BILAN ◂ ▸ MISSION
« FORMATION aux POSTES de DIRECTION »
(NOVEMBRE / DECEMBRE 2016)

ASSOCIATION DES SCÈNES NATIONALES

PREAMBULE p.3

I. Les CONSTATS / Les ATTENDUS ▸ Les ENJEUX d'une formation aux Postes de direction p.6/9

A -Les CONSTATS p.6
a. Des besoins en terme d'emplois
b. Un métier en transformation
B -Les ATTENDUS p.7
a. Faire évoluer les compétences métier
b. Faire évoluer les pratiques/postures professionnelles
C- Les ENJEUX p.8
D- Le PUBLIC visé p.9

II. A QUEL METIER PREPARER ? p.11/15

A- Les FORMATIONS EXISTANTES préparant à L'EXERCICE DES FONCTIONS DE DIRECTION p.11
B- La NECESSITE d'un REFERENTIEL METIER PARTAGE p.12

III. QUELLE CERTIFICATION pour une FORMATION aux POSTES de DIRECTION ? p.16/19

A- RNCP et INVENTAIRE : quelques REPERES p.16
B- VISEE PROFESSIONNELLE d'une CERTIFICATION p.17
C- DEMARCHE de CONSTRUCTION d'une CERTIFICATION recensée à l'INVENTAIRE de la CNCP p.19

IV. HYPOTHESE de MONTAGE d'une FORMATION sanctionnée par une CERTIFICATION p.20/29

A- Le CADRE p.20
B- La TRAME p.23
C- Le BUDGET PREVISIONNEL p.24
D- Les principaux FINANCEMENTS mobilisables par les stagiaires p.27

- ANNEXE 1 - Commission "Postes de direction" Composition p.31
  Mission "Formation aux postes de direction"
  ▸ Entretiens réalisés
- ANNEXE 2 - Référentiel Métier "Direction" p.33
  d'après le référentiel réalisé par la CPNEF-SV
- ANNEXE 3 - Hypothèse de formation - quelques pistes de contenus p.39

PREAMBULE

En juin 2015, l'association des scènes nationales a ouvert le champ d'une vaste réflexion au sujet du "poste de direction". Cette démarche est née de questionnements et constats préalables, posés en concertation avec la Direction Générale de la Création Artistique - ministère de la Culture et de la Communication.

- Le fort renouvellement des directeurs et directrices dans les cinq à dix ans à venir
- Le manque de candidatures sur certains postes fragilisant la composition des *short-lists*
- La présence de personnes au sein des structures susceptibles d'évoluer vers un poste de direction
- Le manque de transmission entre pairs
- Les mutations du métier

En Assemblée Générale, une commission de travail intitulée « Postes de direction » **s'est constituée** animée par Virginie Boccard, directrice des Scènes du Jura (Lons), et composée de 13 directrices/directeurs, d'un président d'association ainsi que de Fabienne Loir, secrétaire générale et coordinatrice de l'association [1]. Cette commission s'est réunie cinq fois depuis octobre 2015.

Dans le cadre de ses travaux, la commission a organisé :

- **Une récolte d'informations, état des lieux, menée auprès de l'ensemble des 70 directrices et directeurs membres de l'Association des scènes nationales** afin de mieux comprendre leur métier, leur statut, leur profil et la diversité des parcours professionnels.
  48 directrices et directeurs ont répondu à un questionnaire qui aura été exploité et analysé par Diane Claude, embauchée pour réaliser cette première étape.

- **Un rendez-vous** le 8 avril au ministère de la Culture et de la Communication en présence de :

Pour la Direction Générale de la Création Artistique

- Florence Touchant, adjointe au sous-directeur de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche M. Philippe Belin

▸ *Sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

Véronique Evanno, cheffe du bureau et suivi de la tutelle de l'EPPGHV

Céline Thoulon-Fournis, chargée de tutelle de l'EPPGHV et du suivi des lieux pluridisciplinaires

Jacques Vincent, chargé du suivi des scènes nationales, scènes conventionnées, des autres lieux pluridisciplinaires

▸ *Sous-direction de la diffusion artistique et des publics*

Pour l'association des Scènes nationales

- Virginie Boccard, directrice des Scènes du Jura / scène nationale de Lons,
- Fabienne Loir, coordinatrice de l'association des scènes nationales
- Diane Claude, chargée de mission « Poste de direction »

Au terme de cette première année de réflexion, les questions relatives à la formation au poste de direction comme à la formation continue des directrices/directeurs en fonction, sont apparues comme centrales. La mise en place d'une formation spécifique de directeurs n'étant plus abordée

[1] Composition de la Commission "Postes de direction" - annexe 1 p.31

depuis longtemps, la perspective de définir une forme de cursus idéal, de créer un espace de transmission - une plateforme de formation -, et de réfléchir à un « statut » s'est révélée opportune.
En conséquence, l'association a souhaité se mobiliser pour favoriser la mise en place d'une telle formation -spécifique- à l'intention des personnes susceptibles de pouvoir accéder à des postes de direction dans les scènes nationales, tout comme des professionnels en poste, ouverte à des personnes venues d'horizons divers, et favorisant le tutorat, les stages sur le terrain.

A cette fin,

- une journée professionnelle de réflexion, a été organisée le 18 avril 2016 à la Maroquinerie (Paris) lors de laquelle l'association a livré les résultats de la récolte d'information/état des lieux.
  Dans le cadre de cette journée, quatre directrices et directeurs ont témoigné de leur parcours professionnel ; les formations spécifiques -ATAC (67 à 86) et ANFIAC (87 à 93)- ont également été présentées. Il s'agissait de confronter les avis, les réflexions sur les postes de direction et la question de la formation, entre les professionnels des scènes nationales et de la DGCA. 45 professionnels ont participé (36 scènes nationales étaient représentées).

  Cette journée s'est déroulée en présence de deux invités
  - Dominique Chenet

  Résumé de sa bibliographie :

  Directeur de l'animation à la Maison de la Culture de Nanterre.
  Directeur du Théâtre Jean Vilar à Suresnes.
  Directeur adjoint du Théâtre La passerelle et du Théâtre Le Cadran à Briançon (aujourd'hui Scène nationale).
  Directeur du théâtre d'Arles.
  Responsable de la formation d'animateurs puis de cadres d'entreprises culturelles (Association Technique d'Action Culturelle– ATAC).
  Investi dans des formations universitaires.

  - Jean-Louis Bonnin, Modérateur

  Résumé de sa bibliographie :

  Directeur des affaires culturelles de la ville de Blois aux côtés de Jack Lang, puis de la ville de Nantes aux côtés de Jean-Marc Ayrault.
  Directeur du Centre culturel de l'Albigeois et configuration de la structure en Scène nationale.
  Responsable de la formation du Ministère de la Culture des cadres culturels (Association Technique d'Action Culturelle – ATAC).
  Secrétaire général de la Maison de la Culture de la Rochelle, responsable animation de la Maison de la Culture de Reims.
  Investi dans des formations universitaires et différents conseils d'administration.

  Etaient présents pour la Direction Générale de la Création Artistique

  - Didier Brunaux, chef du Bureau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle
    - *Sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

  - Véronique Evanno, cheffe du bureau la diffusion artistique pluridisciplinaire et suivi de la tutelle de l'EPPGHV,

  - Céline Thoulon-Fournis, chargée de tutelle de l'EPPGHV et du suivi des lieux pluridisciplinaires,

  - Jacques Vincent, chargé du suivi des scènes nationales, scènes conventionnées, des autres lieux pluridisciplinaires,

    - *Sous-direction de la diffusion artistique et des publics*

A cette occasion, Madame Evanno a signifié le soutien du ministère de la Culture et de la Communication à la démarche engagée par l'association, insistant notamment sur la nécessité de la transmission, du dialogue avec les élus, considérant la transformation des territoires : il s'agit « ***d'agir auprès des collectivités territoriales plutôt qu'auprès de l'Etat*** » ; « *Le* ***ministère de la Culture et de la Communication soutient l'association des Scènes nationales, la démarche engagée ce jour****. Il s'engagera et soutiendra les projets à venir autour de la formation »*[2].

- La mission "formation aux postes de direction" a ainsi été mise en place[3], coordonnée par Virginie Boccard, directrice des Scènes du Jura (Lons), assistée de Fabienne Loir, secrétaire générale et coordinatrice de l'association. et confiée à Leïla Benhabylès, chargée de mission. Jean-Louis Bonnin a été sollicité comme appui/conseil.

Ce dossier présente le bilan de cette mission réalisée en novembre/décembre 2016, laquelle avait pour objet de :
- faire un état des lieux des formations existantes (rapprochement avec les organismes de formation et les universités).
- faire une hypothèse de montage pour cette formation : porteur du projet, contenu, implication du ministère, financements, intervenants, alternance formation/stage, etc.

[2] Extrait du compte-rendu de la journée de réflexion du 18 avril 2016, réalisé par l'association des scènes nationales.
[3] Détail en annexe 1 p.31

I. Les CONSTATS / Les ATTENDUS ▸ Les ENJEUX d'une "formation aux Postes de direction"

Cette première partie vise à poser les constats et attendus d'une *formation aux postes de direction*, tout comme les enjeux formulés,
considérant :

- les questionnements posés par la Direction Générale de la Création Artistique / Ministère de la Culture et de la Communication, et l'association des scènes nationales / commission "Postes de Direction"
- les apports de la journée de réflexion du 18 avril 2016
- l'enquête-récolte réalisée par l'association des scènes nationales auprès des directrices/directeurs de Scènes nationales d'avril à juillet 2016
- la contribution portée par Thierry Vautherot, directeur du Granit, scène nationale de Belfort intitulée "Monter une formation de Directeur d'institution culturelle dans le domaine du Spectacle Vivant"
- la contribution portée par Salvador Garcia, directeur de Bonlieu - scène nationale d'Annecy intitulée " Note sur la question de la formation professionnelle - Directeurs/Directrices de projets artistiques et culturels"
- les entretiens réalisés avec les directrices/directeurs de scènes nationales et acteurs de la formation professionnelle[4]
- les interventions des administrateurs de l'association des scènes nationales lors du conseil d'administration du 28 novembre 2016 - suite à la présentation d'un premier point d'étape.

A -Les CONSTATS

a. Des besoins en terme d'emploi

La Direction Générale de la Création Artistique / Ministère de la Culture et de la Communication fait état d'un manque de candidatures sur certains recrutements : la constitution des short lists s'avère parfois difficile. La situation peut s'avérer problématique au regard du renouvellement important des directeurs et directrices en poste, lequel va s'étaler sur les cinq à dix ans à venir [31.4% des directeurs en poste (onze personnes) souhaitent faire valoir leur droit à la retraite dans les cinq ans à venir].

b. Un métier en transformation

Depuis 2013 - le secteur est fortement secoué par les effets cumulés d'un contexte économique tendu par la pénurie budgétaire, d'un contexte politique marqué par l'alternance, la refonte des politiques territoriales. Fin 2014, et début 2015, les annonces de baisses de subventions se sont multipliées pratiquement dans toutes les scènes nationales. Les collectivités ont pour la plupart répercuté une partie des baisses de dotations de l'Etat sur les subventions accordées aux associations et structures culturelles entre autres. Cette conjoncture a inévitablement impacté l'exercice des fonctions de direction, révélant l'écart grandissant entre les objectifs et les moyens alloués.
Parallèlement, le constat est partagé d'un effritement du socle théorique et politique fondateur du service public de la culture, souvent perçu comme révélateur de l'éloignement du politique du sens de l'action artistique et culturelle, tout comme d'un manque de reconnaissance du savoir faire des

[4] Liste des entretiens réalisés en annexe 1 p.31-32

professionnels. Ce sentiment de crise témoigne d'une dynamique plus générale de profonds bouleversements socio-économiques auxquels font échos les professionnels interrogés. Dans une société en mutation, la remise en question des modèles construits au XXème siècle concerne tous les domaines de la société. Dans ce contexte général, les professionnels du secteur s'interrogent, bousculés entre autres par l'émergence des droits culturels annoncés comme le nouveau paradigme nécessaire aux politiques publiques, par l'impact de la révolution numérique sur les fondamentaux de la démocratisation culturelle (transformation de l'expérience culturelle et des pratiques, reconfiguration de l'accès à la culture, démultiplication de l'offre, renouvellement de la prescription culturelle, démultiplication des médias et des outils pour la communication en réseaux..), par l'impact des nouvelles technologies sur les courants artistiques...

