, métiers de demain : une nouvelle stratégie nationale en faveur des métiers d'art*. 2023.

IFOP. *Désir de mobilité et de formation chez les actifs*. Institut français d'opinion publique. 2023.

INSTITUT NATIONAL DES MÉTIERS D'ART. *Les enjeux de développement des entreprises des métiers d'art et du patrimoine vivant*. 2022.

INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS. *Baromètre de l'artisanat : Les chiffres de la création d'entreprise*. juin 2022.

## Territoire : politiques culturelles, espace public, ingénierie culturelle, entrepreneuriat et tiers-lieux

AGENCE CULTURELLE NOUVELLE-AQUITAINE. *Les élu·e·s délégué·e·s à la culture dans les communes et intercommunalités de Nouvelle-Aquitaine. Les études de L'A*. 2021.

ALBA, Dominique et Patricia PELLOUX. *Atlas des lieux culturels du Grand Paris*. APUR. 2022.

ANDRES, Lauren et Boris GRESILLON. « Les figures de la friche dans les villes culturelles et créatives: Regards croisés européens », *Espace géographique*. 9 avril 2011, vol.40. p. 15.

ARAB, Nadia, Burcu ÖZDIRLIK, et Elsa VIVANT. *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*. Rennes. Presses universitaires de Rennes. 2016. (Espace et territoires).

ARDENNE, Paul. *Un art contextuel: création artistique en milieu urbain, en situation, d'intervention, de participation*. Paris, France. Flammarion. 2009. 254; 16 p.

ARDENNE, Paul, Timothée CHAILLOU, et Marie MAERTENS. *100 artistes du street art*. Paris. La Martinière. 2011. 236 p.

ASSOCIATION LE M.U.R. *Étude nationale sur l'Art Urbain*. 2019.

AVISE. dossier en ligne « ESS et culture : de quoi parle-t-on ? ».

AVISE, ESS & CULTURE. *Le Labo de l'Économie Sociale et Solidaire, « Culture & ESS. Voies d'actions pour développer l'économie sociale et solidaire »*. 2019.

BAZIN, Hugues. « Labo des Tiers-lieux – Quels lieux entre politique culturelle et pensée politique de la culture ? », Blog *Nouveaux lieux, Nouveaux liens*. 2023.

BERREBI-HOFFMANN, Isabelle, Marie-Christine BUREAU, et Michel LALLEMENT. *Makers: enquête sur les laboratoires du changement social*. Paris. Éditions du Seuil. 2018.

BLAISE, Jean. *Mission nationale pour l'art et la culture dans l'espace public*. MNACEP. 2016.

BURRET, Antoine. *Etude de la configuration en Tiers-Lieu : la repolitisation par le service*, thèse de doctorat. [s.l.]. Lyon. 2017.

CENTRE NATIONAL DES ARTS PLASTIQUES. « Guide pratique du 1% artistique et de la commande publique

CROS, Caroline et Laurent LE BON (eds.). *L'art à ciel ouvert: commandes publiques en France, 1983-2007, la création contemporaine*. Paris. Flammarion. 2008. 271 p.

DAGONNEAU, Marie. « Les tiers-lieux en France, laboratoires de nouvelles solidarités socio-spatiales ? », *Bulletin de l'association de géographes français. Géographies*. 22 novembre 2022, vol.99 Numéro 3. p. 435-457.

DESPRET, Vinciane. *Les morts à l'œuvre*. La Découverte. Paris. 2023.

DÉTRIE, Marie-Alix. « Directeur des affaires culturelles : un métier sous pression », *Observatoire des politiques culturelles*. 1 décembre 2022.

DEVISME, Laurent. « Ressorts et ressources d'une sociologie de l'expérience urbaine », *Sociologie et sociétés*. 21 février 2014, vol.45 n° 2. p. 21-43.

DONCUY, Léa. « Une ingénierie de l'art spatialisé ? Le rôle des intermédiaires hybrides dans un nouveau monde de l'art », *Géographie, économie, société*. 2020, vol.22 n° 3-4. p. 477-495.

ENCORE HEUREUX. *Lieux infinis: construire des bâtiments ou des lieux? = Infinite places: constructing buildings or places?* Paris. Institut français : B42. 2018. 347 p.

FAURE, Alain. « Les passions de l'élu local, du notable au médiateur », *Histoire@Politique*. 2015, vol.25 n° 1. p. 197-211.

FNCC. *Parcours et défis des élu.e.s à la culture aujourd'hui*. 2022.

FNCC. *Manifeste de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture : Pour une République culturelle décentralisée*. 2022.

FOURMENTRAUX, Jean-Paul. *L'œuvre commune: affaire d'art et de citoyen*. Dijon. Presses du réel. 2012. 319 p.

FRANCE TIERS-LIEUX. *Rapport 2021 de France tiers-lieux - Nos territoires en action*. 2021.

GOMES, Pedro et Yoann PÉRÈS. « Introducing real estate led start-up urbanism: An account from Greater Paris », *Progress in Planning*. 2021. p. 100625.

GRAVARI-BARBAS, Maria. « Les friches culturelles : jeu d'acteurs et inscription spatiale d'un « anti-équipement » culturel in Siino C., Laumière F., Leriche F., Métropolisation et grands équipements structurants », *Métropolisation et grands équipements structurants*. 2004. p. 277-300. (Villes et Territoires).

GRAVARI-BARBAS, Maria et Sébastien JACQUOT. « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour*. 1 juillet 2007, vol.82 n° 3.

GUCCÉMOS, Alexia et Emmanuelle BLANC (eds.). *1 immeuble, 1 œuvre: 2015-2020*. Paris. In fine. 2020. 141 p.

GUILLON, Vincent. « Ce que les tiers-lieux posent comme défis aux politiques culturelles », *Observatoire des politiques culturelles*. 6 juin 2023.

GUILLON, Vincent. « Mouvements tectoniques dans les politiques culturelles des villes », *L'Observatoire*. 2022, vol.59 n° 1. p. 5-9.

GUINARD, Pauline. *Géographies culturelles: objets, concepts, méthodes*. Malakoff. Armand Colin. 2019. (Cursus).

GZELEY, Nicolas, Nicolas LAUGERO-LASSERRE, Stéphanie LEMOINE, ET AL. *L'art urbain*. Paris cedex 14. Presses Universitaires de France. 2019. 128 p. (Que sais-je ?).

HEARN, Steven. *Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*. 2014.

HENRY, Philippe. « L'entrepreneuriat culturel en débat : Vers un nouveau modèle d'organisation », *Nectart*. 2016, vol.3 n° 2. p. 48a-63a.

HERS, François. *Opération Nouveaux commanditaires*. Dijon. Les Presses du réel. 2023. 101 p.

IAU. « *L'urbanisme transitoire, optimisation foncière ou fabrication urbaine partagée* ». Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région Ile-de-France. 2018.

KUSTER, Brigitte. « Avis - commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finance pour 2019. Tome 1 culture », *Assemblée nationale*. 2018.

LAFFORGUE, Laetitia. « L'art dans l'espace public : vigie du monde », *L'Observatoire*. 2021, vol.57 n° 1. p. 106-108.

LALLEMENT, Michel. *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Seuil. 2015.

LE BRUN-CORDIER, Pascal. « Œuvrer pour une ville sensible », *L'Observatoire*. 2021, vol.57 n° 1. p. 99-101.

LE BRUN-CORDIER, Pascal. « Revue Klaxon 11: Des artistes dans la fabrique urbaine ». 2019.

LES MAGNETIQUES. « *Culture et industries créatives, un atout économique, social et territorial pour le Grand Paris* ». 2023.

LEVY-WAITZ, Patrick. *Mission coworking - Territoires, travail, numérique- Faire ensemble pour mieux vivre ensemble*. 2018.

LEXTRAIT, Fabrice. *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires...Une nouvelle époque de l'action culturelle*. ministère de la Culture et de la Communication. 2001.

MARINIER, Lucie. « Naissance, vie et fin des œuvres. Les temps de l'art dans l'espace public », *L'Observatoire*. 2021, vol.57 n° 1. p. 109-112.

MOLLARD, Claude. *L'ingénierie culturelle*. Paris cedex 14. Presses Universitaires de France. 2020. vol.6e éd. 128 p. (Que sais-je ?).

NICOLAS, Yann et Olivier Gergaud. *Évaluer les politiques publiques de la culture*. Paris. Ministère de la culture et de la communication, Secrétariat général, Département des

études, de la prospective et des statistiques, DEPS. 2016. (Questions de culture).

OLDENBURG, Ray. *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community.* 1999.

OPC. « Le médialab des 6èmes Assises nationales des DAC ». 20 et 21 octobre, Sète. Observatoire des politiques culturelles. 2022.

PAQUOT, Thierry. *L'espace public.* Paris. La Découverte. 2009. 128 p. (Repères).

PAQUOT, Thierry, Pascal LEBRUN CORDIER, David IRLE, ET AL. « dossier Nectart repenser notre espace public », *Nectart.* juin 2023 n° 17.

PINARD, Juliette. *L'urbanisme transitoire, entre renouvellement des modalités de fabrique de la ville et évolution de ses acteurs: une immersion ethnographique au sein de SNCF Immobilier.* Paris Est. 2021.

PINARD, Juliette et Hélène MORTEAU. « Professionnels de l'occupation temporaire, nouveaux acteurs de la fabrique de la ville? Du renouvellement des méthodes en urbanisme à l'émergence de nouveaux métiers », *Revue Internationale d'Urbanisme.* 2019, Nouveaux acteurs de l'urbanisme : renouveau ou fin de partie ? n° 8.

RUBY, Christian. *Art public à l'ère démocratique. Publictionnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics.* 2021.

SAEZ, Guy. *La gouvernance culturelle des villes: de la décentralisation à la métropolisation.* Paris. Comité d'histoire du Ministère de la culture Direction de l'information légale et administrative. 2021. (Travaux et documents).

SAEZ, Guy. « La métropolisation de la culture », *Cahier Français.* 2014 n° 382. p. 10-15.

SAEZ, Jean-Pierre. « Cultiver l'espace public, pour faire pousser de nouveaux imaginaires », *L'Observatoire.* 2021, vol.57 n° 1. p. 103-105.

SAEZ, Jean-Pierre. « Décentralisation et culture : vers un grand chambardement ? », *L'Observatoire.* 2013 n° 43.

SALMON, Béatrice et Simon ANDRÉ-DECONCHAT (eds.). *L'art à ciel ouvert: la commande publique au pluriel 2007-2019.* Paris. Flammarion. 2019. 239 p.

SERVET, Mathilde. « *Les bibliothèques troisième lieu : une nouvelle génération d'établissements culturels.* » Rapport 4. 2010. (Bulletin des bibliothèques de France (BBF)).

SIINO, Corinne, Florence LAUMIÈRE, et Frédéric LERICHE. *Métropolisation et grands équipements structurants.* Toulouse. Presses universitaires du Mirail. 2004.

THÉRY, Eléonore. « De nouveaux enjeux pour l'ingénierie culturelle », *Le Quotidien de l'Art.* 29 octobre 2020.

DE TOLEDO, Camille. « Le parlement de Loire. Quand le droit institue les colères du monde », *L'Observatoire.* 2021, vol.57 n° 1. p. 16-22.

URLBERGER, Andrea. « L'œuvre in situ : spécificité ou contexte ? », *Nouvelle revue d'esthétique.* 2008, vol.1 n° 1. p. 15-19.

VASLIN, Julie. *Gouverner les graffitis.* Fontaine Grenoble. PUG UGA éditions. 2021. (Politiques culturelles).

ZASK, Joëlle. *Quand la place devient publique*. Lormont. le Bord de l'eau. 2018. (Les voies du politique).

ZASK, Joëlle. *Outdoor art: la sculpture et ses lieux*. Paris. La Découverte. 2013. 237 p. (Les empêcheurs de penser en rond).

ZHONG MENGUAL, Estelle et Bruno LATOUR. *L'art en commun: réinventer les formes du collectif en contexte démocratique*. Dijon. Les presses du réel. 2019. 386 p. (Collection Œuvres en sociétés).

Dixit.net Podcast : *La culture à la ville*. 2023.

*Politiques culturelles territoriales: coopération et droits culturels, transitions écologique et sociétale, éducation et formation*. Toulouse. Editions de l'Attribut. 2023.

« Quand les villes (re)politissent la culture », *L'Observatoire*. 2022 n° 59.

« La culture à l'âge de l'intercommunalité », *L'Observatoire*. 2019 n° 54.

« L'intercommunalité culturelle : un état des lieux », *Culture études*. 2008, vol.5 n° 5. p. 1-11.

## Écologie

ADEME. *Transition(s) 2050*. 2021.

ADEME ET ARCEP. *Etude ADEME-Arcep : évaluation de l'empreinte environnementale du numérique en France en 2020, 2030 et 2050*. 2023.

ANEAT. « Les pratiques artistiques à l'aune de la nécessité écologique : quels matériaux pour l'école d'art aujourd'hui ? » Ivry-sur-Seine. 2021.

ARDENNE, Paul. *Un art écologique: création plasticienne et anthropocène*. Éd. revue et Augmentée. Lormont Bruxelles. le Bord de l'eau. 2019. (Collection La muette).

ARNAULT, Benjamin. « L'exercice de la critique en art écologique », *Nouvelle revue d'esthétique*. 2021, vol.27 n° 1. p. 67-75.

ARNAULT, Benjamin. « L'émergence de l'art écologique au sein des institutions françaises », *Marges*. 2021, vol.33 n° 2. p. 32-42.

BARRE, Romain. « Le Vent des Forêts, art contemporain et dynamique rurale », *Pour*. 2015, vol.226 n° 2. p. 183-186.

BELMOKHTAR, Valérie. *L'artiste et le vivant: pour un art écologique, inclusif et engagé*. Paris. Pyramyd. 2022.

CENTRE POMPIDOU. *MOOC Art et écologie*. 2022.

CHAUMIER, Serge, AUDRE PORCEDDA, ET OFFICE DE COOPÉRATION ET D'INFORMATION MUSÉOGRAPHIQUES (France) (eds.). *Musées et développement durable*. Paris. La Documentation française. 2011. 335 p. (Musées-mondes).

COLLECTIF RÉVEIL CULTURE. *Etude Réveil Culture*. 2023.

COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES.

*Rapport Brundtland : Notre avenir à tous (Our Common Future).* 1987.

CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES. « Référentiel DD&RS ».

DELFOSE, Cyril. « Comment les collectivités territoriales vont devoir écologiser leurs politiques culturelles », *Nectart*. 2023, vol.16 n° 1. p. 62-71.

DÉSANGES, Guillaume. *Petit traité de permaculture institutionnelle : pour un site de création contemporaine vivant et productif*. 2022.

DREXLER, Sabine (rapportrice). *Patrimoine et transition écologique : d'une pierre deux coups*. *Rapport d'information du Sénat*. Rapport 794. 2023.

FOURMENTRAUX, Jean-Paul. « Zone Critique. Art, Science et Anthropocène : par-delà la “Nature” », *Questions de communication*. 2022, vol.41 n° 1. p. 369-382.

GUATTARI, Félix. *Les trois écologies*. Paris. Galilée. 2008. (Collection L'Espace critique).

IRLE, David, Anaïs ROESCH, et Samuel VALENSI. *Décarboner la culture: face au réchauffement climatique, les nouveaux défis pour la filière*. Fontaine Grenoble. PUG UGA éditions. 2021. (Politiques culturelles).

JULIE'S BICYCLE. *The Art of Zero*. 2021.

LATOUR, Bruno. « Comment les arts peuvent-ils nous aider à réagir à la crise politique et climatique ? », *L'Observatoire*. 2021, vol.57 n° 1. p. 23-26.

LATOUR, Bruno. *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*. Paris. La Découverte. 2017. 155 p.

LE GUINER, Yannick (Pôle eco design). *Guide méthodologique : éco conception de décors d'opéra, de théâtres et autres scénographies*. Festival d'Aix-en-Provence. 2021.

LOCÉ, Guillaume. *Le musée monde : l'art comme écologie*. Paris. Presses universitaires de France (PUF). 2022. 325 p. (L'écologie en questions).

MEYER, Julia, Tom Nico, Alexis BURGUBURU, ET AL. *Évaluation de l'impact environnemental de la digitalisation des services culturels*. ADEME. 2022.

MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Charte de développement durable pour les festivals ».

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE. *Proposition d'une feuille de route de décarbonation du secteur du numérique*. 2023.

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE. *Feuille de route Numérique et Environnement*. ministère de la Culture. 2021.

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE. *Plan national pour des achats durables 2022-2025*.

PALAIS DES BEAUX-ARTS DE LILLE. « Actes du workshop construire la durabilité de nos musées ». Palais des Beaux-Arts de Lille. 2022.

RAMADE, Bénédicte. *Vers un art anthropocène: l'art écologique américain pour prototype*. Dijon. Les Presses du réel. 2022. 289 p.

RIOUAL, Quentin, Annabel VERGNE. « Penser la scénographie dans un monde fini - AOC media », *AOC media - Analyse Opinion Critique*. 3 novembre 2022 .

ROCKSTRÖM, Johan, Will STEFFEN, Kevin NOONE, ET AL. « A safe operating space for humanity », *Nature*. septembre 2009, vol.461 n° 7263. p. 472-475.

SERMON, Julie et Mathieu K. ABONNENC. *Morts ou vifs: contribution à une écologie pratique, théorique et sensible des arts vivants*. Paris. B42. 2021. (Culture ; n° 08).

SHIFT PROJECT. *Décarbonons la culture*. 021.

SHIFT PROJECT. *Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat, former les étudiants pour décarboner la société*. 2019.

VILLETTÉ MAKERZ ET AZIMIO. *Vers une culture low-tech*? ADEME. 2022.

*L'art face aux urgences écologiques*. Revue Marges. Saint-Denis. Presses universitaires de Vincennes. 2022. vol.35.

7e édition de Think Culture, compte-rendus et captations en ligne.

*Développer l'économie circulaire dans les lieux et établissements culturels parisiens*. Ville de Paris. 2021.

## Droits culturels, EAC, participation

ANBERRÉE, Alice. *Transformations du rapport offre-demande dans les organisations publiques et parapubliques de diffusion culturelle : le rôle de la participation des publics*. Gestion et management. Université de Nantes. 2015.

ANSELME, Léo, Patricia COLER, Éric FOURREAU, ET AL. *Droits culturels. Les comprendre, les mettre en œuvre*. Toulouse. Éditions de l'Attribut. 2022. 224 p. (Culture & Société).

BLONDEAU, Catherine, Agathe DE LECCE, et Michel KNEUBÜHLER (eds.). *Du partage des chefs-d'œuvre à la garantie des droits culturels: ruptures et continuité dans la politique culturelle française: colloque, Paris, Auditorium du Louvre (19 et 20 décembre 2019)*. Vénissieux (Rhône). la Passe du vent. 2020. 383 p. (Faire Cité).

JONCHERY, Anne et Sylvie OCTOBRE. *L'éducation artistique et culturelle: une utopie à l'épreuve des sciences sociales*. Paris. Ministère de la culture, Secrétariat général, Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, Deps-doc Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. 2022. (Questions de culture).

L'OBSERVATOIRE. « Droits culturels : controverses et horizons d'action », *La revue des politiques culturelles*. janvier 2017 n° 49.

LUCAS, Jean-Michel. *Les droits culturels: enjeux, débats, expérimentations*. Voiron. Territorial éditions. 2017. 148 p. (Dossier d'experts).

THÉÂTRE DE LA POUDRERIE ET OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES. « Les Rencontres du Théâtre de la Poudrerie : LES ARTS PARTICIPATIFS Une expérience citoyenne et esthétique ». Théâtre de la Poudrerie, Sevran. Actes de la rencontre nationale. 13 octobre 2018.

*Déclaration de Fribourg sur les droits culturels*, 2007.

## Autres ressources, ouvrages et rapports

AUBOUIN, Nicolas, Emmanuel COBLENCE, et Frédéric KLETZ. « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*. 2012, vol.54 n° 4. p. 191-214.

BECKER, Howard Saul, Pierre-Michel MENGER, et Jeanne BOUNIORT. *Les mondes de l'art*. Paris. Flammarion. 2010. (Art, histoire, société).

BOURLÈS, Ludovic et Yann NICOLAS. *Analyse conjoncturelle du chiffre d'affaires de la culture au 4e trimestre 2022*. ministère de la Culture. DEPS, coll. « Note de conjoncture », 2023-2, p. 24.

CHEC. *Dix orientations pour hybrider les ressources économiques des lieux culturels*.

COULANGEON, Philippe. *Les métamorphoses de la distinction: inégalités culturelles dans la France d'aujourd'hui*. Paris. Bernard Grasset. 2011. 165 p. (Mondes vécus).