L'enquête (récolte-questionnaire) et les entretiens réalisés durant cette mission rendent compte des difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction ; ils témoignent des capacités à mobiliser pour faire face à cette complexification du contexte professionnel, en terme :
- de dialogue et de négociation avec le politique dans un contexte de tensions accrues *(le sens comme le langage sont de moins en moins partagés ; un sentiment de défiance réciproque entre élus et professionnels est apparu)*
- de gestion budgétaire et administrative *(incertitude budgétaire, règlementation accrue notamment au regard du contexte sécuritaire...)*
- de développement du projet artistique et culturel *(élargissement des missions et responsabilités : « Les missions des scènes nationales sont aujourd'hui floues : il est impossible de réussir dans tous les domaines »[5])*
- de management des équipes et de gestion des ressources humaines *(développement de l'engagement et de la cohésion d'équipe, gestion des conflits)*

Cette réalité oblige à repenser son positionnement, et à questionner ses pratiques de "pilotage", et d'encadrement.
L'histoire de la professionnalisation du secteur, qui a permis à de nombreux métiers d'acquérir connaissances, compétences et outils a quelque peu négligé les fonctions de direction qui souvent ont été apprises "sur le tas". Aujourd'hui, les responsabilités engagées nécessitent d'être directement opérationnel, le contexte "mouvant" requiert une grande adaptabilité (première qualité requise, pointée par les directrices/directeurs en poste dans le cadre de l'enquête-questionnaire réalisée par l'association).

B -Les ATTENDUS

a. Faire évoluer les compétences métier

Management / gestion des ressources humaines :

- nécessité d'actualiser les connaissances en terme de législation sociale, droit du travail...
- d'optimiser les relations au travail et la formation des cadres de direction sur la fonction RH et le management de proximité, organisation et gestion/accompagnement des équipes (administratives, artistiques...)
- de partager le sens du projet : de fédérer autour d'un projet une équipe, des partenaires, des artistes, des élus...., de penser la mise en partage des compétences et savoir faire au sein d'une équipe (mise en place de la délégation...)

[5] Extrait du compte-rendu de la journée de réflexion du 18 avril 2016

NB : La directrice/le directeur n'est pas doté de toutes les compétences mais endosse toutes les responsabilités, il y a nécessité à ce qu'il s'entoure d'expertise.

Stratégie d'entreprise / pilotage :

- appréhender l'évolution des politiques publiques : nouveaux objectifs de l'action publique territoriales, nouveau schéma de relations partenariales
- maîtriser la gestion d'équipement : prévenir les risques professionnels, maîtriser le dialogue avec les équipes techniques, travailler en lien avec un maître d'œuvre ...

Développement de projet :

- nécessité de conforter l'expertise/l'expérience artistique - penser l'ouverture aux formes artistiques émergentes, innovantes, non familières
- confronter l'artistique aux problématiques sociétales : ouvrir à d'autres paroles (chercheurs, philosophes, scientifiques...), à la circulation d'idées / s'interroger sur le partage du lieu
- développer l'ouverture sur des projets européens, sur l'international

b. Faire évoluer les pratiques/postures professionnelles

– favoriser le décloisonnement et l'ouverture :

- la "porosité" [6] des métiers, des esthétiques, des secteurs, des réseaux, des métiers, des pratiques professionnelles (savoirs et savoir faire)...
- échanger sur la valeur et le sens de l'action publique, créer un espace de débat et de dialogue entre pairs et partenaires, entre professionnels et élus politiques.

– accompagner les personnes susceptibles de postuler (25 personnes repérées au sein des SN ayant un potentiel pour prendre une direction / + de 100 personnes en dehors du réseau) // transmettre (échanges, tutorat, pair à pair) les connaissances, bonnes pratiques

- favoriser la formation continue tout au long de la vie professionnelle

C- Les ENJEUX

- Réaffirmer la primauté du projet/des enjeux artistiques (cf référence au profil des candidats « *Peu de culture artistique des étudiants sortants des formations existantes* » [7])

- Créer un langage commun :
  - trouver un levier pour créer un espace de relations et de dialogue sur les territoires (auprès des Directeurs des affaires culturelles, des élus des collectivités territoriales), recréer des espaces de débat sur la politique culturelle [Se rapprocher des collectivités territoriales cf intervention de Mme Evanno sur l'importance du dialogue avec le politique *« agir auprès des collectivités territoriales plutôt qu'auprès de l'Etat* » [8]]

[6] En écho aux termes employés par Salvador Garcia dans sa contribution écrite à cette réflexion.
[7] Extrait du compte-rendu de la journée de réflexion du 18 avril 2016
[8] Ibid

- disposer d'un espace de réflexion entre professionnels de différents réseaux, pour prendre du recul et analyser les mutations du métier comme de l'institution // Créer du lien entre pairs, s'inscrire dans une dynamique d'échanges et de coopération
- penser le sens de l'action artistique et culturelle : penser la place d'un théâtre public dans la cité - définir ensemble *l'utilité sociale, l'intérêt général culturel...*

- Faire émerger un socle de compétences communes[9] - Promouvoir la reconnaissance d'un corps de métier/statut par une formation validante (une formation diplômante ou certifiante)

- Maintenir la diversité des profils, une diversité de la profession : ouvrir la formation à des publics externes au réseau tout comme aux acteurs en interne
  Encourager le vivier de candidats potentiels : faire émerger de nouvelles candidatures en interne et en externe sur les postes de direction -> contrairement à l'époque de l'ANFIAC, le vivier existe dans les scènes nationales, les scènes conventionnées, les théâtres de ville non labellisés, CDN, CCN... il s'agit de le mobiliser.

- favoriser la mobilité professionnelle (entre réseaux, entre scènes nationales...) et permettre un meilleur déroulement des carrières : reconversion, reclassement, passerelle avec la fonction publique...

D- Le PUBLIC visé

Public visé par l'action de formation envisagée

- directeurs/directrices*, responsables de projets, de lieux* (labellisés ou non), de services*, de secteurs*, d'organismes culturels, cadres de collectivités publiques et de leurs établissements, créateurs/artistes responsables de compagnie artistique
- personnes en reconversion professionnelle

* Postes identifiés dans l'*Etude Volet Social* réalisée par l'association des scènes nationales : Directeur / Directeur adjoint / Administrateur / Directeur administratif / Directeur de la production, Secrétaire général / Directeur de la communication, des relations publiques et de la programmation Jeune Public / Directeur de la communication, de la billetterie et des relations publiques / Directeur de la communication et des relations publiques / Responsable de la communication et des relations publiques / Responsable du développement des publics / Responsable du pôle public.

[9] En référence à la contribution de Salvador Garcia, directeur de la scène nationale d'Annecy

Le sentiment est largement partagé d'une absence de formation répondant aux attendus exprimés ci-dessus, pour former au métier, préparer la prise de poste ou accompagner l'exercice des fonctions de direction.

La question de la formation des directrices/directeurs est récurrente depuis la fin de l'ANFIAC (1993), et revient cycliquement. L'image de la formation initiale comme de la formation continue, dispensées dans le cadre de l'enseignement supérieur, pâtit aujourd'hui de sa déconnexion du milieu professionnel depuis que la formation aux métiers de la culture s'est vue majoritairement prise en charge par le ministère de l'Education Nationale (cf problème soulevé par Thierry Pariente et André Mondy - ENSATT, entre autres). Nombre de témoignages mettent en avant les qualités d'une immersion dans le milieu professionnel pour former au métier et préparer les futurs candidats à la direction des établissements (pédagogie pressentie comme la plus efficace). De la même façon, l'absence de formation à la "direction" dans la formation des artistes est soulignée (cf en référence aux directions de CDN). L'image de l'ANFIAC reste forte, pointant le lien de la formation avec le terrain comme l'une de ses spécificités et qualités. Cependant, comme le soulignent nombre d'interlocuteurs lors des entretiens réalisés (Dominique Chavigny, co-directeur du master de l'université de la Rochelle / Jean-Joël Le Chapelain, directeur de la scène nationale de Cergy-Pontoise...), il y a nécessité d'éviter la création d'une formation spécifique type "direction de scène nationale/scène publique..." au regard
- de la diversité des profils des postulants à préserver,
- du processus de recrutement (présélection par les tutelles) qui ne doit pas être contraint-limité-voir conditionné par l'obtention d'une formation (instaurant un rapport direct à l'emploi : validation des nominations par la sélection des futurs directeurs à l'entrée en formation)

Parallèlement à cette réflexion sur l'accès aux postes de direction, la préoccupation d'une formation continue visant l'actualisation des compétences des dirigeants en fonction et la confrontation avec la diversité des savoir-faire professionnels est aujourd'hui envisagée comme une réponse nécessaire face à la complexification du contexte professionnel. Au fil de leur parcours professionnel, les directrices/directeurs en poste peuvent développer ou acquérir des compétences au travers d'actions de formation professionnelle ciblées spécifiques au spectacle vivant ou transversales, dans le cadre de la formation continue. Mais d'une façon générale, force est de constater que les actions de formation au sein des structures ne concernent que très rarement les postes de direction (à l'exception des formations obligatoires). Par manque de temps et/ou faute de délégation possible, cette indisponibilité pour la formation est symptomatique d'une profession qui ne s'autorise pas à s'extraire de son quotidien de travail.

II. A QUEL METIER PREPARER ?

A- LES FORMATIONS EXISTANTES préparant à L'EXERCICE DES FONCTIONS DE DIRECTION

Depuis le début des années 80, à partir desquelles le ministère de la Culture et de la Communication a impulsé une dynamique de diversification des pôles de formation, se sont développées des **formations axées sur la gestion**, présentée comme une compétence indispensable pour rationaliser le fonctionnement des structures (apparition du discours sur l'économie de la culture / nécessité de répondre aux besoins consécutifs aux responsabilités accrues des collectivités dans le domaine culturel par la professionnalisation de responsables culturels). Suite à l'arrêt de la formation ANFIAC (1993) se développent les formations aux "métiers de la culture", ce afin d'élargir les débouchés en terme de fonctions comme d'entreprises.

Aujourd'hui, l'offre de formation développée est très hétérogène.
L'absence d'un répertoire exhaustif des formations rend l'offre de formations peu lisible. Il existe un répertoire des formations de longue durée sur le site de la Commission Paritaire Emploi-Formation du Spectacle Vivant (CPNEF SV).
A partir de janvier 2017, un fichier nommé DATASTOCK regroupant toutes les offres de formations devrait être mis en place par les OPCA.

- La formation professionnelle initiale et continue contribue à préparer à l'exercice du métier de directrice/directeur, en particulier des formations certifiantes de niveau I ou II visant l'ensemble des emplois de la direction d'entreprise et/ou du management de projets artistiques et culturels : accessibles en formation continue et par VAE, le tronc commun porte sur les disciplines majeures dans les secteurs culturels (droit et économie de la culture, gestion de production, marketing, politiques culturelles) ; les principaux secteurs culturels sont abordés (spectacle vivant, livre, industries culturelles, patrimoine)
  Quatre formations diplômantes de niveau 1 (master 2), accessibles en formation initiale et continue, affichent l'objectif de former aux postes de direction de projet et/ou d'équipement, ont pour visée la formation de cadres/responsables culturels :
  - ✓ le master 2 *Management des organisations culturelles* à l'Université Paris Dauphine
  - ✓ le master 2 *Conception et direction de projets culturels* à l'Université Paris 3 Sorbonne Nouvelle
  - ✓ le master 2 *Direction de projets culturels, option Cadres culturels territoriaux* délivré par l'IEP GRENOBLE sous la responsabilité pédagogique de l'Observatoire des Politiques Culturelles

  *[Particularité*s : sur deux ans / déplacements sur site / analyse des politiques publiques et contextualisation / axé sur les enjeux de politiques culturelles à tous les échelons de la gouvernance / 22H d'Ateliers d'expérimentation en art sur 210H annuel de formation]
  - ✓ le master 2 *Direction de projets ou établissements culturels, Parcours Développement culturel de la ville* à l'université de la Rochelle

  [Particularités : sur trois sites (Nantes / La Rochelle / Bordeaux), axé politique de la ville + convention de partenariat avec la scène nationale de la Rochelle + pédagogie axée sur la progression en ateliers professionnels. Aujourd'hui, formation initiale exclusivement - non identifiée en formation continue
  NB : Jean-Louis Bonnin a participé à la création de ce Master]

- Tout prétendant au poste de direction comme tout(e) directrice/directeur en poste peut aussi développer ses compétences au travers d'actions de formation qualifiantes, ciblées, spécifiques au spectacle vivant ou transversales, développées par divers prestataires ; les formations relatives aux compétences clés de l'administration générale et de la gestion budgétaire d'une structure sont nombreuses (modules courts sur administration du spectacle vivant, compta/gestion/finance, fiscalité, partenariats publics/privés, droit de la culture, prévention/sécurité, Ressources Humaines/Gestion sociale...)

B- LA NECESSITE d'un REFERENTIEL METIER partagé

S'interroger sur la pertinence des formations existantes, ou sur l'opportunité d'une nouvelle formation aux postes de direction nécessite de travailler sur un référentiel métier, **support indispensable à la logique de construction d'une formation**. C'est un document descriptif dont le sens (contenus, concepts utilisés, signification des termes, composantes, articulations entre les différents éléments...) doit être partagé par les utilisateurs.
Élaboré au niveau sectoriel afin de contribuer à sa structuration, un référentiel métier est un outil de connaissance du travail et de son organisation. Il constitue un standard qui formule les spécificités d'un métier (les activités qui différencient un métier d'un autre) et ses invariants (les activités qui demeurent quel que soit le contexte d'exercice). **Dans le cadre de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du spectacle vivant, la Commission Paritaire Emploi-Formation Spectacle Vivant - CPNEF SV[10] a piloté les travaux d'élaboration du référentiel Métier "direction"** [11] en 2015/2016 (métier administratif du spectacle vivant), réalisé par le cabinet Co&Sens. Pour la CPNEF-SV, l'objectif recherché à travers l'élaboration de référentiels métier n'est pas de "construire des grilles rigides dont l'application serait obligatoire, mais de proposer des guides que les employeurs, les professionnels, les jeunes, les institutions, les pouvoirs publics, les organismes de formation, les centres de ressources… peuvent s'approprier en fonction de leurs besoins et situations particulières".
En conséquence, le référentiel métier annexé [12] se présente comme une version modifiée de celui produit par la CPNEF SV. Il nécessite d'être corrigé, amendé...
Dans la perspective de décliner une formation relative à l'exercice de la fonction de direction d'établissement artistique et culturel non restreinte aux scènes nationales :
- les références au cahier des charges des scènes nationales, préalablement introduites[13], ont été supprimées du référentiel métier joint à ce bilan.

[10] La Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Spectacle Vivant (CPNEF-SV) agit en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle dans le spectacle vivant. Elle regroupe la quasi-totalité des syndicats d'employeurs et de salariés. Elle assure le pilotage de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications, en lien avec l'Afdas. Elle conduit de nombreux travaux sur l'emploi et la formation professionnelle, met en ligne de nombreuses informations et documents sur le spectacle vivant à destination des entreprises, des professionnels et partenaires du spectacle vivant. Elle élabore notamment un guide des métiers du spectacle vivant. La première tranche concerne les métiers administratifs et plus particulièrement les domaines de la direction et de la production/diffusion. Les travaux ont été très fructueux : 49 entretiens avec des professionnels ont été réalisés dans 17 entreprises différentes. La deuxième tranche de ces travaux est engagée, qui concerne les domaines de la communication/relations publiques/commercialisation et de l'accueil. Ces référentiels ont pour objectif de contribuer à améliorer l'identification des métiers et leur reconnaissance auprès du milieu professionnel, de lui permettre par exemple d'affiner les outils de ressources humaines, de repérer les besoins en formation…
[11] Source Site de la CPNEF-SV https://www.cpnefsv.org/node/175
[12] Référentiel métier en annexe 2 p.33
[13] Document remis aux administrateurs de l'Association des Scènes Nationales en Conseil d'administration du 28 novembre 2016.

- il est intéressant (au regard du développement des EPCC) d'observer parallèlement la fiche métier - Directrice/Directeur d'établissement culturel - enregistrée au répertoire des métiers territoriaux[14] : dès janvier 2012, le CNFPT s'est engagé dans la mise à jour de ce répertoire, en apportant un soin particulier à la lisibilité des activités techniques et transverses que chaque métier recouvre. Le pôle Culture – Action culturelle et enseignement artistique[15] s'est appuyé sur un réseau de professionnels pour mettre à jour les fiches métier relevant de son domaine.
- quelques résultats de l'enquête réalisée par questionnaire auprès des adhérents de l'association des scènes nationales contribuent à éclairer le référentiel métier ; nous les présentons ci dessous :

Caractéristiques du poste ? (fonctions réalisées au quotidien par ordre décroissant)

1. chef d'entreprise
2. relations institutionnelles et politiques
3. management d'équipe // 3bis. développement du projet artistique
4. coordination générale de l'activité
5. découverte de spectacles // 5bis. relation avec les partenaires du territoire
6. gestion administrative et financière

Qualités requises :

1. adaptabilité
2. intérêt pour l'artistique
3. relationnel/ouverture d'esprit/motivation
4. gestion
5. rapport au politique
6. objectivité
7. culture générale / réseaux

Difficultés du métier

1. rapport au politique / problèmes budgétaires
2. problèmes relationnels
3. manque de temps pour développer le projet artistique et être en relation avec les artistes
4. problèmes administratifs
5. artistique / trop d'informations
6. problèmes de lieux / projection

[14] [En ligne sur le site du CNFPT http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/metier/230?mots_cles=&gl=ODUwMGE2Y2I]

[15] CNFPT - PÔLE CULTURE, domaine Action culturelle et enseignement artistique : Les pôles de compétences coordonnent par domaines les moyens humains engagés nationalement par le CNFPT dans une démarche prospective centrée sur la relation Emploi/Formation. À ce titre, l'INSET de Nancy accueille le Pôle Culture, domaine Action culturelle et enseignement artistique. Les partenaires du Pôle culture sont constitués sous la forme de comités d'experts, qui réunissent les représentants des réseaux professionnels du spectacle vivant, de l'action culturelle, de l'éducation populaire, des services culturels, des établissements d'enseignement artistique, d'artistes, d'enseignants et d'universitaires. Ces comités sont dans une dynamique de concertation en lien avec les services de l'État et plus particulièrement le ministère de la Culture et de la Communication. L'objectif est d'offrir aux agents territoriaux un catalogue national de formation et de rencontres professionnelles prenant en compte l'évolution des métiers, de favoriser les mobilités entre les différentes structures et de sensibiliser aux enjeux sociaux, culturels, artistiques et économiques de ce secteur d'activités.

Thèmes de formation souhaités dans l'immédiat ?

1. management
2. développement de projet à l'international
3. gestion/administration
4. stratégie
5. financements
6. analyse sociale et politique / techniques d'organisation

Le métier de directrice/directeur est référencé comme métier de l'administration[16].

- La question artistique (courants, esthétiques...), appréhendée en formation initiale, est devenue le parent pauvre de la formation professionnelle (cf master 2).
- La question du management des équipes et des RH est manifestement totalement absente des formations longues type master (formation initiale et continue). Elle se voit traitée dans le cadre de modules de formation spécifiques largement développés par les opérateurs privés de la formation (modules courts "piloter un projet", "piloter une équipe opérationnelle", "piloter les ressources humaines de sa structure"...). Ils concernent plus précisément l'encadrement de proximité (théorie, outil et méthode d'animation d'équipe, de réunion...).
- Les évolutions des politiques culturelles sont quant à elles largement abordées dans le cadre des formations diplômantes (universités / IEP...) : "politiques culturelles du local à l'international", "gouvernances territoriales", "pouvoirs publics"... (approche des enjeux et débats contemporains/ développement culturel et mise en œuvre des politiques culturelles)

Les maquettes pédagogiques des Masters 2 répondent à une codification du Ministère de l'enseignement supérieur ; leur consultation ne peut rendre compte des propositions pédagogiques originales faites par les intervenants notamment en terme d'échanges, de débats visant l'appréhension de la réalité professionnelle, l'analyse des pratiques, l'identification des enjeux métier (cf master 2 La Rochelle développé sur trois sites)

Depuis l'ANFIAC, il n'existe plus de formation Métier spécifique mais une offre de formations généralistes, majoritairement orientée vers la gestion et l'administration des organisations.

Il est intéressant d'observer qu'il n'existe pas non plus de formation Métier "directeur d'établissement artistique et culturel" au sein du programme de formations de la fonction publique territoriale (CFPTS), alors que sont mises en place celles d'"administrateur de spectacle vivant" (Formation longue, 455h / 13 semaines), de "directrice/directeur d'établissement d'enseignement artistique" (Formation du CNSM).

De même, à la différence de certifications existantes enregistrées au Répertoire National des Certifications Professionnelles relatives à la direction d'exploitation cinématographique par exemple (Master de la FEMIS - niveau I), il n'existe pas de certification spécifique propre à la direction d'établissement artistique et culturel (spectacle vivant).

[16] Dans la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (IDCC 1285) : Filière Administration-production, le/la directeur/trice est cadre du groupe 1

Peu d'emploi dans la Fonction publique Territoriale dans le domaine du SV - Le répertoire des métiers territoriaux distingue trois métiers dont celui de Directeur d'établissement culturel [cadre statutaire Administrateurs territoriaux ou Attachés territoriaux (Cat A, filière administrative) - Condition d'accès : concours externe ou interne avec conditions de diplôme et/ou examen d'intégration en fonction du cadre d'emploi]

S'agissant de la formation continue, la plupart de ses opérateurs déplorent le manque d'engagement des directeurs en poste dans cette démarche favorisant l'actualisation des savoirs et savoir faire tout au long de la vie professionnelle, la distance et le recul nécessaire pour faire évoluer sa pratique. Pour exemple, l'AGECIF a proposé un cycle de formation spécifique (années 2010/11/12) - des modules "experts"/"séminaires dirigeants"- : une proposition rapidement retirée du catalogue faute de demande. Cependant, le développement de l'activité (hors bilan de compétences) du bureau La Belle Ouvrage, largement orientée sur l'accompagnement des dirigeants et cadres de direction des structures culturelles (tout type de structures, sur l'ensemble du territoire), vient nuancer ce constat.

Suite à la production du référentiel métier par la CPNEF-SV, aucun plan de formation spécifique n'a été mis en place, ne serait-ce que par l'AFDAS, pourtant dorénavant chargé du Conseil en évolution professionnelle spécialisée (réforme de la formation). Aux dires de la CPNEF-SV notamment (voir aussi la contribution de S. Garcia à ce sujet), la formation des directeurs est un sujet sensible au sein de la branche, plusieurs fois récusé par les syndicats de salariés par le passé (exemple : nouveau diplôme porté par le GRETA de Bagnolet en 2005 n'a pu voir le jour : formation à la *direction de structure* conçue par Clara Rousseau -actuellement directrice de La Belle Ouvrage).
Aussi, afin que la formation visée soit bien portée par la branche et reconnue par la profession, est-il nécessaire de s'entendre sur un référentiel métier partagé et d'échanger avec

- la représentation des tutelles des établissements (MCC / CT)
- le milieu professionnel et ses organisations représentatives

- Association des CDN/CCN
- Association nationale des Scènes conventionnées ANSV
- Syndicats Syndeac, SNSP

...

- les acteurs de la certification

-CPNEF SV : les commissions paritaires nationales pour l'emploi (CPNE) des branches professionnelles sont chargées d'élaborer une liste des certifications "métiers" éligibles au CPF correspondant à des besoins identifiés dans leur branche.
- les OPCA (donc principalement l'afdas) en charge d'assurer la qualité des formations financées, d'accompagner les employeurs pour améliorer l'information et l'accès à la formation des salariés, d'accompagner les salariés notamment via le Conseil en évolution professionnelle spécialisée.
- les prestataires de formation

Le travail sur le référentiel métier constitue une démarche préalable indispensable, propre à répondre à l'un des enjeux posés : développer un langage commun, définir un socle de compétences communes.
L'offre de formation existante ne peut être revisitée que sur la base d'un référentiel Emploi et Compétences partagé, ce afin d'organiser des parcours permettant d'adapter les contenus aux problématiques métier, de répondre à des besoins individuels tant sur les contenus que sur les durées des actions de formation en multipliant les possibilités d'entrées en formation (demandeurs d'emploi, salariés, reconversion…), de proposer des solutions adaptées aux divers outils de financement : CPF, CIF, Période de professionnalisation…

III. QUELLE CERTIFICATION pour une FORMATION aux postes de DIRECTION ?

A- RNCP et INVENTAIRE : quelques REPERES [17]

La loi du 5 mars 2014 place la certification au cœur du système de formation, laquelle vient reconnaître et attester la qualification d'une personne c'est-à-dire ses capacités à réaliser des activités professionnelles dans le cadre de plusieurs situations de travail et à des degrés de responsabilités définis dans un "référentiel", soit à l'issue d'une formation, soit à l'issue d'expériences réalisées dans différents emplois ou activités.
objectif : favoriser l'insertion professionnelle, et faire de la formation un levier de promotion sociale
principe : sécurisation des parcours professionnels par l'obtention de qualifications, valorisation soutien de la montée en compétences des actifs.
caractéristiques : **les formations certifiantes ont une visée professionnelle, elles s'adressent uniquement à un public d'adultes déjà entrés dans la vie active.** Elles donnent lieu à la délivrance d'une certification qui permet de justifier de la validation de la formation (certificat de compétences, certificat d'aptitude...). La certification, même partielle, s'impose aujourd'hui afin de rendre la formation éligible au compte personnel de formation (CPF).
Dans ce contexte, il devient capital pour les organismes de formation de proposer des formations certifiantes de qualité, répondant aux besoins des salariés et des entreprises.

Les certifications professionnelles sont organisées en 3 catégories :
1. **Les diplômes et titres à finalité professionnelle délivrés au nom de l'État** et créés après avis d'instances consultatives dans lesquelles siègent les organisations déclarées représentatives d'employeurs et de salariés.
2. **Les certificats de Qualification Professionnelle** (CQP) : certification spécifique à la branche professionnelle par laquelle le certificat a été créé et qui est reconnue par les entreprises du secteur. Dans notre branche, uniquement des CQP d'expertise technique. Ce n'est pas un diplôme puisqu'il n'est pas officiellement reconnu par l'Etat, mais plutôt une certification mise en place par les acteurs clés d'une ou plusieurs branches et dont la qualité est officiellement reconnue par le monde professionnel, car au plus près de la réalité des métiers et des problématiques de la branche
3. **Les diplômes et titres élaborés par les organismes publics ou privés** de formation :
- Les certifications délivrées sous la tutelle d'un ministère n'ayant pas d'instances consultatives comprenant des partenaires sociaux (Ministère de la Défense, Affaires et sociales, Santé, Culture, Equipement, Transport, DU, titres délivrés par des GRETA).
- Les certifications consulaires pour lesquelles un avis a été formulé par un ministère (CCI, Chambres de métiers et de l'agriculture)
- Les certifications délivrées par des organismes privés et associatifs en leur nom propre ou via un réseau d'établissements.