COULANGEON, Philippe. *Sociologie des pratiques culturelles*. Nouvelle éd. Paris. la Découverte. 2010. (Repères ; n° 418).

DEPS. *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication : édition 2022*. ministère de la Culture. 2022.

DEWEY, John, Richard SHUSTERMAN, Stewart BUETTNER, ET AL. *L'art comme expérience*. Paris. Gallimard. 2010. (Folio ; n° 534).

DJAKOUANE, Aurélien. « Un portable sinon rien ? Les pratiques culturelles des jeunes à l'ère numérique », *L'Observatoire*. 2023, vol.60 n° 1. p. 21-27.

GOUYON, Marie et Frédérique PATUREAU. *Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles*. ministère de la Culture - DEPS. 2014. (Culture chiffres).

LIZÉ, Wenceslas, Delphine NAUDIER, et Olivier ROUEFF. *Intermédiaires du travail artistique: à la frontière de l'art et du commerce*. Paris. Département des études, de la prospective et des statistiques. 2011. (Questions de culture).

MOULIN, Raymonde (ed.). *Les Artistes: essai de morphologie sociale*. Paris. Documentation française. 1985. 115 p.

PIETRZYK, Nicolas. *Le poids économique direct de la culture en 2020 [CC-2022-1]*. Ministère de la Culture. 2022. (Collection culture chiffres).

SCHREIBER, Amandine et Jörg MÜLLER. *Les sorties culturelles des Français après deux années de Covid-19*. Rapport 6. Ministère de la Culture. 2022. (Culture Études).

WOLFF, Loup et Philippe LOMBARDO. *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*. ministère de la Culture. 2020.

ZASK, Joëlle. *Introduction à John Dewey*. Paris. la Découverte. 2015. (Repères ; n° 661).

ZASK, Joëlle. *Art et démocratie. Les peuples de l'art*. Paris cedex 14. Presses Universitaires de France. 2003. 232 p. (Intervention philosophique).

## **Classifications existantes des métiers, activités et entreprises et manques identifiés**

Définis par l’Insee, le **code NAF (Nomenclature d’activité française)** ou **code APE (Activité principale exercée)** désigne le secteur d’activité général d’une entreprise. Le **code PCS (Professions et catégories socioprofessionnelles)** désigne quant à lui l’activité du salarié de l’entreprise. Il s’agit de deux mesures statistiques qui permettent d’aborder l’emploi et d’identifier la branche d’activité principale de l’entreprise ou de l’indépendant. Le **code ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois)** est le répertoire d’identification des métiers créé par Pôle Emploi.

## A. Codes NAF/APE retenus par le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS)<sup>431</sup> dans le cadre de notre étude

### **Arts visuels**

9003A Création artistique relevant des arts plastiques  
9003B Autre création artistique  
7420Z Activités photographiques  
7410Z Activités spécialisées de design

### **Patrimoine**

9101Z Gestion des bibliothèques et des archives  
9102Z Gestion des musées  
9103Z Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires

### **Enseignement artistique amateur**

8552Z Enseignement culturel

### **Architecture**

7111Z Activités d’architecture

A noter qu’il n’existe pas, par exemple, de code NAF/APE pouvant s’appliquer par exemple aux centres d’art faute de catégorie de gestion des arts visuels

## B. Codes PCS retenus par le Département des études, de la prospective et des statistiques<sup>432</sup> (DEPS) dans le cadre de notre étude

### **Professions des arts visuels et des métiers d’art**

#### Professions des arts visuels

354A Artistes plasticiens  
465C Photographes

<sup>431</sup> Liste complète des codes NAF/APE : [Lien](#)

<sup>432</sup> Liste complète des codes PCS : [Lien](#)

465A Concepteurs et assistants techniques des arts graphiques, de la mode et de la décoration

**Métiers d'art**

214E Artisans d'art

637B Ouvriers d'art

**Cadres et techniciens de la documentation et de la conservation**

351A Bibliothécaires, archivistes, conservateurs et autres cadres du patrimoine (fonction publique)

372F Cadres de la documentation, de l'archivage (hors fonction publique)

425A Sous-bibliothécaires, cadres intermédiaires du patrimoine

**Architectes**

382B Architectes salariés

312F Architectes libéraux

**Professeurs d'arts (hors établissements scolaires)**

354G Professeurs d'art (hors établissements scolaires)

On voit ici que, si les codes NAF sur les activités mentionnent les activités de gestion mais pas de conservation, au contraire les codes PCS eux ne mentionnent que les métiers de la conservation et de la documentation mais ni les métiers de commissariat ni les métiers de la gestion ni ceux de la production, de médiation et des publics. Pas plus ceux de la technique, de l'accueil ou de la sécurité des lieux culturels.

## C. Liste des CODES ROME<sup>433</sup> identifiés dans le cadre de l'étude

Les codes ROME sont le référentiel métier conçu par Pôle Emploi. Une nouvelle version du ROME, intitulé 4.0 a été mise en ligne avec une **révision du référentiel des compétences** et la **modification de fiches métiers** en lien avec les OPCO. Les codes ROME peuvent être approchés par plusieurs arborescences<sup>434</sup> : thématique, secteurs d'activité, des compétences ou encore des savoirs...

**Artisanat d'art**

Code ROME B1101 (Création en arts plastiques) - Illustrateur / Illustratrice<sup>435</sup>

Code ROME B1201 (Réalisation d'objets décoratifs et utilitaires en céramique et matériaux de synthèse) - Céramiste

Code ROME B1301 (Décoration d'espaces de vente et d'exposition) - Etalagiste<sup>436</sup>

Code ROME B1302 (Décoration d'objets d'art et artisanaux) - Décorateur / Décoratrice d'objets d'art et artisanaux<sup>437</sup>

Code ROME B1303 (Gravure, ciselure) - Graveur / Graveuse

---

<sup>433</sup> Liste des codes complète ROME sur Pôle Emploi : Lien

<sup>434</sup> PÔLE EMPLOI. « Le référentiel ROME 4.0 ». Lien

<sup>435</sup> Il est détaillé en comprenant notamment les artistes peintre, artistes plasticiens et plasticiennes, dessinateur et dessinatrice, sculpteur et sculptrice, vidéaste,..

<sup>436</sup> Il est détaillé en comprenant notamment le métier de scénographe-muséographe.

<sup>437</sup> Il est détaillé en comprenant notamment les décorateur et décoratrices sur verre, les doreur et doreuses d'art, les émailleurs et émailleuse d'art, les restaurateur et restauratrice de tableaux et sur œuvres d'art,...

Code ROME B1401 (Réalisation d'objets en lianes, fibres et brins végétaux) - Caneur / Caneuse  
Code ROME B1402 (Reliure et restauration de livres et archives) - Relieur / Relieuse  
Code ROME B1501 (Fabrication et réparation d'instruments de musique) - Fabricant·e et réparateur·ice d'instruments de musique  
Code ROME B1601 (Métallerie d'art) - Métallier / Métallière d'art  
Code ROME B1602 (Réalisation d'objets artistiques et fonctionnels en verre) - Souffleur / Souffleuse de verre  
Code ROME B1603 (Réalisation d'ouvrages en bijouterie, joaillerie et orfèvrerie) - Bijoutier / Bijoutière  
Code ROME B1604 (Réparation - montage en systèmes horlogers) - Horloger / Horlogère  
Code ROME B1804 (Réalisation d'ouvrages d'art en fils) - Tapissier / Tapissière

### **Culture et patrimoine**

Code ROME D1201 (Achat vente d'objets d'art, anciens ou d'occasion) - Brocanteur / Brocanteuse<sup>438</sup>

Code ROME K1602 (Gestion de patrimoine culturel) - Gestionnaire de patrimoine culturel  
Il est détaillé comme suit :

Attaché / Attachée de conservation du patrimoine  
Chargé / Chargée d'études et d'inventaire patrimoine  
Commissaire d'expositions  
Conservateur / Conservatrice d'établissement patrimonial  
Conservateur / Conservatrice de musée  
Conservateur / Conservatrice des antiquités et objets d'art  
Conservateur / Conservatrice des collections  
Conservateur / Conservatrice du patrimoine  
Conservateur / Conservatrice du patrimoine historique  
Conservateur départemental / Conservatrice départementale du patrimoine  
Conservateur directeur / Conservatrice directrice de musée  
Conservateur territorial / Conservatrice territoriale du patrimoine  
Directeur / Directrice d'établissement patrimonial  
Directeur / Directrice de la conservation départementale  
Directeur / Directrice de musée  
Gestionnaire de collections  
Historien / Historienne de l'oeuvre  
Régisseur / Régisseur d'oeuvres  
Régisseur / Régisseur des collections  
Régisseur / Régisseur des expositions  
Responsable de collections

Code ROME K1601 - Gestion de l'information et de la documentation

Code ROME K2105 - Enseignement artistique

Les métiers de la gestion, du développement de l'accueil, de la billetterie, de la surveillance et de la médiation ne sont pas mentionnés.

---

<sup>438</sup> Il est détaillé en comprenant notamment les responsables de galeries d'art.

#### **Autres codes ROME identifiés :**

Code ROME E1104 (Conception de contenus multimédias)  
Code ROME E1205 (Réalisation de contenus multimédias) - Designer / Designeuse graphique  
Code ROME F1102 (Conception - aménagement d'espaces intérieurs)  
Code ROME K1802 (Développement local)  
Code ROME K1601 (Gestion de l'information et de la documentation)  
Code ROME K1404 (Mise en oeuvre et pilotage de la politique des pouvoirs publics)  
Code ROME M1601 (Accueil et renseignements)

Les métiers des politiques culturelles territoriales ne sont pas identifiés.

## **D. Autres répertoires métiers existants**

Les répertoires métiers des 3 fonctions publiques sont actuellement en cours d'harmonisation et de restructuration pour n'en former plus qu'un courant 2023 : **le répertoire des métiers communs (RMFP)**<sup>439</sup>. Ce chantier concourt avec l'unification de l'élaboration du nouveau **ROME 4.0 porté par Pôle Emploi**.

### **1. Le répertoire métier de la fonction publique territoriale (CNFPT)**

**Sur les 244 métiers de la fonction publique territoriale, 20 métiers du secteur culturel ont été identifiés**<sup>440</sup> : directeur ou directrice de l'action culturelle, chef ou cheffe de projet culturel, directeur ou directrice de bibliothèque, bibliothécaire, documentaliste, chargé ou chargée d'accueil en bibliothèque, directeur ou directrice d'établissement d'enseignement artistique, directeur ou directrice d'établissement d'arts plastiques, enseignant ou enseignante en arts plastiques, directeur ou directrice d'établissement culturel, régisseur ou régisseur de spectacle et d'événementiel, technicien du spectacle et de l'événementiel, directeur d'établissement patrimonial, archéologue, archiviste, chargé des publics, régisseur d'oeuvres, restaurateur d'oeuvres, chargé d'accueil et de surveillance du patrimoine.