[17] Source Commission Nationale de la Certification Professionnelle - *www.cncp.gouv.fr*
Site officiel de l'organisme présentant ses activités et textes de loi, documents, ainsi que permettant de consulter le répertoire national des certifications

- **le Répertoire national de la certification professionnelle** (RNCP) enregistre les certifications professionnelles dont la nature et l'étendue confèrent un niveau reconnu nationalement (V, IV, III, II, I, nomenclature de 1969) : diplômes et titres à finalité professionnelle ainsi que les certificats de qualification professionnelle (CQP) des branches professionnelles (ces derniers ne faisant pas l'objet de l'attribution d'un niveau dans le répertoire.)
L'ensemble des diplômes y sont notamment enregistrés. Ils se réfèrent à un parcours d'études scolaires, universitaires ou à l'établissement dans lequel ce parcours a été suivi (diplôme universitaire, de grande école, ...) : ils permettent aux acteurs externes d'évaluer facilement le niveau de la personne et de déduire le nombre d'années d'étude suivies.

- **l'Inventaire de la certification professionnelle,** établi par la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) a vocation à recenser un certain nombre de certifications dont la valeur est reconnue par le marché du travail (ou qui sont obligatoires pour exercer une activité), certifications visant à sanctionner une maîtrise professionnelle.
Les certifications de l'Inventaire visent à sanctionner une maîtrise professionnelle - faire suite à un processus de vérification de cette maîtrise - obtenir la caution d'une instance professionnelle légitime, selon un processus pérenne qui en garantit la fiabilité - attester par un document de l'acquisition de compétences.
L'Inventaire permet de recenser des certifications qui apportent une réelle valeur ajoutée, mais dont la nature transversale ou partielle ne permet pas de leur conférer un niveau ou d'obtenir un CQP. Ceci, parce qu'en général soit celles-ci ne correspondent pas intégralement à l'exercice d'un métier, soit elles s'appuient sur la maîtrise préalable de ce dernier.
L'inventaire est donc conçu :
-pour les publics possédant déjà un minimum de connaissance du marché de l'emploi et qui souhaitent s'informer sur les conditions d'exercice d'un métier ou sur les certifications permettant de favoriser une mobilité,
-pour le monde professionnel, auquel il signale des certifications dont la qualité est reconnue par la CNCP.

B- VISEE PROFESSIONNELLE d'une CERTIFICATION

Contrairement à la réflexion ANFIAC, qui s'élabore dans un contexte marqué par une montée de l'emploi culturel, un besoin de professionnalisation des métiers (effets de la décentralisation), et ouvre la voie à une offre de formation massive (notamment universitaire), il semble nécessaire de penser aujourd'hui l'articulation de la formation avec un marché de l'emploi caractérisé par une offre réduite, un vivier de candidats potentiels important *[en témoigne la centaine de personnes identifiées par les directeurs en place, sans compter les personnels mobilisables dans les réseaux culturels voisins (scènes conventionnées / lieux intermédiaires)],* à mobiliser, orienter, accompagner : la certification doit contribuer à sa qualification.
Il s'agit de même de veiller à l'articulation de la formation avec la transformation du métier : dans un contexte en profonde mutation (politique, économique, sociale), il semble indispensable d'accompagner ces personnes tout comme les responsables en postes afin
- de favoriser l'évolution des pratiques professionnelles et l'actualisation des connaissances (savoirs et savoir-faire)
- de développer les capacités stratégiques indispensables à la prise de poste tout comme au maintien dans l'emploi.
- de favoriser la mobilité et les reconversions professionnelles

Aussi, la certification à envisager nous semble devoir valider non pas un niveau d'études, un apprentissage généraliste, ou une voie d'accès au poste de direction, mais plutôt **une aptitude à l'exercice des responsabilités : des compétences spécifiques à la fonction, en lien avec la demande actuelle des employeurs et la transformation des institutions, au plus près de la réalité du métier et de ses problématiques**. La question dépassant les seules préoccupation du label scène nationale (lire à ce titre la réflexion de Stanislas Nordey dans le magazine *La Scène*[18]), cette certification doit être ouverte à tout candidat à la direction d'un établissement artistique et culturel comme à toute personne en responsabilité au sein d'un équipement.

Au regard de l'expérience et de la maturité professionnelles du public visé,

- **il ne semble pas indispensable de créer un énième diplôme type Master ou D.U,** sauf à préconiser l'ouverture d'une spécialité "*Responsables d'établissements artistiques et culturels*" parallèle à l'option "*Cadres culturels territoriaux*" du Master dispensé par l'IEP de Grenoble géré par l'Observatoire des Politiques Culturelles.

A NOTER : la création d'un Master professionnel délivré au nom du Ministère chargé de l'Enseignement supérieur ***nécessite 3 promotions pour être homologué***

- **il ne nous semble pas opportun non plus de créer une certification couvrant la globalité des métiers, répondant aux fonctions de "Responsables** de PROJET artistique et culturel / Directeurs de PROJET artistique et culturel "; ce type de certification -à quelques variantes près- figure déjà au RNCP (cf Manager culturel [Certification N°62722]). La gestion d'EQUIPEMENT/ETABLISSEMENT nous semble primordiale, fil rouge de la formation à construire.

Si la mise en place d'une formation certifiante paraît indispensable au regard de la réforme de la formation, une certification recensée à l'inventaire des certifications professionnelles nous semble la perspective la plus à même de répondre à ses finalités.

A partir de l'analyse du travail et de la description du métier (accord préalable nécessaire sur un référentiel métier partagé), il paraît en effet cohérent, de construire une certification centrée sur les évolutions et problématiques du métier, visant le développement de capacités/compétences utiles pour y faire face, s'appuyant sur la maîtrise préalable du stagiaire (directrices/directeurs en poste), ou sur les acquis de l'expérience professionnelle des personnes (pré-requis : 3 ans d'expérience professionnelle minimum sur un poste à responsabilités).

Une telle action de formation nécessite d'être individualisée. Afin de permettre la construction de parcours personnalisé, le mode d'organisation modulaire semble le plus approprié :

- La modularisation[19] de la formation correspond à une organisation du cursus de formation autour de modules identifiés correspondant à des « morceaux de métiers » (et non plus un découpage disciplinaire économie de la culture / politique culturelle...). Elle permet de rendre accessible des blocs de compétences par la formation ou par la validation des acquis de l'expérience (VAE intégrée comme élément de parcours). Basé sur un référentiel d'activités professionnelles, le module constitue un tout cohérent en soi. Il vise le développement de compétences, c'est-à-dire une articulation de savoirs organisés, finalisés et **contextualisés dans une activité professionnelle**

[18] *« Marie Josée Malys et Philippe Quesne ont demandé à me voir juste après leur nomination. Ils étaient désarçonnés. Il y a un vrai manque de formation sur ce qu'implique la direction d'un théâtre. On découvre tout, sans aucune préparation, alors qu'il faudrait presque un contrat d'apprentissage de ce métier. »* in Stanislas Nordey, « Redevenons des pionniers », in « Le métier - l'entretien» La scène, n°82 septembre-octobre-novembre 2016.

[19] Source : ces précisions sur la question de la modularisation proviennent du site http://www.etoile.regioncentre.fr - site de référence sur l'orientation, la formation et l'emploi en région Centre - Val de Loire. La fiche technique présentée sur la modularisation nous est apparue la plus concise.

▸ La certification peut dans ce cadre être obtenue en plusieurs étapes certificatives indépendantes (modules capitalisables), ou ses composantes peuvent être obtenues séparément.

A NOTER : Parmi les certifications éligibles au CPF figurent les formations qui permettent d'obtenir une partie de certification professionnelle visant à l'acquisition d'un bloc de compétences.

La certifications envisagée nous semble entrer dans la catégorie C (Utilité économique ou sociale) des certifications éligibles à l'Inventaire de la CNCP :

▸ certification contribuant à la qualification et pouvant être mobilisé dans une ou plusieurs activités professionnelles.

▸ certification correspondant à un ensemble homogène de compétences, mobilisable dans une ou plusieurs activités professionnelles et permettant de renforcer ou de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi (utilité économique ou sociale).

C- DEMARCHE de CONSTRUCTION d'une CERTIFICATION recensée à l'Inventaire de la CNCP

1. Etude d'opportunité

2. Construction des référentiels composant la certification :
   a. référentiels d'activité ou de compétences : décrit les compétences visées par la certification
   b. référentiel de certification : décrit les critères auxquels il est nécessaire de satisfaire pour obtenir la certification ; processus de validation des compétences acquises
   c. référentiel de formation : décrit les connaissances visées par la formation, les objectifs pédagogiques, le programme, l'accompagnement et le suivi prévus pour favoriser l'application de la formation sur le lieu de travail

3. Construction de la certification en blocs de compétences :
Un bloc se définit comme des ensembles homogènes et cohérents de compétences;
- blocs de compétences identifiables par un intitulé précis pour en assurer la traçabilité et permettre son utilisation dans le cadre de la formation tout au long de la vie
- chaque bloc doit donner lieu à une évaluation et une validation

4. Mandat d'une autorité légitime (départements ministériels, CPNE ou une organisation représentée à la CNCP) pour le recensement à l'Inventaire de la CNCP, laquelle contrôle la conformité de la certification (Dossier en ligne sur le site de la CNCP)

A NOTER - Une certification nécessite pour son recensement par la CNCP que l'opérateur de formation présente des références sous forme par exemple de Lettres de recommandation (non formalisées) de syndicat, fédérations... Une certification peut être recensée à l'Inventaire avant la mise en place de la formation ; la CNCP contrôle sa conformité, notamment en regardant qu'il n'existe pas de certification ressemblante et que celle-ci corresponde bien à un complément de compétences pour l'exercice d'une fonction. La formation n'a pas de durée limite mais souvent les formations longues, si elles forment à toutes les composantes d'un métier, relèvent d'une inscription au répertoire de la RNCP.

5. Demande d'inscription sur les listes établies par la CPNEF- SV, les COPAREF et le COPANEF, lesquels sélectionnent les certifications après validation par ces 3 instances sous contrôle de la CNCP.

La certification devient alors éligible au Compte Personnel de Formation (CPF) et apparait sur les portails d'information des publics (INTERCARIF - CERTIF INFO).

6. Par la suite, il est possible de demander l'inscription au RNCP de la certification enregistrée à l'Inventaire de la CNCP (passées trois promotions).

IV. HYPOTHESE de MONTAGE d'une FORMATION sanctionnée par une certification

A- Le CADRE

Certification
Intitulé à définir
(Exple " Piloter/Développer le projet artistique, culturel et d'entreprise d'un établissement ")

Autorité légitime de la certification
- Ministère de la Culture et de la Communication

Catégorie de la certification
- Utilité économique ou sociale / Catégorie C

Pas de niveau de certification
Domaines d'activité professionnelle dans lequel est utilisée la certification
- secteur culturel et créatif : spectacle vivant
- secteur du développement territorial : développement local

Objectifs de la certification
Un vaste réseau d'équipements artistiques et culturels nés de la décentralisation couvre aujourd'hui le territoire ; une grande diversité de professionnels les animent. L'histoire de la professionnalisation du secteur, qui a permis à de nombreux métiers d'acquérir connaissances, compétences et outils a quelque peu négligé les fonctions de direction qui souvent ont été apprises "sur le tas". Face à la complexification du contexte professionnel marqué par les effets cumulés
- d'un contexte économique tendu par la pénurie budgétaire,
- d'un contexte politique marqué par l'alternance et la refonte des politiques territoriales,
- de profondes mutations sociales impactant l'évolution des pratiques artistiques et culturelles

tout responsable d'établissement, porteur du projet artistique et culturel, et garant du projet d'entreprise, doit être en mesure d'adapter son positionnement aux risques et opportunités liées aux évolutions de son environnement professionnel (cf : *l'adaptabilité* : première qualité requise pointée par les directrices/directeurs en poste dans le cadre de l'enquête questionnaire réalisée par l'association)

▸ mots clefs ⏭ actualiser ses connaissances, interroger sa pratique, être en mesure d'accompagner le changement, réactivité, pertinence de l'action, capacité de veille.

Public visé par la certification

- directeurs/directrices, responsables de projets, de lieux (labellisés ou non), de services, de secteurs, d'organismes culturels, cadres et agents de collectivités publiques et de leurs établissements, créateurs/artistes, responsables de compagnie artistique
- personnes en reconversion professionnelle

Pré-requis

3 ans d'expérience professionnelle minimum sur un poste à responsabilités
Expérience artistique : pratique amateur, pratique professionnelle, pratique de spectateur

Sélection

- Dossier (présentation parcours professionnel et motivations) sélectionné par comité de pilotage/de veille
- Entretien :

- sur les acquis de l'expérience professionnelle (exp. et connaissances acquises)
- sur la logique du parcours professionnel, les aspirations professionnelles, la lucidité du candidat quant à ses objectifs professionnels, l'adéquation entre motivation et objectifs de formation

A l'admission

Elaboration du parcours individuel de formation selon le profil du stagiaire : orientation du stagiaire vers le module, ou la combinaison de modules, lui permettant d'atteindre, en fonction de ses acquis et de ses possibilités, l'objectif qu'il s'est fixé.

- la formation est organisée sous forme de modules capitalisables et les candidats admis se voient proposer un parcours personnalisé de formation.
- choix d'un tuteur

Durée de la formation

Il serait intéressant, pour favoriser la disponibilité des stagiaires, d'envisager que cette formation puisse s'étaler sur 2 ans ou 2 saisons.
La mise en place d'un parcours individualisé, permise par l'indépendance des modules et la possibilité de VAE, permet de même d'imaginer une entrée permanente en formation, à n'importe quelle période de l'année.

Encadrement

Principe

Induire le décloisonnement et l'ouverture à tous les étages de la formation :
- dans la formalisation de la formation (coopération entre différents opérateurs) comme dans ses contenus, ses réseaux, ses publics, ses intervenants...
- ne pas tout centraliser sur Paris : créer des modules de formation territorialisés en lien avec les scènes nationales ou autres structures d'un territoire à l'image des ateliers professionnels du Master de l'université de La Rochelle.
- veiller à faire évoluer la formation au fil du temps, garantir l'ouverture et le décloisonnement

1. Comité de pilotage

Rassemblant les opérateurs de la formation

Le comité de pilotage assure la responsabilité pédagogique de la formation ; à ce titre, il définit les contenus et sollicite les formateurs. Il assure la sélection des candidats.

A NOTER - Les opérateurs ci-après nous semblent à même de répondre à la construction d'une offre de formation, soit parce qu'il existe déjà dans leur offre de formation des sessions similaires, soit parce qu'ils possèdent une expertise avérée. Cette liste n'est ni exhaustive ni restrictive. Au regard de la multiplicité des opérateurs de formation, il nous semble nécessaire de laisser le champ largement ouvert à l'ensemble des opérateurs.
- l'OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES/ Grenoble - Structure de recherche et de formation sur les politiques culturelles, pilote du Master de l'IEP Grenoble orienté sur la formation de Cadres culturels territoriaux -
- LA BELLE OUVRAGE/Paris - bureau d'accompagnement des professionnels de la culture - l'équipe s'attache à développer une offre de formation à l'attention des directrices/directeurs autrement dénommés "Pilotes". Les cadres de direction, tout type de structures culturelles confondues, constituent leur principal public. Une partie de la session 3 ("Pilotage-mode d'emploi") proposée dans l'hypothèse de formation ci-dessous reprend leurs propositions à l'identique *("Pilotage - mode d'emploi" / 12 jours, "développer ses compétences de porteur de projet artistique et culturel" / 11 jours, "Porter votre projet artistique et culturel" / 5 jours, "Perfectionner vos pratiques au service de projets artistiques et culturels" / 10 jours....)*
- l'ENSATT/Lyon - collabore avec La belle Ouvrage en proposant dans ses locaux la formation "Portez votre projet artistique et culturel-Consolider son projet et sa formulation" - L'ENSATT est à même de penser un module de formation relatif aux conditions de la création artistique (à l'interface de l'administratif et de l'artistique, en amont et en aval des pratiques de la scène)
- l'AGECIF/Paris - l'AGECIF nous semble un opérateur expert pour penser la mise en place de sessions visant l'actualisation des compétences clés de gestion/droit/finances...

Les entretiens réalisés avec les responsables de ces organismes rendent compte de leur intérêt à s'associer à la construction d'une formation aux postes de direction, et de la possibilité de les réunir sur un même projet : reste à définir très précisément les modalités d'une telle coopération pour ménager l'expertise pédagogique de chacun. La nécessité d'un opérateur porteur s'impose, qui pourrait être l'OPC : l'arrivée récente de Jean-Louis Bonnin à sa présidence peut constituer un levier pour la mise en place d'une telle coopération.

2. Comité de veille

Rassemblant directeurs de lieux, responsables pédagogiques de la formation, ministère de la Culture et de la Communication et autres, philosophes, scientifiques, sociologues, élus de collectivités territoriales, représentants d'autres réseaux labellisés ou non, ONDA, représentants du monde de l'éducation...
le comité de veille
- participe à la sélection des candidats
- participe à l'élaboration des orientations de la formation avec les opérateurs
- assure la coordination entre les opérateurs de la formation
- aide les opérateurs de la formation à sérier, chacun dans son champ d'expertise, les partenaires potentiels (intervenants)
- assiste les stagiaires dans l'élaboration de leur parcours individualisé

3. Intervenants :

Mobilisés par le comité de pilotage et le comité de veille : chercheurs, professionnels du secteur culturel, agents des collectivités publiques, experts pluridisciplinaires…

B- La TRAME

La maquette comme le contenu d'une formation relève de l'expertise de son responsable pédagogique. Aussi, les éléments portés ci-dessous formalisent-ils une hypothèse pour les besoins de l'étude, formulée au regard des entretiens réalisés tout au long de cette mission avec les professionnels (directrices/directeurs de scènes nationales) et acteurs de la formation. En conséquence, elle ne se veut ni exhaustive, ni contraignante.

Quatre sessions[20] composent la trame de la formation imaginée, envisagées comme autant d'orientations à développer dans le cadre de modules.

Session 1 - Piloter un établissement artistique et culturel dans le respect des règles et des usages - mise à niveau/actualisation

- Superviser la gestion économique, sociale, et d'activité de l'entreprise

Session 2 - Responsabilités & service public

- Fondement éthique de l'action culturelle publique et enjeux démocratiques
- Evolution des environnements, activités et pratiques de la création artistique
- Projet artistique et projet de territoire : enjeux de coopération

Session 3 - Identité professionnelle et positionnement

- Identifier et décrire la fonction, cerner le périmètre des responsabilités artistiques/publiques/ professionnelles, définir les valeurs professionnelles.
- Pilotage Mode d'emploi > Concevoir et formuler son projet (pour les candidats à la direction**) /ou / affiner ses choix de direction (pour les directrices-directeurs en poste**)
  - formations proposées par "La Belle Ouvrage", organisme de formation accompagnant les professionnels du secteur culturel

  ** Remarque : Si la plupart des sessions sont accessibles à tous les publics ciblés par cette action de formation, certaines nécessitent d'être dédoublées pour répondre aux spécificités des situations professionnelles.
- Management stratégique

Session 4 - Le métier demain : prospective

- Cerner les enjeux, anticiper les problématiques de demain

Dans cette hypothèse, chaque session est une entité propre, qui se réalise sur une durée de une à trois semaines ce qui nous amène à évaluer une durée totale de 392H de formation, répartie en modules de 6 à 20 jours.
Cette formation, pour répondre aux attentes exprimées par les professionnels en poste, doit s'inventer comme une **plateforme ouverte**, permettant de réaliser des parcours répondant aux besoins individuels, besoins de formation complémentaires auxquels la modularisation permettrait sans doute de répondre. Il s'agit aussi, d'inventer un espace de dialogue et d'échange sur le travail, d'où la mise en place de journées d'études (session 4) : journées d'ateliers visant l'échange entre pairs et la confrontation, la circulation des idées (ouverture à des paroles de scientifiques, philosophes...). La mise en place de stages pratiques peut également être envisagée, dans le cadre du CIF par exemple, comme une réponse adaptée à cette attente.
Enfin, un parcours artistique individualisé et tutoré, à réaliser sur une saison (représentations, ateliers, rencontres, interviews d'artistes, de professionnels ...), donnant lieu à une production libre (écrite, orale, artistique...) ainsi qu'à des temps d'échanges en groupe au fil du parcours, complète cette hypothèse de formation, imaginée pour les candidats aux postes de direction.

[20] Développées à titre indicatif en annexe 3 p.39

C- BUDGET PREVISIONNEL

CHARGES	Montant HT	%	PRODUITS	Montant HT	%
Achats	**3 000 €**	2%	**Vente**	**10 800 €**	6%
Prestations de services			Formations indiv.	10 800 €	
Fournitures non stockables (eau,énergie)					
Fournitures d'entretien et de petit équipement	3 000 €				
Autres Fournitures					
Services extérieurs	1 000 €		**Subventions**	**44 543 €**	27%
Locations			Etat	44 543 €	
Entretien réparation			Région(s)		
Assurance					
Documentation, parcours spectacles	1 000 €				
Autres services extérieurs	**22 900 €**	14%			
Rémunération intermédiaires et honoraires	10 200 €				
Publicité, publication	5 000 €				
Déplacements, missions	7 000 €				
Frais postaux et télécommunications	700 €				
Services bancaires, autres			**Autres recettes**	**110 000 €**	65%
			OPCA/OPACIF	91 500 €	
Impôts et taxes			POLE EMPLOI	6 000 €	
Impôts et taxes sur rémunération,			ENTREPRISE	12 500 €	
Autres impôts et taxes					
Charges de personnel	**141 143 €**	84%			
Rémunération des personnels,	73 005 €				
Charges sociales	68 138 €				
Autres charges de personnel					
Autres charges de gestion courante			**Autres produits de gestion courante**	**2 700 €**	2%
			Frais de dossier	2 700 €	
Charges financières			**Produits financiers**		
Charges exceptionnelles			**Produits exceptionnels**		
Dotation aux amortissements			**Reprises sur amortissements et provisions**		
TOTAL DES CHARGES	**168 043 €**	100%	**TOTAL DES PRODUITS**	**168 043 €**	100%

Notes relatives au budget prévisionnel

- Les prestataires de formation et les enseignants sont exonérés de TVA sur demande, dès lors qu'ils remplissent certaines conditions. L'exonération est applicable, quel que soit le statut ou la forme juridique du prestataire de formation ou d'enseignement : travailleur indépendant, société, association, personne morale de droit public ou privé, organisme paritaire titulaire d'un agrément : fonds d'assurance-formation, fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels. Les prestations exonérées peuvent avoir lieu dans le cadre de l'enseignement primaire, secondaire, supérieur, universitaire, technique ou professionnel, de la formation professionnelle agricole ou continue, y compris à distance. L'exonération de TVA concerne uniquement les prestations de formation professionnelle continue proprement dites, y compris la réalisation de bilans de compétences, de services ou de livraisons de biens étroitement liés à cette formation (logement et nourriture des stagiaires, fourniture de documents pédagogiques), d'accompagnement visant à favoriser l'insertion professionnelle au profit des demandeurs d'emploi (par exemple, les actions de formation ou d'accès à l'emploi mises en œuvre par Pôle emploi), les cours ou leçons relevant de l'enseignement scolaire, universitaire, professionnel, artistique ou sportif, dispensés par des personnes physiques qui sont rémunérées directement par leurs élèves.[21]

- Considérant que la prise en charge financière des formations est variable selon la situation du demandeur et les règles de gestion propre aux financeurs, que les modalités de rémunération varient aussi selon les formateurs, intervenants, organismes de formation (salariat, vacations, honoraires...), **nous ne sommes pas en capacité d'avoir une expertise sur la formulation d'un budget prévisionnel de formation. Le prévisionnel présenté s'appuie sur les informations glanées lors des entretiens réalisés et les hypothèses suivantes :**

CHARGES de personnel et rémunérations inter./honoraires

Fonctionnement
- 1 poste de coordinateur Temps Plein
- 1 poste de secrétariat 1/2 Temps

Remarque : si le poste de coordinateur paraît indispensable à la mise en place d'une formation associant plusieurs organismes de formation, les charges de personnels associées au poste de secrétariat peuvent quant à elles correspondre aux frais de fonctionnement engagés par l'organisme porteur de la formation.

Activité (formateurs / intervenants)
moyenne retenue salaire brut : 70€/H - 200€/3H ($^{1/2}$ journée) - 500€/jr
moyenne retenue rémunération facturation prestations / note d'honoraires : 300€ (TVA N/A)

SESSION 1 - 1 intervenant / 15 jours
SESSION 2 - 1 intervenant / 15 jours + 1 intervenant / 10 $^{1/2}$ journées
SESSION 3 - session 1 - 1 intervenant / 5 jours
session 2 - 2 intervenants / 10 jours
session 3 - 1 intervenant / 5 jours
SESSION 4 - 2 intervenants par 1/2 journée sur 6 jours (4 intervenants différents par jour)
1 modérateur sur 6 jours

[21] Source : Site officiel de l'administration française
Service-Public-Pro.fr / https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32231

Soit :

SALAIRES ET CHARGES	QUANTITE		MONTANT							
Fonctionnement	Nombre	annuel	Coût/base unitaire	Net	Taux	Charges	Brut	Taux	Charges	Total
Salaire & charges coordination	1	TP		37 500	25,00%	12 500	50 000	45,00%	22 500	72 500
salaire et charges secrétariat	1	1/2 TP		11 250	25,00%	3 750	15 000	45,00%	6 750	21 750
Activité	Nombre	Jours	Coût/base unitaire	Net			Brut	Taux	Charges	Total
Salaire & charges intervenants		66	500	24 255	25,00%	8 085	32 340	45,00%	14 553	46 893
Total				**73 005**		**24 335**	**97 340**	45,00%	**43 803**	**141 143**
REMUNERATION PRESTATION		1/2 journée	Coût/base unitaire							
Réunérations intermédiaires/honoraires		34	300							**10 200**

PRODUITS

Vente Formation prise en charge individuelle

T.U 5 400€

Recettes Formation prise en charge OPCA / OPACIF / POLE EMPLOI / ENTREPRISE..