### **2. Le répertoire métier du ministère de la Culture avec les codes RIME étudiés dans le cadre de notre étude<sup>441</sup>**

#### **Le répertoire des métiers du ministère de la Culture identifiait en 2012 181 fiches métiers.**

Même si cette classification est désormais en cours d'uniformisation, voici quelques exemples recensés ci-dessous.

#### **Muséographie et gestion des œuvres d'art**

FPECUL04 Architecte - Scénographe  
FPECUL08 Réalisateur·ice de dispositifs d'exposition d'œuvres  
FPECUL11 Régisseur·euse d'œuvres

#### **Métiers d'art**

FPECUL08 Responsable d'atelier d'art

<sup>439</sup> Les métiers de la fonction publique : Lien

<sup>440</sup> Le répertoire des métiers du CNFPT : Lien

<sup>441</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Répertoire des métiers du ministère de la Culture et de la Communication ». Lien

FPECUL07 Chargé de restauration d'oeuvres et d'objet d'art  
FPECUL08 Manufacturier d'art

#### **Conservation, architecture et patrimoine architectural**

FPECUL05 Contrôleur en architecture et en urbanisme  
FPECUL06 Responsable de conservation et de restauration des patrimoines  
FPECUL06 Chargé de conservation et de restauration des patrimoines  
FPECUL06 Instructeur  
FPECUL09 Technicien du patrimoine  
FPECUL10 Responsable d'un service d'architecture ou d'un établissement de conservation ou de restauration des patrimoines  
FPECUL10 Responsable d'un fonds patrimonial ou de collections  
FPECUL10 Responsable d'une unité d'archives ou de bibliothèque  
FPECUL11 Chargé de préservation et de mise en valeur d'un fonds patrimonial et de collections  
FPECUL11 Archiviste - Bibliothécaire  
FPECUL12 Magasinier d'archives ou de bibliothèque

#### **Accueil et surveillance**

FPECUL01 Responsable de politique de sûreté - Sécurité  
FPECUL02 Agent d'encadrement de magasinage, d'accueil et de surveillance  
FPECUL02 Agent d'accueil et de surveillance  
FPECUL02 Caissier - Contrôleur

#### **Développement des publics et production culturelle**

FPECUL03 Responsable de politique des publics  
FPECUL04 Chargé de développement des publics  
FPECUL04 Chargé d'animation auprès des publics  
FPECUL03 Responsable de production et de programmation culturelle  
FPECUL04 Chargé de production culturelle

### **3. Des référentiels métiers spécifiques à des organisations et des secteurs**

Le [référentiel européen des professions muséales de l'ICOM](#) réalisé en 2008

Le [référentiel des métiers du Centre Pompidou](#) publié en 2010

Un référentiel métier du secteur des arts visuels est actuellement en cours de réflexion auprès de la DGCA, Pôle Emploi et la CNPAV et les différents organismes.

### **4. Codifications et nomenclatures dans le cadre de la formation initiale et continue**

**Le code NSF est la nomenclature des spécialités de formation** avec pour objectif de déterminer les domaines de formation disciplinaires (sciences, lettres,...), technico-professionnels, services, développement personnel.

Le **FORMACODE®<sup>442</sup>** est un outil d'indexation et de recherche d'informations sur l'offre de formation professionnelle. Il permet notamment d'établir des correspondances entre les nomenclatures "emplois" et "formations" (ROME, NSF...).

---

<sup>442</sup> Le thesaurus : Lien

Liste des formacode identifiés sur nos secteurs :

- 450 Art
- 455 Artisanat d'art

**Liste des personnes rencontrées et intervenantes dans  
le cadre de la journée d'étude du 19 avril 2023\***

<b>Valérie</b>	<b>ABRAHAM</b>	Theâtre Chateuvallon-Liberté à Toulon)	Collaboratrice de direction et Référente Transition écologique
<b>Frédérique</b>	<b>AIT-TOUATI</b>	SPEAP - Sciences Po	Directrice scientifique
<b>Bénédicte</b>	<b>ALIOT</b>	Cité internationale des Arts	Directrice générale
<b>Gilles</b>	<b>ALVAREZ</b>	Biennale Némo	Directeur Artistique
<b>Sylvain</b>	<b>AMIC</b>	Cabinet de la ministre de la culture	Conseiller en charge des musées, des métiers d'art, du design et de la mode
<b>Roei</b>	<b>AMIT</b>	Grand Palais Immersif	Directeur général
<b>Simon</b>	<b>ANDRÉ DECONCHAT</b>	Ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique (DGCA)	Délégué adjoint aux arts visuels
<b>Amélie</b>	<b>ANTOINE-AUDO</b>	Sciences Po Paris	Directrice des études et des partenariats
<b>Virginie</b>	<b>ARGAUD</b>	Réserve des arts	Responsable de la formation et professionnalisation
<b>Jack</b>	<b>AUBERT*</b>	Afdas	Directeur des partenariats et des relations institutionnelles
<b>Antoine</b>	<b>AUBINAIS</b>	Bellastock	Fondateur et directeur général
<b>Alice</b>	<b>AUDOUIN</b>	Artofchange21	Fondatrice
<b>Laura</b>	<b>AUFREERE</b>		Doctorante
<b>Nils</b>	<b>AZIOSMANOFF</b>	Le Cube Garges	Directeur Général
<b>Laurence</b>	<b>BAGOT</b>	XPO / PNX	Vice présidente et productrice
<b>Solweig</b>	<b>BARBIER</b>	ARVIVA	Déléguée générale et co-fondatrice
<b>Claire</b>	<b>BARBILLON</b>	Ecole du Louvre	Directrice
<b>Nicolas</b>	<b>BARD</b>	Make Ici	Co-fondateur
<b>Isabelle</b>	<b>BASQUIN</b>	Ministère de l'Education nationale, de la jeunesse et des sports	Inspectrice education nationale (IA-IPR) Design & Métiers d'Art
<b>Marc</b>	<b>BAYARD</b>	Mobilier national	Responsable du développement culturel et scientifique
<b>Sarah</b>	<b>BEHAR</b>	Theâtre Chateuvallon-Liberté, Toulon	Administratrice
<b>Abla</b>	<b>BENMILOUD-FAUC HER</b>	CMN	Cheffe de la mission stratégie, prospective et numérique
<b>Christophe</b>	<b>BENNET</b>	DAC - Ville de Cergy / FNADAC (Fédération Nationale des Associations de Directeurs des Affaires Culturelles)	Directeur de la culture et du patrimoine à Cergy / Président de la FNADAC
<b>Anne</b>	<b>BENNET</b>	Ministère de la Culture - Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle (DG2TDC)	Sous-directrice des formations et de la recherche
<b>Renan</b>	<b>BENYAMINA</b>	Ateliers Médicis	Directeur délégué
<b>Marianne</b>	<b>BERGER-LALEIX</b>	Palais de Tokyo	Directrice générale déléguée
<b>Céline</b>	<b>BERTHOUMIEUX</b>	HACNUM & SNZN	Présidente & Co-directrice

<b>Julie</b>	<b>BERTRAND</b>	Paris Musées	Directrice des expositions et des publications
<b>Maëla</b>	<b>BESCOND</b>	Centre d'art contemporain PASSAGES / Troyes	Directrice
<b>Sylvie</b>	<b>BETARD</b>	Les Augures / Augures Lab Scénogrrraphie	Co-fondatrice
<b>Jean</b>	<b>BLAISE</b>	Voyage à Nantes	Directeur
<b>Julien</b>	<b>BOHDANOWICZ</b>	ENSAD	Directeur des études
<b>Etienne</b>	<b>BONNET-CANDE</b>	Palais des Beaux-Arts de Lille	Administrateur
<b>Fazette</b>	<b>BORDAGE</b>	Main d'oeuvre	Co-fondatrice
<b>Florence</b>	<b>BOTELLO*</b>	Sciences Po Paris / Ecole d'Affaires Publiques	Responsable pédagogique de la Spécialité Culture - Cultural Policy & Management de l'École d'Affaires Publiques
<b>Patrick</b>	<b>BOUCHAIN</b>	La Preuve par 7	Architecte
<b>Alain</b>	<b>BOUHOURS*</b>	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche	Chef du département de la réussite et de l'égalité des chances
<b>Maxime</b>	<b>BOULEGROUN-RUYSSEN</b>	Musée Carnavalet	Chargée de développement des publics
<b>Isabelle</b>	<b>BOULORD</b>	DRAC Ile de France	Conseillère arts visuels
<b>Mireille</b>	<b>BRANGE*</b>	Secrétariat général pour l'investissement - Pôle Connaissance	Coordinatrice nationale de la stratégie de l'Enseignement et le numérique
<b>Ariane</b>	<b>BRIOIST</b>	ENSAD	Chargée de mission auprès de la direction
<b>Margaux</b>	<b>BRUGVIN</b>	Indépendante	Freelance créatrice de contenu
<b>Axel</b>	<b>BUENDIA</b>	ENJMIN	Professeur au Cnam
<b>Marie-Cécile</b>	<b>BURNICHON</b>	Institut Français - Paris	Directrice adjointe Direction création artistique et industries culturelles
<b>Nicolas</b>	<b>CARDOU</b>	DAC - Ville de Nantes	Directeur général Culture et arts dans la ville / Directeur général adjoint Ville de Nantes
<b>Vincent</b>	<b>CARRY</b>	Gaîté Lyrique / Arty-Party	Directeur général chez Arty-Party
<b>Vincent</b>	<b>CAVAROC</b>	Gaîté Lyrique / Halle Tropisme	Directeur artistique de la Gaîté Lyrique
<b>Géraldine</b>	<b>CAZEIRGUES</b>	Palais de Tokyo	Responsable du suivi de production
<b>Samuel</b>	<b>CHABRE</b>	Société Nouvelle	Co-fondateur chez La Société Nouvelle, président association Tiers-Lieu paysan de la Martinière
<b>Céline</b>	<b>CHANAS</b>	Musée de Bretagne	Conservatrice en chef du patrimoine, directrice du musée de Bretagne à Rennes Métropole
<b>Eric</b>	<b>CHENAL</b>	ENSAAMA	Directeur
<b>Marie</b>	<b>CHÈNEL</b>	DCA	Secrétaire générale