T.U 6 000€

T.U 1 module 2 500€

Autres produits de gestion courante

T.U Frais de dossier 90€

NB : hypothèse tarifaire calquée sur les tarifs des masters de l'OPC/IEP Grenoble et de l'Université Paris Dauphine)

HYPOTHESE

12 personnes suivent l'intégralité de la formation

20 personnes suivent 1 module (ou autres combinaisons)

Financement de la formation	%
Individuel	9%
Pôle Emploi	5%
OPCA/OPACIF (CPF, CIF,	76%
Entreprise	10%

D- Les principaux FINANCEMENTS mobilisables par les stagiaires[22]

1. Travailleurs non-salariés

La politique de financement des formations de Pôle emploi étant axée sur l'embauche en sortie de formation, Pole emploi finance principalement les formations répondant aux besoins en main d'œuvre (en quête annuelle BMO / Pole emploi - Crédoc). Les dispositifs comme le POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuel), POE Collective, AFPR (action de formation préalable au recrutement) ne sont ainsi pas mentionnés ici puisqu'ils bénéficient directement à l'employeur souhaitant embaucher un demandeur d'emploi. Peu de financements sont mobilisables pour le demandeur d'emploi mis à part le CPF, (compte personnel de formation), nouveau dispositif entré en vigueur le 1er janvier 2015, inspiré du droit individuel à la formation (DIF).

- **Action de formation conventionnée par Pôle Emploi (AFC)**

Objectif : développer les compétences des demandeurs d'emploi, notamment ceux en **reconversion**, afin de répondre à des besoins identifiés au niveau territorial ou professionnel, sur proposition de leur conseiller Pôle Emploi dans le cadre du projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE)
Caractéristique : l'action de formation vise à adapter un contenu de formation aux besoins spécifiques d'un demandeur d'emploi ayant repéré une ou plusieurs offres d'emploi requérant un complément de qualification.
Formalisme : convention entre le directeur régional de Pôle Emploi et l'organisme de formation
Frais pris en charge :
- coût pédagogique
- frais de dossier et d'inscription
- frais de repas, de transport ou d'hébergement partiellement dans le cadre de l'aide à la mobilité
Aide moyenne par bénéficiaire : 3000€ (pour une durée moyenne de 600 heures)
L'intéressé a le statut de stagiaire de la formation professionnelle continue (FPC). Il perçoit une rémunération de stage (AREF ou RFPE)

- **Aide individuelle à la formation / Pôle Emploi (AIF)**

Objectif : contribuer au financement des frais pédagogiques de formations suivies par des demandeurs d'emploi et validées par Pôle emploi - aide complémentaire des aides équivalentes des Conseils régionaux, ainsi que des OPCA.
Projet visé : projet de formation individuelle inscrit dans le projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE)
Montant versé par Pôle emploi : tout ou partie du coût pédagogique de la formation, coût inférieur ou égal à 3200€, durée de la formation inférieure ou égale à 400H
> Aide financière versée directement à l'organisme de formation

- **Action de formation financée par un Conseil Régional ou l'Etat**

Région et Etat peuvent intervenir en **conventionnant** une formation, ce qui équivaut à une prise en charge du coût de la formation, en **agréant** une formation ce qui équivaut à la prise en charge de la rémunération des stagiaires.
Action de formation conventionnée :
Les conventions fixent les modalités de réalisation : contenus, objectifs à atteindre en contrepartie de la contribution financière de l'Etat ou de la Région à la formation.
- Subvention de fonctionnement d'un organisme de formation
- Subvention d'équipement d'un organisme de formation

[22] Source : " Les fiches pratiques de la formation continue", Centre Info, Edition 2016

- Subvention pour un programme ou une action de formation déterminée

Action de formation agréée :

Objectifs : les formations faisant l'objet d'un agrément ont pour objectif de permettre à des demandeurs d'emploi souhaitant s'insérer ou se réinsérer dans la vie professionnelle d'accéder à des emplois exigeant une qualification, ou de se préparer à de nouvelles activités professionnelles.

Caractéristiques de l'agrément :

- la formation en fait l'objet, non l'organisme de formation
- acte unilatéral délivré pour une durée maximale de 3 ans / renouvellement sur décision explicite
- délivré pour un nombre précis de stagiaires, appelé "quota"

Pour une formation organisée et financée au niveau national, le ministre chargé de la formation professionnelle (après avis du CNFPTLV) accorde l'agrément délivré par l'Etat. Pour une formation organisée et financée au niveau régional, le préfet de région après avis du CCREFP accorde l'agrément délivré par le président du Conseil régional

> la Région ou l'Etat délivre des agréments de manière sélective, compte tenu notamment de leurs priorités en matière de formation (compétence d'attribution en matière de formation continue).

Durée de formation : 40H à 3 ans

- formation effectuée dans le cadre du CPF

Les personnes en recherche d'emploi peuvent, durant cette période, mobiliser les heures acquises lorsqu'elles étaient salariées. Ces droits peuvent être utilisés sans demander l'accord de Pôle Emploi si leur CPF contient un nombre suffisant pour effectuer la formation. Dans le cas contraire, Pôle emploi doit valider le projet de formation pour pouvoir ensuite mobiliser les financements complémentaires.

Coût de la formation : Frais pédagogiques et frais annexes pris en charge par le FPSPP qui reverse les sommes en cause à Pôle emploi ou à la Région.

2. Salariés CDI-CDD

- CPF

Le CPF doit favoriser l'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle, contribuer au développement des compétences et des qualifications en permettant de bénéficier d'actions de formation.

Objectif : sécurisation des parcours professionnels

Alimentation :

- salariés à temps plein : 24H/AN jusqu'à un total de 120H puis 12H/AN dans la limite d'un plafond de 150H
- salariés à temps partiel : proratisation/temps de travail

Abondement en heures complémentaires : employeur, OPCA, Pole emploi, région...

Formations éligibles : formations sanctionnées par une certification (RNCP / CQP), inscrites sur les listes (concernant celles recensées à l'inventaire CNCP), formations concourant à l'accès à la qualification des demandeurs d'emploi et financées par les régions, pôle emploi

Articulation du CPF avec d'autres dispositifs : plan de formation, période de professionnalisation, et CIF

Initiative : salarié, nécessite l'accord de l'employeur

Rémunération : Les heures de formation effectuées dans le cadre du CPF sur le temps de travail sont considérées comme du travail effectif et donnent lieu au maintien de la rémunération par l'employeur.

Financement : OPCA (ou employeur si accord de gestion interne du CPF)

- principe : prise en charge du coût réel de la formation - frais pédagogiques et frais annexes - mais le C.A de l'OPCA peut décider ou non de plafonner la prise en charge, selon ses propres règles de gestion.
Exemple de règle de gestion propre à la prise en charge du CPF par l'AFDAS : plafond 35€/H

- Période de professionnalisation

La période de professionnalisation permet à l'employeur et au salarié de bâtir un parcours de professionnalisation basé sur l'alternance et financé par un OPCA.
Objectifs : favoriser par des actions de formation qualifiantes ou certifiantes en alternance le maintien dans l'emploi des salariés en CDI (entre autres)
Bénéficiaires : salariés en CDI (entre autres)
Initiative : l'employeur dans le cadre du plan de formation. Le salarié peut demander d'en bénéficier dans le cadre du plan de formation et l'employeur y satisfaire lorsque le projet de formation s'inscrit dans le projet de l'entreprise. La période de professionnalisation peut aussi abonder le CPF.
Formations : les formations accessibles par ces deux dispositifs sont à peu près similaires et visent notamment les certifications inscrites à l'Inventaire du CNCP
Durée minimale : 70H (sauf exception : abondement par le CPF et certifications inscrites à l'inventaire de la CNCP)
Rémunération :
- sur le temps de travail : rémunération maintenue
- en dehors du temps de travail : allocation de formation égale à 50% du salaire net habituel
Financement : OPCA agréées au titre de la période de professionnalisation + entreprise si les dépenses de formation excèdent le montant des forfaits à la charge de OPCA
- 9.15€/H de professionnalisation à défaut d'accord de branche (forfait horaire fixé par convention ou accord collectif)
- formation du tuteur : 15€/H dans la limite de 40H
- fonction tutorale : plafond 230€/mois dans la limite de 6 mois, soit 1380€
(la désignation d'un tuteur n'est pas obligatoire - le tuteur est en poste dans l'entreprise, il assure la liaison avec l'organisme de formation et participe à l'évaluation du suivi de la formation)

- Congé individuel de formation (CIF)

Le CIF constitue un droit à l'absence pour suivre une action de formation de son choix, moyennant une prise en charge par l'OPACIF
Objectifs : permettre au salarié de changer d'activité ou de profession, accéder à un niveau supérieur de qualification... Action longue de qualification ou de requalification
Bénéficiaires : accessible à tous les salariés (particularités pour CDD)
Initiative : le salarié
Formations : libre choix du salarié
Durée : inférieure ou égale à 1 an à temps complet ou 1200H à temps partiel
Rémunération : pourcentage du salaire perçu en poste
- salaire de référence inférieur à 2xSMIC => 100% de la rémunération
- salaire de référence supérieur ou égal à 2xSMIC => 80% du salaire
Financement : OPACIF + abondement possible par le CPF
CIF discontinu : est considéré comme discontinu le CIF accordé pour une action de formation constituée de plusieurs séquences, sessions ou modules alternant avec des périodes de reprise de travail d'une durée minimale d'une semaine calendaire. Le caractère à temps plein ou temps partiel des sessions du CIF s'apprécie par période. Les modalités de calcul de la rémunération prise en charge sont celles relatives au CIF à temps plein ou à temps partiel.

- CIF à temps plein : Prise en charge totale des frais pédagogiques et de la rémunération si le CIF à temps plein est supérieur ou égal à 30H/Hebdo
- CIF à temps partiel : Prise en charge de la rémunération calculée en appliquant le pourcentage de prise en charge au salaire correspondant au nombre d'heures de CIF.

NB : Le dispositif légal prévoit l'accès au congé individuel de formation pour les salariés embauchés sous contrat à durée déterminée, y compris les intermittents du spectacle qui bénéficient, par dérogation, de conditions d'accès plus favorables.

- Plan de formation des intermittents du spectacle et de l'audiovisuel [23]

Le plan de formation des intermittents du spectacle permet de financer, sous conditions, des actions d'adaptation, de développement des connaissances, ou de perfectionnement. Pour bénéficier d'un financement dans le cadre du plan de formation, un intermittent doit justifier d'une ancienneté professionnelle de deux ans (calculée par l'Afdas à compter du premier jour travaillé en tant qu'intermittent), et d'un volume d'activité minimum sur les deux dernières années :

Catégorie	Nombre de jours ou cachets sur les deux dernières années
Artistes interprètes, musiciens	48
Techniciens du spectacle vivant, metteurs en scène et réalisateurs	88
Techniciens du cinéma et de l'audiovisuel	130

La prise en charge par l'Afdas est calculée en fonction des barèmes horaires et des plafonds définis chaque année par le conseil paritaire.

[23] Source : site AFDAS https://www.afdas.com/

ANNEXE 1 - COMMISSION "POSTES DE DIRECTION"

COMPOSITION

Référente
Virginie Boccard, les Scènes du Jura - Scène nationale de Lons-le-Saunier, Dole

Jean-Paul Angot, MC2 Maison de la culture - Scène nationale de Grenoble
Olivier Atlan, MCB Maison de la culture - Scène nationale de Bourges
Franck Becker, Théâtre de Cornouaille - Scène nationale de Quimper
Gérard Bono, Théâtre Jean Lurçat - Scène nationale d'Aubusson
Philippe Buquet, Scène nationale de Chalon-sur-Saône
Célia Deliau, L'arc - Scène nationale Le Creusot
Denis Lafaurie, Le Cratère - Scène nationale d'Alès
Lionel Massétat, Théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines - Scène nationale
Marie-Claire Riou, Le Parvis - Scène nationale de Tarbes
Anne Tanguy, Les deux scènes - Scène nationale de Besançon
Jean-Paul Jury, président de la Scène nationale de Valence

Fabienne Loir, coordinatrice de l'association des scènes nationales
Diane Claude, chargée de mission

MISSION "FORMATION POSTES DE DIRECTION"

Référente
Virginie Boccard, les Scènes du Jura - Scène nationale de Lons-le-Saunier, Dole

Jean-Paul Angot, MC2 Maison de la culture - Scène nationale de Grenoble
Fabienne Loir, coordinatrice de l'association des scènes nationales
Leïla Benhabylès, chargée de mission

Cette mission a bénéficié de l'appui et du conseil de **Jean-Louis Bonnin**, consultant.

ENTRETIENS REALISES

DIRECTRICES/DIRECTEURS de SCENES NATIONALES

Christophe	Blandin-Estournet	directeur - L'Agora, Scène Nationale Evry
Marion	Fouilland-Bousquet	directrice - Théâtre de Narbonne, Scène Nationale
Jean-Joël	Le Chapelain	directeur - Scène nationale de Cergy-Pontoise et du Val d'Oise
Lionel	Massétat	directeur - Théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines, Scène Nationale
Francesca	Poloniato	directrice - Le Merlan, Scène Nationale Marseille
Dominique	Répécaud *	directeur - Centre Malraux, Scène Nationale Vandoeuvre-les-Nancy
Thierry	Vautherot *	directeur - Le Granit - Scène Nationale, Belfort

**Directrices/directeurs de scène nationale souhaitant être contacté(e)s / liste fournie par l'ASN*

OPERATEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Denis	Thévenin	directeur - AGECIF
Albane	Guinet-Ahrens	co-directrice - La belle ouvrage
Cécile	Krakovitch	co-directrice - La belle ouvrage
Clara	Rousseau	co-directrice - La belle ouvrage
Xavier	Dupuis	responsable de la formation
Michèle	Marchand	assistante Master 2 *Management des Organisations culturelles*, Université Paris/Dauphine
Dominique	Chavigny	codirecteur Master 2 *Direction de projets ou établissements culturels*, Université de la Rochelle chargé de mission d'inspection générale au ministère de la Culture et de la Communication
Alice-Anne	Jeandel	responsable des formations - Observatoire des politiques culturelles (OPC)
Thierry	Pariente	directeur - ENSATT
Claire	Lescuyer	responsable des formations - ENSATT
André	Mondy	responsable pédagogique Master *Administrateur* - ENSATT, intervenant Master 2 - Université Paris/Dauphine (ex)Inspecteur à la DGCA - Ministère de la Culture et de la Communication
Vincent	Moreau	responsable du Pôle Compétence Culture - CNFPT / INSET NANCY

ACTEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Carole	Zavadski	déléguée générale - Commission Paritaire Emploi-Formation Spectacle Vivant / CPNEF-SV
Lise	Coatanea	Responsable pôle Offre et qualité de la formation, Direction de la recherche et du développement - AFDAS
Guillaume	Brouillard	membre de la Commission nationale de la certification professionnelle au titre de la Ministre de la Culture - CNCP

ENTRETIENS SOLLICITES - non aboutis

DIRECTRICES/DIRECTEURS de SCENES NATIONALES

Alex	Broutard *, directeur, La Passerelle - Scène Nationale St Brieuc
Yves	Jourdan*, administrateur, Le Lieu Unique - Scène Nationale Nantes
Salvador	Garcia*, directeur, Bonlieu - Scène Nationale Annecy
Gilbert	Fillinger, directeur, Maison de la Culture d'Amiens - Scène nationale
Didier	Thibaut, directeur, La Rose des Vents-Scène nationale Lille Métropole, Villeneuve-d'Ascq

**Directrices/directeurs de scène nationale souhaitant être contacté(e)s / liste fournie par l'ASN*

A NOTER

Le rendez-vous sollicité auprès de la DGCA pour présenter l'avancée de cette étude n'a pu aboutir avant la fin de cette mission ; celui-ci est planifié en ce début d'année 2017.

ANNEXE 2 - REFERENTIEL METIER "DIRECTION"

Réalisé à partir du référentiel Métier "directeur" produit par la Commission Paritaire Emploi-Formation Spectacle Vivant (CPNEF-SV)

- Source https://www.cpnefsv.org/node/175

Directrice / Directeur d'établissement artistique et culturel

Métier connexe

Directrice adjointe / Directeur adjoint
Administratrice / administrateur

Missions

La directrice / le directeur définit et met en œuvre le projet artistique et culturel de l'établissement, ainsi que le projet d'entreprise dans le cadre des politiques et objectifs définis par les tutelles ou par le mandataire social.

Missions spécifiques

L'organisation et la hiérarchie des missions spécifiques aux équipes subventionnées et conventionnées composant les réseaux soutenus par l'Etat sont décrites dans les cahiers des missions et des charges de la circulaire du 31 août 2010. Ces textes servent de cadre à l'occasion de chaque recrutement d'un nouveau directeur pour mettre à jour une note d'orientation précisant les attentes plus particulières des partenaires financiers de la structure (en fonction de ses caractéristiques propres et de son environnement artistique, culturel et social).

Cadre de référence - Textes normatifs

(liste non exhaustive)
- Charte des missions de service public pour le spectacle vivant - 6 février 1998
- Décrets et circulaires du Ministère de la Culture et de la Communication relatifs aux labels et réseaux nationaux du spectacle vivant
- Loi n° 2016-925 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine - 7 juillet 2016
- Loi n° 2015-991 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe), Chapitre IV, Compétences partagées dans le domaine de la culture, du sport, du tourisme, de la promotion des langues régionales et de l'éducation populaire et regroupement de l'instruction et de l'octroi d'aides ou de subventions, Article 103 / 105 - 7 août 2015
- Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles , UNESCO, Paris, 20 Octobre 2005, entrée en vigueur en 2007
- Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle, UNESCO, 2 novembre 2001
- Code Général des Collectivités Territoriales, CGCT
- Loi du 4 juillet 2002 et décret du 11 septembre 2002 relatifs à la création des EPCC

Activités

Artistiques & culturelles

La directrice / le directeur

- conçoit et élabore le projet artistique et culturel de l'entreprise
  - programmation de spectacle vivant, le cas échéant d'arts plastiques et de cinéma, présentant l'actualité de la création de référence nationale voire internationale, ses principaux courants comme ses approches artistiques les plus singulières. Cette programmation prévoit une part spécifiquement destinée à la jeunesse dès la petite enfance et est attentive à tendre vers la parité entre les femmes et les hommes. Elle est proposée dans et hors les murs de l'établissement, y compris dans des lieux en dehors du champ culturel, voire dans l'espace public. Elle veille à cet effet à s'appuyer sur des partenariats avec les structures artistiques, culturelles, sociales et éducatives ;
- accompagne le travail de recherche et de création des artistes, avec une attention particulière portée à ceux implantés sur son territoire, à travers des dispositifs pouvant aller de l'accueil en résidence à la production déléguée, objets d'engagements réciproques dans la durée, inscrivant ainsi les artistes, compagnies ou ensembles qui en bénéficient au cœur du projet de l'établissement. Cet engagement favorise leur rencontre avec les populations et la proposition à la population de démarches inédites encourageant la découverte des formes les plus innovantes de la création ;
- veille à prendre en compte les évolutions des techniques et des modes de représentation artistique et à s'adapter aux transformations des pratiques culturelles des populations ;
- conçoit et met en œuvre sur son territoire d'implantation une action culturelle ambitieuse et déterminée, notamment en matière d'éducation artistique et culturelle tout au long de la vie, qui contribue à l'appropriation de références communes, encourage l'expression des personnes et de leur culture, et concourt au développement de leur autonomie dans leur participation à la vie artistique et culturelle.
- Favorise par tout moyen, y compris tarifaire, l'accès du public le plus large et le plus diversifié aux productions et aux œuvres ;
- contribue activement à l'animation des réseaux de création et de diffusion artistiques sur son territoire, et au conseil des professionnels et futurs professionnels.
- entretient une ouverture internationale et/ou européenne dans son projet ; contribue à la promotion et aux actions de coopération de la scène artistique française à l'international.
- met en place la stratégie de communication de l'entreprise

Economiques & sociales

La directrice / le directeur

- conçoit le budget de l'entreprise ;
- met en place une stratégie de développement et de pérennisation économique et sociale de l'entreprise ;
- encadre et organise le déroulement de l'activité de l'entreprise sur les plans artistique, technique, administratif et des relations extérieures ;
- définit une politique de gestion des ressources humaines ;

- conçoit et déploie une politique de partenariat avec des acteurs locaux, nationaux ou internationaux, publics et/ou privés ;
- inscrit l'action de l'entreprise dans des réseaux de création, de production et/ou de diffusion ;
- représente la Scène nationale auprès des tutelles et assure des représentations professionnelles ;
- veille à la valorisation et à la transmission de l'histoire et du patrimoine de l'établissement. Le cas échéant, elle/il s'appuie sur les centres de ressources ou de conservation compétents.

NB : les cadres de direction (directrice adjointe / directeur adjoint, administratrice / administrateur, secrétaire générale / secrétaire général, directrice technique / directeur technique) contribuent au développement, avec la directrice / le directeur, du projet artistique, culturel et d'entreprise de l'établissement. Par délégation de la directrice / du directeur, ils assument une partie des missions de direction.

Responsabilités

La directrice / le directeur

- assume la responsabilité de la conception du budget et de son exécution, de l'exploitation du/des lieu(x) et des activités de l'établissement en conformité

- avec la réglementation de l'activité d'entrepreneur de spectacles
- avec les règles relatives à la direction et à la gestion des établissements assurant des missions de service public. Les responsabilités - artistique, territoriale, sociale et professionnelle - des équipes subventionnées et conventionnées composant les réseaux soutenus par l'Etat sont définies dans la charte des missions de service public pour le spectacle vivant du 6 février 1998

- assume la responsabilité civile et pénale de l'entreprise, selon le statut juridique de l'établissement ou selon les délégations éventuelles ;

Compétences et capacités

Compétences spécifiques au spectacle vivant

- Posséder une culture artistique avérée dans une ou plusieurs disciplines
- Mener une veille permanente sur le secteur et sur l'évolution des courants artistiques
- Identifier les enjeux artistiques, économiques et sociaux du spectacle vivant
- Prendre en compte les évolutions des techniques et des modes de représentation artistique et s'adapter aux transformations des pratiques culturelles de la population, en particulier celle des jeunes. Développer les savoir-faire numériques de son équipe.
- Mobiliser les métiers du spectacle vivant selon les besoins
- Identifier les acteurs artistiques, culturels et institutionnels locaux ou nationaux, des réseaux locaux, nationaux, voire internationaux du spectacle vivant, et les politiques publiques de la culture
- Créer et entretenir des relations avec des acteurs artistiques, culturels et institutionnels pertinents
- Faire appliquer les réglementations liées au spectacle vivant : droit social, droit fiscal, règlements de sécurité, droit des contrats, propriété intellectuelle…
- Déterminer le modèle économique et social de l'entreprise
- Argumenter et promouvoir son projet artistique et culturel, par écrit et oralement. Partager le sens et les valeurs du projet. Fédérer autour du projet (équipe, acteurs d'un territoire...).
- Superviser la planification des activités et la programmation du travail des équipes

Capacités transversales à plusieurs secteurs professionnels

- Argumenter et promouvoir le projet d'entreprise, par écrit et oralement. Communiquer avec les parties prenantes du projet
- Piloter sa mise en œuvre
- Identifier les enjeux, les anticiper et construire des axes de pérennisation et de développement de l'entreprise
- Identifier les acteurs économiques locaux ou nationaux de l'écosystème de l'entreprise
- Créer et entretenir des relations avec des acteurs économiques pertinents
- Manager une équipe
- Superviser ou piloter la gestion des ressources humaines :
  - définition et répartition des postes, missions et délégations,
  - politique de rémunération, de recrutement, de développement des compétences,
  - mise en place des conditions du dialogue social, et des conditions de travail
- Gérer un ou éventuellement plusieurs équipements ERP
- Superviser la gestion de l'entreprise : finances, communication-marketing, ressources humaines, sécurité des personnes (personnels et publics) et du/des bâtiment(s)…
- S'assurer que les règles de sécurité et de prévention des risques sont connues et mises en œuvre
- Elaborer des dispositifs de suivi et d'évaluation, et s'assurer de l'efficacité des différents contrôles internes et externes
- Assurer les déplacements nécessaires à la fonction
- Maîtriser des logiciels de bureautique et des outils de communication numérique

Place dans l'organigramme de l'entreprise

La directrice / le directeur a voie hiérarchique sur l'ensemble des personnels de l'entreprise.

Parcours possibles pour exercer le métier

Les parcours menant à l'exercice du métier de directrice / directeur sont divers.