<b>Mathilde</b>	<b>CHEVREL*</b>	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels (CNESERAC)	Secrétaire générale
<b>Véronique</b>	<b>COLLARD BOVY</b>	FREAME Marseille	Direction générale & artistique
<b>Laure</b>	<b>COLLIEUX</b>	Manifesto	Directrice
<b>Eli</b>	<b>COMMINS</b>	Le Lieu Unique	Directeur
<b>Patrick</b>	<b>COMOY</b>	Ministère de la culture - secrétariat général	Haut fonctionnaire chargé du développement durable
<b>Thomas</b>	<b>CONCHOU</b>	Centre d'art contemporain de la Ferme du Buisson à Noisiel	Directeur artistique
<b>Marie-Laure</b>	<b>COURBOULES</b>	Musée départemental Arles Antique	Conservatrice-restauratrice
<b>Marguerite</b>	<b>COURTEL</b>	Les Augures	Co-fondatrice
<b>Juliette</b>	<b>COURTILLER</b>	ENSAD	Responsable du suivi des jeunes diplômé.e.s
<b>Charles</b>	<b>D'HEROUVILLE</b>	Philharmonie de Paris	Responsable des contenus web à la direction de la communication
<b>Bénédicte</b>	<b>DE BARITAULT</b>	CMN	Directrice de CMN Institut
<b>Jean-Baptiste</b>	<b>DE BEAUVAIS</b>	Beaux arts de Paris	Directeur des études
<b>Anne-Sophie</b>	<b>DE GASQUET</b>	Paris Musées	Directrice générale
<b>Gaëlle</b>	<b>DE SAINT PIERRE</b>	Comité professionnel des galeries d'art	Co-déléguée générale
<b>Denis</b>	<b>DECLERCK</b>	Ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique (DGCA)	Sous-directeur des enseignements spécialisé et supérieur et de la recherche
<b>Aurélia</b>	<b>DEFRANCE</b>	Artagon Marseille	Responsable d'Artagon Marseille
<b>Patrick</b>	<b>DEGEORGES</b>	-	Philosophe
<b>Isabelle</b>	<b>DELAMONT</b>	Ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique (DGCA)	Chargée du suivi et de l'analyse de l'activité des lieux de diffusion de l'art contemporain
<b>Fanny</b>	<b>DELMAS</b>	CND	Responsable du pôle Éducation artistique et culturelle
<b>Jérôme</b>	<b>DELORMAS</b>	ANDEA / Institut supérieur des arts de Toulouse	Directeur de l'Institut supérieur des arts de Toulouse
<b>Olivier</b>	<b>DELOPOUX</b>	Institut Français - Paris	Responsable du pôle création numérique & audiovisuel
<b>Julie</b>	<b>DEPERIERS</b>	FRAC PACA	Administratrice générale
<b>Guillaume</b>	<b>DESANGES</b>	Palais de Tokyo	Président
<b>Julie</b>	<b>DESMIDT</b>	Fédération des Réseaux et Associations d'Artistes Plasticiens (FRAAP)	Déléguée générale
<b>Anne-Claire</b>	<b>DEVOGE</b>	HexOpée	Directrice de l'attractivité des métiers et de l'évolution professionnelle
<b>Juliette</b>	<b>DONADIEU</b>	Gaîté Lyrique	Directrice
<b>Charlène</b>	<b>DRONE</b>	Réserve des arts	Directrice associée
<b>Jérôme</b>	<b>DUPIRE</b>	ENJMIN	Maître de conférences (HDR)
<b>Delphine</b>	<b>DUPUY</b>	Musée d'Orsay	Responsable d'expositions

<b>Lauriane</b>	<b>DURIEZ</b>	Ville de Paris - Bureau du design, de la mode et des métiers d'art (BDMMA)	Cheffe du Bureau du Design, de la Mode et des Métiers d'Art - Directrice des Ateliers de Paris
<b>Dorine</b>	<b>DZYSCKO</b>	Ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique (DGCA)	Chargée de la coordination des politiques numériques en faveur de la création
<b>Alexandre</b>	<b>ECHASSERIAU</b>	Craft Studio et Flying FabLab	Designer et Fondateur
<b>Muriel</b>	<b>ENJALRAN</b>	FRAC PACA	Directrice
<b>Melanie</b>	<b>ESTEVES</b>	Palais des Beaux-Arts de Lille	Cheffe de projet PSC et référente développement durable
<b>Alexia</b>	<b>FABRE</b>	Beaux arts de Paris	Directrice
<b>Volny</b>	<b>FAGES</b>	Scène de recherche - Paris Saclay	Maître de conférences
<b>Anne-Marie</b>	<b>FERRY FALL</b>	ADGAP (Société des Auteurs dans les Arts Graphiques et Plastiques)	Directrice Générale et Gérante
<b>Brigitte</b>	<b>FLAMAND</b>	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI)	Inspectrice générale
<b>Olivier</b>	<b>FONTENAY</b>	CNC	Chef du service création numérique
<b>Noémie</b>	<b>GIARD</b>	Musée Carnavalet	Cheffe du département des publics
<b>Lauren</b>	<b>GINDRE</b>	Ministère de la Culture - Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle (DG2TDC)	Cheffe du département des territoires
<b>Emilie</b>	<b>GIRARD</b>	ICOM France / Mucem	Présidente ICOM France et Directrice scientifique et des collections chez Mucem
<b>Patrice</b>	<b>GOASDUFF</b>	40mcube	Co-directeur
<b>Marc</b>	<b>GORE*</b>	Ateliers Médicis	Directeur de l'innovation sociale et du développement culturel
<b>Elise</b>	<b>GORUDY-BLENIAT</b>	Ministère de l'Education nationale, de la jeunesse et des sports	Inspectrice education nationale (IA-IPR) Design & Métiers d'Art
<b>Jérôme</b>	<b>GREGORY</b>	HEAR Strasbourg	Responsable de la formation continue et des informations juridiques
<b>Delphine</b>	<b>GROUES</b>	Sciences Po Paris	Directrice de l'Institut des compétences et de l'innovation de Sciences Po
<b>Hélène</b>	<b>GUENIN</b>	MAMAC Nice	Directrice
<b>Charline</b>	<b>GUIBERT</b>	Claudine Colin communication	Cheffe de projet digital
<b>Vincent</b>	<b>GUILLON</b>	Observatoire des Politiques Culturelles	Co-directeur de l'Observatoire des politiques culturelles
<b>Cassandra</b>	<b>HALLER*</b>	Chaire OTACC, Aix-Marseille Université	Doctorante
<b>Raphael</b>	<b>HAZIOT*</b>	Yes we camp	Responsable artistique

<b>Audrey</b>	<b>HERVOUET</b>	Uniformation	Conseillère Uniformation en charge de l'accompagnement de la branche ECLAT
<b>Frédéric</b>	<b>HOCQUART</b>	Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC)	Président
<b>Arnaud</b>	<b>IDEILON</b>	ANCOATS / Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Maître de conférences associé à Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / Co-fondateur d'Ancoats / Coordinateur du Diplôme Universitaire Espaces Communs
<b>Anne-Caroline</b>	<b>JAMBAUD</b>	Gaîté Lyrique / Arty-Farty	Directrice du pôle idées chez Arty-Farty
<b>Chrystel</b>	<b>JEANDOT</b>	Ecole du Louvre	Cheffe de la mission d'ingénierie pédagogique
<b>Jean François</b>	<b>JEGO</b>	Université Paris VIII	Co-responsable du cursus master Art & Technologie de l'Image, du suivi pédagogique et des échanges internationaux, des alternances.
<b>Clément</b>	<b>JUSTIN</b>		Artiste, ancien étudiant du master STE à Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
<b>Florent</b>	<b>KIEFFER</b>	Bureau des industries créatives, ministère de la Culture	Chef du bureau des industries créatives / métiers d'art, design et mode
<b>Paul</b>	<b>LABORDE</b>	STRATE - Ecole d'arts appliqués et Ecole "horizontale"	Directeur pédagogique adjoint
<b>Martin</b>	<b>LAMBERT</b>	Stereolux	Responsable du Stérolux Lab
<b>Anne</b>	<b>LANGLOIS</b>	40mcube	Co-directrice et directrice artistique
<b>Chloé</b>	<b>LATOUR</b>	Compagnie S-Composition & collectif Où atterrir	Directrice artistique, metteuse en scène.
<b>Nathalie</b>	<b>LE BERRE</b>	Pôle arts visuels Pays de la Loire	Directrice
<b>Pascal</b>	<b>LE BRUN-CORDIER*</b>	Université Paris 1-Panthéon Sorbonne	Professeur associé, responsable pédagogique du master 2 Projets Culturels dans l'Espace Public
<b>Loic</b>	<b>LE GALL</b>	Rencontres de Lure	Président
<b>Anne</b>	<b>LE GALL*</b>	TMNLab	Présidente
<b>Caroline</b>	<b>LECOURTOIS</b>	ENSA La Villette	Directrice
<b>Jean-Philippe</b>	<b>LEFEVRE</b>	Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC)	Vice-président
<b>Andrée-Anne</b>	<b>LEMIEUX</b>	Institut français de la mode (IFM)	Directrice de la Chaire Sustainability IFM-Kering et doctorante
<b>Pierre</b>	<b>LEVY</b>	CNAM	Professeur titulaire de la Chaire design Jean Prouvé et membre du Dicen-IDF (EA 7339)

<b>Hannah</b>	<b>LOUE</b>	Institut Français - Paris	Chargée de projet création numérique & audiovisuel
<b>Emmanuel</b>	<b>MAHE</b>	ENSAD	Directeur de la recherche à l'ENSAD, Docteur (HDR) en Sciences de l'Information et de la Communication
<b>François</b>	<b>MAIRESSE</b>	Paris 3	Muséologue
<b>Paul</b>	<b>MARCHESEAU</b>	Emilieu Studio	Dirigeant, designer
<b>Valérie</b>	<b>MARTIN*</b>	ADEME	Cheffe du service mobilisation citoyenne & médias
<b>Jerome</b>	<b>MEUDIC</b>	ENSAD	Responsable Partenariats & Développement
<b>Alexandre</b>	<b>MONNIN</b>	ESC Clermont Business School STRATE école de design	Directeur du MSc Stratégie et design pour l'Anthropocène (ESC Clermont Business School et STRATE école de design)
<b>Xavier</b>	<b>MONTAGNON</b>	CIPAC	Secrétaire général
<b>Solenn</b>	<b>MOREL</b>	Centre d'art des Capucins à Embruns	Directrice
<b>Dominique</b>	<b>MOULON</b>	Indépendant	Commissaire d'exposition, critique d'art et enseignant
<b>Paul</b>	<b>MOUREY</b>	Centre Pompidou	Directeur de la communication & du numérique par intérim
<b>Manuella</b>	<b>MOUTOU*</b>	Région Guadeloupe et Université des Antilles	Chargée de mission Industries Culturelles et Créatives (ICC) et responsable pédagogique de la licence 3 Gestions de projets et structures artistiques et culturelles
<b>Pascal</b>	<b>MURGIER</b>	Ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique (DGCA)	Ministère de la culture - Sous-directeur des enseignements spécialisé et supérieur et de la recherche
<b>Leyla</b>	<b>NERI</b>	Institut français de la mode (IFM)	Doctorante et Directrice du master of Arts in Fashion Design
<b>Mathilde</b>	<b>NONY</b>	Ville de Paris - Bureau du design, de la mode et des métiers d'art (BDMMA)	Responsable Pôle Conseil et Accompagnement
<b>Catherine</b>	<b>OUALIAN</b>	Ecole de la médiation	Chargée d'ingénierie de formation
<b>Hailton</b>	<b>PACHECO</b>	Université Paris 1	Adjoint à la directrice des études et de la vie étudiante
<b>Marion</b>	<b>DUARTE*</b> <b>PAPILLON</b>	Panthéon-Sorbonne Comité professionnel des galeries d'art	Présidente
<b>Emilia</b>	<b>PHILIPPOT</b>	Institut national du patrimoine (INP)	Responsable de la formation initiale
<b>Flora</b>	<b>PLOQUIN</b>	Muséum national d'Histoire naturelle	Chargée de projet Programmation et itinérance des expositions
<b>Marthe</b>	<b>POMMMIE</b>	Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)	Expertise

<b>Aude</b>	<b>PORCEDDA</b>	Université du Québec à Trois-Rivières	Muséologue, biologiste et sociologue spécialisée dans les organisations et la gestion du changement. Professeure adjointe au Département d'études en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
<b>Cécile</b>	<b>PORTIER</b>	Cycle des hautes études de la culture (CHEC)	Responsable Adjointe du Cycle des Hautes Etudes de la Culture
<b>Jérôme</b>	<b>POULAIN</b>	Ministère de la Culture	Adjoint au haut fonctionnaire au Développement Durable Correspondant ministériel pour les services publics écoresponsables
<b>Laure</b>	<b>PRESSAC</b>	Beaux Arts & Cie	Directrice de l'ingénierie culturelle
<b>Anne Caroline</b>	<b>PREVOT</b>	Muséum national d'Histoire naturelle	Directrice de recherche au CNRS, Co-responsable du M2 SeB-Transformations et Transition Socio-Écologique (TTSE) au MNHN
<b>Eric</b>	<b>PRIGENT</b>	Le Fresnoy	Coordinateur de la création numérique
<b>François</b>	<b>QUINTIN*</b>	Ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique (DGCA)	Délégué aux arts visuels
<b>Jean-Christophe</b>	<b>QUINTON</b>	ENSA Versailles	Directeur
<b>Clémence</b>	<b>RAUNET</b>	Paris Musées	Responsable RSO
<b>Samuel</b>	<b>REMY</b>	Villette Makerz	Responsable
<b>Marion</b>	<b>RESEMAN</b>	40mcube	Responsable de la formation professionnelle
<b>Marianne</b>	<b>REVOY</b>	DAC - Ivry Sur-Seine	Directrice
<b>Adeline</b>	<b>RISPAL</b>	XPO / Agence Adeline Rispal	Vice-Présidente en charge des affaires publiques (UDS) / architecte DPLG, muséographe et scénographe
<b>Karine</b>	<b>ROBERT</b>	Ministère de la Culture - Direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA)	Adjointe au chef du bureau de la formation scientifique et technique
<b>Stephanie</b>	<b>ROBIN</b>	Le Fresnoy	Administratrice
<b>Alice</b>	<b>RODELET</b>	CND	Directrice du département Transmission et Métiers
<b>Agnès</b>	<b>SAAL*</b>	Ministère de la Culture	Haute fonctionnaire à l'égalité, la diversité et à la prévention des discriminations
<b>Frédérique</b>	<b>SARRE</b>	Ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique (DGCA)	Inspectrice création artistique - Référente "transition écologique"
<b>Dominique</b>	<b>SCIAMMA</b>	CY Ecole de design	Directeur
<b>Lisa</b>	<b>SEANTIER</b>	Palais de Tokyo	Directrice de la production des expositions

<b>Valérie</b>	<b>SENGHOR</b>	CMN	Directrice générale déléguée
<b>Corinne</b>	<b>SENTOU</b>	Ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique (DGCA)	Chargée de mission délégation aux arts visuels économie prospective parcours des artistes
<b>Mathilde</b>	<b>SERVET</b>	Ville de Paris - Direction des affaires culturelles (DAC)	Chargée de mission services innovants / bibliothèques de Paris
<b>Jean-Pierre</b>	<b>SEYVOS</b>	Compagnie S-Composition & collectif Où atterrir	Co-fondateur, metteur en scène et compositeur
<b>Naïa</b>	<b>SORE</b>	Fondation Cartier	Directrice de la communication, du développement et des publics
<b>Hugo</b>	<b>SPINI</b>	Indépendant	Freelance, créateur de contenu
<b>Rachel</b>	<b>SUTEAU</b>	Musée pyrénéen de Lourdes	Directrice du Patrimoine et des Archives de la Ville, Directrice du musée
<b>Stéphanie</b>	<b>TARGUY</b>	Muséum national d'Histoire naturelle & Festival d'Aix	Chargée de mission projets numériques et audiovisuels innovants & Chargée de mission numérique et spectacle augmenté
<b>Clément</b>	<b>THIBAULT</b>	Le Cube - Garges	Directeur des arts visuels et numériques
<b>Leslie</b>	<b>THOMAS</b>	CNC	Secrétaire générale
<b>Emmanuel</b>	<b>THOUAN</b>	APCI	Président
<b>Emmanuel</b>	<b>TIBLOUX</b>	ENSAD	Directeur
<b>Philippe</b>	<b>TILLY</b>	Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)	Adjoint au délégué aux entreprises culturelles
<b>Delphine</b>	<b>TOUTAIN</b>	TADA Agency	Fondatrice
<b>Antonella</b>	<b>TUFANO*</b>	Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Professeure des universités et directrice de l'Ecole des Arts de la Sorbonne
<b>Laurent</b>	<b>VACHERESSE</b>	Cité du Design	Responsable de l'observatoire et de la formation continue
<b>Yann</b>	<b>VAN ACKER</b>	Uniformation	Directeur de l'Appui aux branches professionnelles
<b>Hélène</b>	<b>VASSAL*</b>	Musée du Louvre	Conservatrice du patrimoine, adjointe au directeur des études, département des conservateurs
<b>Emmanuel</b>	<b>VERGES</b>	Observatoire des politiques culturelles	Co-directeur
<b>Isabelle</b>	<b>VERILHAC</b>	Directrice International & Innovation Cité du design Présidente de BEDA The Bureau of European Design Associations Membre du Conseil National du Design français"	Cité du design et Conseil National du Design Français
<b>Christophe</b>	<b>VIART*</b>	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Professeur des universités et responsable pédagogique du master 2 Sciences et techniques de l'exposition

<b>Mathieu</b>	<b>VIAU-COURVILLE</b>	OCIM	Directeur
<b>Aude</b>	<b>VUILLIER</b>	Bureau des industries créatives, ministère de la Culture	Chargée de mission « Économie de la création dans les secteurs du design et de la mode » DGCA, Minis · Ministère de la Culture
<b>Janusz</b>	<b>WOLANIN</b>	Théâtre Chateauvallon-Liberté, Toulon	Administrateur du Théâtre Chateauvallon
<b>Michele</b>	<b>ZIEGLER</b>	Forum des images	Directrice de la Stratégie Numérique (ex-cheffe de projet TUMO)

### Personnes interrogées dans le cadre de l'enquête du CENTQUATRE-PARIS

<b>Géraldine</b>	<b>ALIBERTI</b>	Les clés de l'écoute / Sonic Solveig	Artiste / Fondatrice
<b>Alexandre</b>	<b>ECHASSERIAU</b>	Craft Studio et Flying Fablab	Designer et Fondateur
<b>Fanny</b>	<b>FORTAGE</b>	ENTER.black	Co-fondatrice
<b>Yann</b>	<b>GAREAU</b>	Onyo	Co-fondateur
<b>Pierre-Alain</b>	<b>GIRAUD</b>	Novaya	Co-fondateur
<b>Rémi</b>	<b>LARGE</b>	Tamanoir Immersive	Co-fondatrice
<b>Fanny</b>	<b>LEGROS</b>	Plinth / Karbone Prod	Co-fondatrice et fondatrice
<b>Camille</b>	<b>LOPATO</b>	Diversion Cinema	Co-fondatrice
<b>Morgan</b>	<b>MOINET</b>	REMIX réemploi matériaux	Président, Co-fondateur
<b>Oriane</b>	<b>VILMER</b>	La fabrique de la danse	Co-fondatrice

## Sigles

AAP	Appel à projets
ACMH	Architecte en chef des Monuments historiques
ACV	Analyse du cycle de vie
ADAGP	Société des auteurs dans les arts graphiques et plastiques
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AFD	Alliance France Design (Syndicat du design)
Afdas	Opérateur de compétences des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement
AFNOR	Association française de normalisation
AFROA	Association française des régisseurs d'œuvres d'art
AGCCPF	Association Générale Des Collections Publiques De France
AME	Assistance à maîtrise d'oeuvre
AMF	Association des maires de France
AMO	Assistance à maîtrise d'ouvrage
ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires
ANDÉA	Association nationale des écoles supérieures d'art et design publiques
ANÉAT	Association Nationale des Écoles d'Art Territoriales de pratiques amateurs
ANTL	Association nationale tiers-lieux
APCI	Agir-penser-créer-innover (organisme de promotion du design)
APUI	Appel à projets urbains innovants
AR	Augmented Reality - Réalité Augmentée
Atlas	Opérateur de compétences des services financiers et du conseil,
BDMMA	Bureau du Design, de la Mode et des Métiers d'Art
BIC	Bureau des Industries Créatives
BpiFrance	Banque publique d'investissement
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDNA	(syndicat patronal du) commerce de détail non alimentaire
CFCMA	Centre de formation des chambres des métiers et de l'artisanat
CFPI	Certificat de formation de plasticien intervenant
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
Chaire OTACC	Chaire Organisation et Territoires des Arts, de la Culture et de la Création Université Aix Marseille
CHEC	Centre des Hautes Etudes de la Culture
CHU	Centre hospitalier universitaire

CMA	Chambre de Métiers et de l'Artisanat
CMN	Centre des monuments nationaux
CMQe ICC	Campus des Métiers et des qualifications d'excellence des industries culturelles et créatives
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNAP-GP	Centre national des arts plastiques - Georges Pompidou
CNC	Centre national du cinéma
CND	Centre national de la danse
CNDes	Conseil National Du Design
CNED	Centre National d'Enseignement à Distance
Cneserac	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CNLII	Coordination Nationale des Lieux intermédiaires et indépendants
CNPAV	Conseil National des Professions des Arts Visuels
CNPEF	Commission nationale paritaire pour l'emploi et la formation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Code NAF	Nomenclature d'activité française
Code NSF	Nomenclature des spécialités de formation
Code PCS	Professions et Catégories Socioprofessionnelles
Code ROME	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
COMUE	Communauté d'universités et établissements
CVEC	(taxe) Contribution à la vie étudiante et de campus
DAC	Direction/directeur des affaires culturelles
DCA	Association française de développement des centres d'art contemporain
Démarche SoTL	Scholarship of Teaching and Learning (développement d'une expertise en enseignement supérieur)
DEPS	Département des études de la prospective, des statistiques et de la documentation (Ministère de la Culture)
DFESMA	Diplômes de fin d'études secondaires des métiers d'art
DG2TDC	Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle
DGCA	Direction générale de la création artistique
DGMIC	Direction générale des médias et des industries culturelles
DGPA	Direction générale des patrimoines et de l'architecture
DICRéAM	Dispositif pour la Création Artistique Multimédia

Dispositif Cifre	Conventions industrielles de formation par la recherche (thèses en entreprise)
DNA	Diplôme National d'Art
DN MADE	Diplôme National des Métiers d'Art et du Design
DNSEP	Diplôme National Supérieur d'Expression Plastique
DRAC	Direction régionale des Affaires culturelles
DSAA	Diplôme Supérieur en Arts Appliqués
DU	Diplôme Universitaire
EAC	Education artistique et culturelle
EDEC	Engagement de développement de l'emploi et des compétences
ENSA	Ecole nationale supérieure d'architecture
ENSAAMA	Ecole nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art
EnsAD	Ecole nationale supérieure des arts décoratifs
ENSCI	Ecole nationale supérieure de création industrielle
ENSSIB	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
EPA	Etablissement public administratif
EPCC	Etablissement public de coopération culturelle
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
EPPGHV	Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette
ERP	Etablissement recevant du public
ETP	Equivalent temps plein
FCIL	Formations complémentaires d'initiative locale
FEMS	Fédération des écomusées et musées de société
FFCR	Fédération Française des Professionnels de la Conservation-Restauration
FNADAC	Fédération nationale des associations de directeurs et directrices des affaires culturelles
FNCC	Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture
FOAD	Formation totalement accessible à distance
FRAAP	Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens
FRAC	Fond régional d'art contemporain
GIP	Groupement d'intérêt Public
GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GRETA (CDMA)	Groupements d'établissements publics locaux d'enseignements (de la création, du design, et métiers d'art)
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

IA	Intelligence artificielle
ICOM	conseil international des musées
IFCIC	Institut de financement du cinéma et des industries culturelles
IFD	Institut Francais du Design (organisme de promotion du design)
INMA	Institut National des métiers d'art
INP	Institut national du patrimoine
INSEAMM	Institut national supérieur d'enseignement artistique Marseille-Méditerranée
MAD Paris	Musée des Arts décoratif de Paris
MAMC+	Musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne
MAST	Maître de conférences associé à mi-temps
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MH	Monument historique
MNHN	Muséum National d'Histoire Naturelle
MO.CO	Montpellier Contemporain
MR	Mixed Reality - Réalité Augmentée
Mucem	Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée
NCU	Nouveaux Cursus à l'Université
NEMO	Réseau des associations des musées européens
NFT	Non fungible tokens
OCIM	Office de coopération d'information muséales
OF	Organisme de Formation
OPC	Observatoire des publics culturelles
OPCO	Opérateur de compétences
OPCO 2i	Opérateur de compétences interindustriel
Opcommerce	Opérateur de compétences du commerce
OPIIEC	Observatoire paritaire des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études et du conseil et des métiers de l'événement
PAST	Professeurs des Universités associés à mi-temps
PBA Lille	Palais des Beaux Arts de Lille
PMR	Personne à mobilité réduite
PSC	Projet scientifique et culturel (de musée)
PSH	Personne en situation de handicap
R&D	Recherche et développement
RCNP	Répertoire national des certifications professionnelles
RemuT	Réseau national des musées et collections techniques
RPS	Risques psychosociaux

RS	Répertoire spécifique
RSE/RSO	Responsabilité sociale des entreprises / organisations
RSN	Réseaux sociaux numériques
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SISE	Système d'information sur le suivi de l'étudiant
SMF	Service des Musées de France (Ministère de la Culture)
SODAVI	Schéma d'orientation pour les arts visuels
SPL	Société publique locale
SRA	Service régional d'archéologie
SYNTEC	Syndicat du Conseil en relations publics
TMNLab	Laboratoire théâtre et médiations numériques
TRAS	Transversal des réseaux Arts Sciences
UFISC	Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles
UFR	Unité de formation et de recherche
Uniformation	Opérateur de compétences de la cohésion sociale
UX	User Experience - Expérience Utilisateur
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VFX	Visual Effects - Effets spéciaux
VHSS	Violences et harcèlement sexistes et sexuels
VIA - French Design	Valorisation de l'innovation dans l'ameublement (organisme de promotion du design)
VR	Virtual Reality - Réalité Virtuelle
XN	Expérience Numérique
XPO	Fédération des métiers de l'exposition
XR	Extended Reality - Réalité Étendue

## **Questionnaire à destination des professionnels du secteur culturel**

## PIA4-2CM - Diagnostic compétences et métiers d'avenir France 2030

### Présentation du diagnostic

Le diagnostic "**Culture et création en mutations**" vise à étudier les conséquences des mutations en cours qui touchent les métiers de la culture et de la création et leurs conséquences en matière de besoins et modalités de formation.

L'étude se déroule dans le cadre du **PIA 4 compétences et métiers d'avenir**, elle est menée par un consortium composé d'Hesam, du Cnam, de l'AFDAS, de Paris 1-école des arts de la Sorbonne, du campus des métiers et des qualifications de la mode, des métiers d'art et du design, du Centquatre et des Augures. Elle est dirigée par Lucie Marinier, professeure du CNAM, titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création.

Quatre mutations sont plus particulièrement étudiées :

- La question écologique ;
- Les transitions numériques et l'innovation ;
- Les mutations des lieux/ espaces de culture (investissement de l'espace public, nouvelles missions des institutions culturelles, tiers lieux, en ligne/en présence) ;
- Les nouvelles questions posées à la création et à l'ingénierie culturelle par les questions de diversité, droits culturels, participation.

Elles font évoluer les organisations, les métiers, les compétences et la position socio-économique des ingénieurs culturels et des créateurs.

Plusieurs phénomènes, qui touchent les organisations, les projets culturels, les métiers, les compétences et la formation des créateurs comme des ingénieurs culturels semblent en découler, que l'étude s'attache à énoncer/observer/confirmer/infirmer/illustrer.

Un focus particulier sera mis sur les **arts visuels, les arts appliqués et les musées**.

L'étude s'achèvera en juillet 2023 et ouvrira sur un certain nombre de préconisations en matière de structuration de formation initiale et continue.

Ce questionnaire vous a été transmis par le biais de l'un de vos réseaux professionnels. Il permettra d'enrichir l'étude avec des données chiffrées sur les besoins de formation.

Il vous est proposé de bien vouloir y répondre avant le 12 juin.

N'hésitez pas à renvoyer le questionnaire même si toutes les questions de vous semblent pas pertinentes pour vous ou votre structure.

**Durée estimée : 18 minutes**

**Date limite de participation : 12 juin 2023**

Pour toute autre question/information, n'hésitez pas à contacter : [faustine.dehan@hesam.eu](mailto:faustine.dehan@hesam.eu)

RGPD

Dans le cadre du Règlement Général de la protection des Données Personnelles, les données collectées feront l'objet d'un traitement anonymisé ayant pour seule finalité la réalisation de cette étude.

OK

## Informations clés de votre structure

### \* 1. Présentation de votre structure

Votre NOM et prénom	<input type="text"/>
Votre fonction	<input type="text"/>
Nom de votre structure	<input type="text"/>
Code postal	<input type="text"/>
Adresse email	<input type="text"/>

### \* 2. Type de structure (plusieurs réponses possibles)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <b>Publique</b>                                | <input type="checkbox"/> Musée de France         |
| <input type="checkbox"/> <b>Associative subventionnée</b>               | <input type="checkbox"/> <b>Indépendant :</b>    |
| <input type="checkbox"/> <b>Fondation</b>                               | <input type="checkbox"/> artiste                 |
| <input type="checkbox"/> <b>Entreprise :</b>                            | <input type="checkbox"/> designer                |
| <input type="checkbox"/> dont galerie                                   | <input type="checkbox"/> artisan d'art           |
| <input type="checkbox"/> <b>Réseau, syndicat ou centre de ressource</b> | <input type="checkbox"/> consultant              |
| <input type="checkbox"/> <b>Labellisée :</b>                            | <input type="checkbox"/> scénographe/muséographe |
| <input type="checkbox"/> centre d'art                                   | <input type="checkbox"/> graphiste               |
| <input type="checkbox"/> Frac   |  |
| <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser)                      |  |

### \* 3. Discipline (plusieurs réponses possibles)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> <b>Musée :</b>                          | <input type="checkbox"/> <b>Métiers de l'exposition</b>                 |
| <input type="checkbox"/> d'art                                   | <input type="checkbox"/> <b>Métier d'art</b>                            |
| <input type="checkbox"/> d'art contemporain                      | <input type="checkbox"/> <b>Design</b>                                  |
| <input type="checkbox"/> d'histoire                              | <input type="checkbox"/> <b>Conseil et Ingénierie</b>                   |
| <input type="checkbox"/> de société                              | <input type="checkbox"/> <b>Collectif</b>                               |
| <input type="checkbox"/> de sciences                             | <input type="checkbox"/> <b>Incubateur ou structure de l'innovation</b> |
| <input type="checkbox"/> autre                                   | <input type="checkbox"/> <b>Pluridisciplinaire</b>                      |
| <input type="checkbox"/> <b>Arts visuels et art contemporain</b> |   |
| <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser)               |   |

### 4. Fréquentation annuelle si ouvert au public :

- Moins de 500
- 500 à 5000
- 5000 à 20000
- 20 000 à 100 000
- Plus de 100 000

## Votre équipe

#### 5. Nombre de personnes dans la structure

- 1 à 2
  - 3 à 5
  - 5 à 10
  - 10 à 20
  - 20 à 50
  - 50 à 100
  - Plus de 100

<b>Direction et cadres de direction (DAF, SG, DT)</b>	<input type="text"/>
<b>Fonctions administratives, RH et support</b>	<input type="text"/>
<b>Programmation/commissariat</b>	<input type="text"/>
<b>Production</b>	<input type="text"/>
<b>Artistique</b>	<input type="text"/>
<b>Publics</b>	<input type="text"/>
<b>Conservation/muséographie</b>	<input type="text"/>
dont régie/restauration	<input type="text"/>
dont scénographie	<input type="text"/>
dont documentation	<input type="text"/>
<b>Communication mécénat développement économique</b>	<input type="text"/>
<b>Billetterie et surveillance</b>	<input type="text"/>
<b>Métiers techniques</b>	<input type="text"/>

- 0% à 25%
  - 25% à 50%
  - 50% à 75%
  - 75% à 100%

### Formation dans votre structure

\* 8. Quel est votre OPCO ou votre organisme financeur de formation :

- AFDAS
- Uniformation
- Atlas
- Opcommerce
- Opco 2i
- Financement employeur : ex fonction publique
- CNFPT
- Région
- Je ne sais pas
- Autre (veuillez préciser)

\* 9. Existe-t-il un plan de formation dans la structure ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

\* 10. Existe-t-il un plan de développement des compétences dans la structure ? (VAE,...)

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

\* 11. Quel est le montant annuel engagé pour la formation de la structure (année en cours), si connu par vous (quel que soit le financeur) ?

- Moins de 500 euros
- Moins de 1000 euros
- 1000 à 5000 euros
- 5000 à 10 000 euros
- 10 000 à 20 000 euros
- Plus de 20 000 euros
- Je ne sais pas

12. Pourcentage estimatif du personnel ayant suivi une ou plusieurs formations continues au cours de l'année écoulée :

- Moins de 10%
- Entre 10% et 20%
- Entre 20% et 30%
- Entre 30% et 40%
- Entre 40% et 50%
- Entre 50% et 60%
- Entre 60% et 70%
- Entre 70% et 80%
- Entre 80% et 90%
- Entre 90% et 100%

13. Thématique des formations suivies (plusieurs réponses possibles)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <b>Conservation et régie des œuvres</b>                                | <input type="checkbox"/> <b>Questions réglementaires et juridiques</b>                       |
| <input type="checkbox"/> <b>Programmation</b>   | <input type="checkbox"/> <b>RH</b>   |
| <input type="checkbox"/> <b>Artistique</b>  | <input type="checkbox"/> <b>Management, gestion du changement, animation d'équipe</b>        |
| <input type="checkbox"/> <b>Communication</b>   | <input type="checkbox"/> <b>Gestion et prévention des violences et discriminations</b>       |
| <input type="checkbox"/> <b>Mécénat, développement, international</b>                           | <input type="checkbox"/> <b>Compétences techniques :</b>                                     |
| <input type="checkbox"/> <b>Écologie</b>  | <input type="checkbox"/> dont bâtiment, sécurité incendie, sûreté, régie technique           |
| <input type="checkbox"/> <b>Numérique</b> (contenus, outils de médiation ou lié au public)      | <input type="checkbox"/> dont informatique et numérique (logiciels et système d'information) |
| <input type="checkbox"/> <b>Droits culturels, publics, médiations, publics spécifiques, EAC</b> | <input type="checkbox"/> dont maîtrise d'un savoir faire/geste                               |
| <input type="checkbox"/> <b>Budget, marchés publics, appels à projets, comptabilité</b>         |  |

14. Qui a pris en charge financièrement ces formations ?

- OPCO
- Employeur
- La ou les personnes formées
- CNFPT
- Région
- Autre (veuillez préciser)

15. Qui a dispensé ces formations (plusieurs réponses possibles et plusieurs réponses possibles pour une même formation en partenariat) ?

- Réseaux professionnels organisant des formations reconnues comme telles (ADAGP, AFROA, ICOM, CIPAC, Arviva,...)
- Organismes privés de formation
- Universités
- OPCO (AFDAS, Atlas, Unification,...)
- Organismes publics de formation continue (Cnam, Cnfp, Inp)
- Précisez ou autre

16. Y a il eu des formations de groupe concernant tout ou partie de l'équipe de la structure ?

- Oui
- Non

Si oui, sur quels sujets ?

17. Vous ou des membres de la structure se sont-ils formés dans des cadres qui ne sont pas identifiés comme de la formation continue ni financés comme tels (plusieurs réponses possibles)

- Autoformation (Mooc, recherche et veille documentaire...)
- Journées et rencontres professionnelles
- Dans le cadre d'un accompagnement de la structure ou de votre activité par une structure extérieure comprenant un volet formation
- Formations entre pairs, en interne
- Autre (veuillez préciser)

### Vos besoins en formation

18. Quels besoins de formations ne vous paraissent pas remplis ou à renforcer dans votre structure (ou pour vous-même) ? Plusieurs réponses possibles.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <b>Conservation et régie des œuvres</b>                                | <input type="checkbox"/> <b>Questions réglementaires et juridiques</b>                       |
| <input type="checkbox"/> <b>Programmation</b>   | <input type="checkbox"/> <b>RH</b>   |
| <input type="checkbox"/> <b>Artistique</b>  | <input type="checkbox"/> <b>Management, gestion du changement, animation d'équipe</b>        |
| <input type="checkbox"/> <b>Communication</b>   | <input type="checkbox"/> <b>Gestion et prévention des violences et discriminations</b>       |
| <input type="checkbox"/> <b>Mécénat, développement, international</b>                           | <input type="checkbox"/> <b>Compétences techniques :</b>                                     |
| <input type="checkbox"/> <b>Écologie</b>  | <input type="checkbox"/> dont bâtiment, sécurité incendie, sûreté, régie technique           |
| <input type="checkbox"/> <b>Numérique</b> (contenus, outils de médiation ou lié au public)      | <input type="checkbox"/> dont informatique et numérique (logiciels et système d'information) |
| <input type="checkbox"/> <b>Droits culturels, publics, médiations, publics spécifiques, EAC</b> | <input type="checkbox"/> dont maîtrise d'un savoir-faire/geste                               |
| <input type="checkbox"/> <b>Budget, marchés publics, appels à projets, comptabilité</b>         |  |

19. Dans votre secteur professionnel (celui de votre structure et/ou le vôtre), classez par ordre d'importance - 1 étant le plus important - les domaines pour lesquels les compétences nécessitent d'être développées :

<input type="checkbox"/> Conservation et régie des œuvres	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Programmation	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Communication	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Mécénat, développement, international	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Écologie	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Numérique (contenus et dispositifs liés au public)	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Droits culturels, publics, médiations, publics spécifiques, EAC	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Budget, marchés publics, appels à projets, comptabilité	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Questions réglementaires et juridiques	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> RH	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Management, gestion du changement, animation d'équipe	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Gestion et prévention des violences et discriminations	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Bâtiment, sécurité incendie, sûreté, régie technique	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Compétences techniques : informatique et numérique	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Compétences techniques : maîtrise d'un savoir-faire/geste	<input type="checkbox"/> s. o.
<input type="checkbox"/> Compétences artistiques	<input type="checkbox"/> s. o.

20. Pour les 4 domaines que vous avez placés en priorité, précisez les compétences à développer et les types de formation en termes de contenus, de modalités (courte, à l'année, en présentiel ou non, diplômante/certifiante/non certifiante), de personnels concernés (fonction, nouveaux arrivants ou ayant une ancienneté plus importante).

21. Dans le cadre du droit à la formation, quels besoins d'information sur les formations initiales et continues identifiez-vous pour les professionnels, quelles pistes pour améliorer ? (plusieurs réponses possibles)

- Information par l'OPCO ou l'organisme financeur principal
- Information par les réseaux professionnels
- Information par l'employeur
- Information par la presse professionnelle
- Autre (veuillez préciser)

22. Dans le cadre du droit à la formation, quels besoins de financements sur les formations initiales et continues identifiez-vous pour les professionnels, quelles pistes pour améliorer ? (plusieurs réponses possibles)

- Financements par l'OPCO ou l'organisme principal financeur de formation
- Financements par l'employeur
- Autre (veuillez préciser)

23. Quels sont, selon vous, les métiers en tension (métier pour lequel le nombre d'offres d'emploi est supérieur à celui des candidats) dans votre secteur ? (plusieurs réponses possibles)

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Direction et cadres de direction (DAF, SG, DT)</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Fonctions administratives, RH et support</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Programmation/commissariat</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Artistique</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Production</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Publics</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Conservation/muséographie :</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> dont régie/restauration</li><li><input type="checkbox"/> dont scénographie</li><li><input type="checkbox"/> dont documentation</li><li><input type="checkbox"/> <b>Communication, mécénat, développement, international</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Billetterie et surveillance</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Métiers techniques</b></li></ul> |
|--|---|

24. Quelles formations, dispositifs de suivis et de financements vous paraissent susceptibles de favoriser l'attractivité des métiers de la culture et de la création et d'aider votre secteur à faire face aux nouveaux enjeux (question ouverte) ?

Notamment dans les domaines suivants : transition socio-écologique, numérique et innovation, management du changement, diversité et participation des publics, lieux de culture (tiers lieux, urbanisme etc...)

[Préc.](#) [Terminé](#)

Optimisé par  
 SurveyMonkey  
Créez un sondage en quelques clics !

## **Formations initiales en ingénierie culturelle**

Voir fichier spécifique.



Typographie : Work Sans conçue par Wei Huang, Alegreya Sans SC conçue par Juan Pablo del Peral, Huerta Tipográfica (notes de bas de page), Martel Sans conçue par Dan Reynolds, Mathieu Réguer (titre du document)

Edition graphique des images : <https://doodad.dev/dither-me-this/>

Edition graphique : Tom Hebrard