Compétences requises :
- culture artistique et/ou pratique artistique
- connaissance des réseaux de diffusion et de création dans le spectacle vivant à un niveau territorial, national voir international
- expérience professionnelle confirmée, soit dans la direction d'autres entreprises du spectacle vivant (voire d'autres types d'entreprises en dehors du secteur), soit dans d'autres emplois artistiques ou administratifs du spectacle vivant, dans des compagnies...
- compétence en matière d'administration et de gestion
- capacité à fédérer une équipe et à travailler avec les acteurs d'un territoire autour de son projet

La formation professionnelle initiale et continue contribue à préparer à l'exercice du métier de directrice / directeur, en particulier des formations certifiantes de niveau I ou II visant l'ensemble des emplois de la direction d'entreprise et/ou du management de projets artistiques. L'histoire de la professionnalisation du secteur, qui a permis à de nombreux métiers d'acquérir connaissances, compétences et outils a quelque peu négligé les fonctions de direction qui souvent ont été apprises "sur le tas". A l'instar des certifications existantes aux fonctions de "directrice/directeur d'exploitation

cinématographique " (FEMIS) par exemple, il n'existe pas de certification spécifique aux fonctions de directrice/directeur d'établissement artistique et culturel. Tout au long de sa vie professionnelle, la directrice / le directeur peut néanmoins développer ses compétences au travers d'actions de formation professionnelle ciblées spécifiques au spectacle vivant ou transversales.

Eléments de variabilité selon la nature juridique de l'établissement

La directrice / le directeur peut être nommé(e) par les tutelles de l'entreprise qu'elle/il dirige (ministère, collectivités territoriales…). Les directrices/directeurs de lieux labellisés sont fréquemment embauchés sur mandats renouvelables. Selon le statut de l'entreprise, la directrice / le directeur rend compte aux tutelles, aux instances statutaires de l'entreprise ou au mandataire social.

Positionnement catégoriel

Selon la nature juridique de l'établissement (association 1901, SEM, SCOP, EPCC...) la directrice / le directeur peut avoir différent statut, en CDI ou CDD.
Dans la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (IDCC 1285) : Filière Administration-production, la directrice / le directeur est cadre du groupe 1
Exception / La directrice ou le directeur d'un EPCC nommé sur un mandat ne dépend ni de la CCNEAC, ni de la grille de la fonction publique (le salaire est négocié en fonction de la responsabilité, de la taille de l'entreprise et en tenant compte de la précarité du mandat).

Le métier demain

Si les missions de la directrice/du directeur ne sont pas appelées à changer, le temps qu'elle/il peut consacrer à chacune et l'organisation du travail de son équipe évoluent. La complexification de l'environnement –économique, social, législatif, technologique… – et l'amplification des missions de gestion financière, de gestion d'équipe, de relations avec les tutelles… induisent un accroissement de la technicité du métier.
Le portage du projet artistique auprès de l'ensemble des acteurs concernés (équipe/artistes/représentants des tutelles, élus...) est un facteur essentiel de son développement. La directrice/le directeur d'une Scène nationale peut être amené(e) à partager la mission de programmation avec un/e collaborateur/trice interne et à déléguer fortement certaines missions à un/e adjoint/e, un/e administrateur/trice, un/e secrétaire général/e, la directrice ou le directeur technique, pour lui permettre de défendre et de développer son projet artistique, de maintenir sa relation avec les artistes. Le travail en équipe de direction se développe, permettant à la directrice/au directeur de partager une vision générale de l'entreprise, tant sur le plan artistique que du fonctionnement, et un partage plus important des responsabilités.
Face à l'évolution des métiers et des règlementations, les directrices/directeurs se professionnalisent dans la gestion de leur structure et de leurs équipes. Elles/Ils doivent être attentifs à l'amélioration des conditions de travail et d'emploi des salariés ainsi qu'à la reconnaissance des compétences. Elles/Ils sont également incités par le secteur professionnel et les acteurs publics à sécuriser l'emploi, notamment en favorisant les recrutements de salariés permanents et en allongeant la durée des contrats.
Les directrices/directeurs doivent aussi innover et faire évoluer leurs stratégies pour maintenir ou développer leurs entreprises, avec des moyens financiers en recul : par exemple, mobiliser des financements privés (mécénats) ou encore déployer toutes sortes de stratégies de coopération, de co-construction sur un territoire pour faire face aux enjeux de développement de l'activité dans un environnement mouvant ; le/la directrice/directeur doit connaître l'écosystème culturel et économique de son entreprise.

Les directrices/directeurs sont amenés, du fait de leur mission, à travailler dans un contexte international. Elles/ils doivent maîtriser une ou plusieurs langues étrangères, savoir mobiliser des financements européens ou internationaux.
Les préoccupations de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et d'innovation sociale pénètrent aussi le monde du spectacle vivant : choisir l'architecture, les matériaux de construction et les énergies de nouveaux lieux, arbitrer entre la communication sur papier et la communication électronique, favoriser les transports en commun des spectateurs, développer la qualité de vie au travail des salariés.

ANNEXE 3 - HYPOTHESE de FORMATION - quelques pistes de contenus

SESSION 1 - PILOTER UN ETABLISSEMENT ARTISTIQUE ET CULTUREL DANS LE RESPECT DES REGLES ET DES USAGES

- Superviser la gestion économique, sociale, et d'activité de l'entreprise

- cadre juridique de l'entreprise de SV : connaître les fondamentaux du droit de la culture > modes de gestion des équipements culturels et gouvernance, droit des contrats, droits d'auteur et fiscalité // gestion administrative et juridique des productions // législation sociale et accords collectifs, particularités du droit du travail liées au SV (intermittence, CDDU) // ERP : prévention, sécurité, accessibilité - responsabilité des cadres... // droit des finances publiques et droit européen de la culture...

- comptabilité/gestion/finance appliquée au SV : maîtriser les principes fondamentaux de la gestion d'entreprise publique/privée, les logiques de l'organisation comptable/générale et analytique, comprendre les logiques d'un système d'information et de gestion, communiquer sur les indicateurs de gestion...

- management : développer une vision globale et cohérente des processus RH (structuration emplois et métiers / politique de recrutement et montée en compétences / missions et délégation / animation et mobilisation d'équipe) // gouvernance de l'entreprise

- culture et pouvoirs publics : acteurs publics intervenant dans le secteur culturel > rôles, structures, politiques, priorités, missions, modes d'action, moyens... Relations avec l'entrepreneur culturel (subventions, mécanismes, critères d'attribution...)

15 jours
Modalités pédagogiques :

▸ apports théoriques complétés par l'étude de documents et cas pratiques + échanges au regard des situations de terrain des participants + interventions de professionnels (administrateurs, directeurs d'établissements, représentants syndicaux,...)

SESSION 2 - RESPONSABILITES ET SERVICE PUBLIC
LA FABRIQUE DE CULTURE

- Développer un projet artistique ET culturel

Fondement éthique de l'action culturelle publique et enjeux démocratiques
- Interroger le socle théorique fondateur de l'action artistique et culturelle tout comme les normes édictées en référence au niveau national et international, l'évolution des référentiels légitimant l'intervention publique en matière culturelle - valeurs de la culture et dimension symbolique, politique... - question de l'évaluation

Evolution des environnements, activités et pratiques de la création artistique
- actualité des courants artistiques : nouveaux rapports entre artistes (collectifs, co-génériques), entre disciplines, entre artistes et non artistes, redéfinition permanente des esthétiques et interdisciplinarité à l'œuvre dans la conception, comme dans la forme, impact des technologies numériques ...

Projet artistique et projet de territoire : enjeux de coopération
- Conduire un projet attentif aux spécificités des territoires :
=> Projet artistique et lien social (artiste associé, artiste en résidence, artiste soutenu) : place de l'artiste dans l'espace public (le lieu théâtre, la cité...?)
=> Participation à la vie artistique et culturelle des populations : action culturelle, éducation artistique et culturelle, projets participatifs, projets d'implication... // Enjeux de l'expertise face au renouvellement de la prescription culturelle et à l'évolution des pratiques culturelles (culture numérique, pratiques amateurs, culture scientifique et technique, milieux créatifs et cultures alternatives...)
=> Travail en réseau : du local à l'international
- schémas culturels de territoires et responsabilités partagées des acteurs
- réseaux professionnels et collaborations / stratégies et logiques d'action (réseaux diffusion et prod° / réseaux européens IETM, l'Union des théâtres d'Europe, la Convention théâtrale européenne, Prospero, Like,...)
- partenariats européens et internationaux / coopération décentralisée des collectivités territoriales

15 jours
Modalités pédagogiques :

Module territorialisé au plus près d'équipes et d'équipements
(exemple de module territorialisé sur trois sites : cf master université La Rochelle)
- apports théoriques + interventions de professionnels (réseaux, artistes...) / Etude de cas d'usage , analyse de pratique
- interventions de professionnels du champs social, de l'éducation, de la politique de la ville...

Parcours artistique individualisé tutoré à réaliser sur une saison (représentations, ateliers, rencontres, interviews d'artistes, de professionnels ...), donnant lieu à une production libre (écrite, orale, artistique...) + sessions d'échanges en groupe au fil du parcours
-> Organiser sa veille, son repérage d'artistes/compagnies émergentes, s'ouvrir à des disciplines artistiques autres que son expertise

SESSION 3 - IDENTITE PROFESSIONNELLE ET POSITIONNEMENT

1. Identifier et décrire la fonction, cerner le périmètre des responsabilités artistiques, publiques, professionnelles, définir les valeurs professionnelles, resituer sa fonction dans son rapport au territoire

Appréhender la représentation de la fonction, la conception des responsabilités à travers l'histoire de la professionnalisation du métier - effet de la décentralisation -, et l'histoire corollaire de la formation professionnelle, déterminante dans la qualification de la fonction *(années 60-70 animateur > administrateur >intendant > directeur)*

Voir à ce sujet la conférence d'Emmanuel Wallon [24] "Programmation culturelle et gouvernance locale"[25]

- *interventions au sein du séminaire inter-universitaire intitulé "la fabrique de la programmation culturelle" organisé au cours de l'année 2012-2013 par François Ribac (maître de conférences à l'Université de Dijon) et Catherine Dutheil-Pessin (professeure à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble) dans le cadre de leur enquête sur les fonctions de programmateur dans le secteur culturel et plus particulièrement dans le domaine du spectacle vivant. L'analyse a porté sur les cadres référentiels du système qui s'est progressivement généralisé depuis la décentralisation dramatique en France, consistant à attribuer la direction des lieux de théâtre ou des équipements de spectacle soit à des artistes (metteurs en scène, chorégraphes, musiciens), soit à des administrateurs ou à des intendants, en leur attribuant dans les deux cas des fonctions de programmation cadrées par des conventions avec le ministère de la Culture et avec les collectivités territoriales.*

2. Concevoir et formuler son projet artistique et culturel [La Belle Ouvrage [26]]

Module à l'attention des candidats aux responsabilités

Travailler la singularité de son projet et de son processus de création,
- Savoir positionner et présenter son projet, préciser son argumentaire, mettre à jour les points forts et les points faibles du projet, l'exprimer par écrit et à l'oral
- Repérer les outils nécessaires au pilotage de projet
- Identifier sa posture professionnelle de concepteur et de chef d'équipe
- Comprendre les problématiques de ses pairs et de ses interlocuteurs

OU 2bis. Affiner ses choix de direction, en cohérence avec le cœur de son projet, accompagner le changement [La Belle Ouvrage [27]]

Module à l'attention des directeurs en poste/accompagnement à la prise de poste

- Préciser et affirmer son style de pilotage et son positionnement, travailler en équipe de direction
- Savoir analyser les situations professionnelles complexes auxquelles on est confronté, qu'elles relèvent de problèmes d'organisation du travail, de stratégie, de positionnement
- Développer des outils de pilotages cohérents avec les choix de direction
- Renforcer et mettre en perspective le projet de sa structure,
- Identifier les compétences métiers nécessaires à ses réalisations,
- Concevoir l'organisation du travail en adéquation avec le projet et sa temporalité,

[24] Professeur de sociologie politique à l'Université de Paris-Ouest Nanterre
[25] En ligne sur http://www.dailymotion.com/video/xxicqr_la-fabrique-de-la-programmation-culturelle-seminaire-4-1_tech#.UV7qtXCOhV4
[26] Formation/ateliers conçue par le Bureau La Belle Ouvrage, organisme spécialisé dans le secteur artistique et culturel - http://www.labelleouvrage.fr/
[27] Ibid

- Inventer et développer des outils de pilotage ajustés aux activités,

3. Savoir-être et savoir-faire, ensemble

Les enjeux organisationnels : efficacité personnelle, compétences stratégiques d'entreprise et mobilisation des compétences individuelles

▸ fédérer une équipe, des partenaires, élus, artistes, collaborateurs autour d'un projet / accompagner le changement

- Efficacité personnelle

Conduire une négociation / Organiser et conduire une réunion / Gérer les situations conflictuelles
Connaître le rôle des acteurs statutaires
Mettre en place les conditions du dialogue social, et des conditions de travail
Dynamiser le fonctionnement de l'équipe
Conduire des entretiens, y compris l'entretien d'évaluation
Réaliser des arbitrages

- Management contributif :

Favoriser la mise en partage d'expériences et de savoir faire : favoriser la réalisation collaborative
Favoriser le partage des connaissances et des compétences, le partage des décisions
Pratiquer la délégation
Animer la co-construction de projets : démarches et outils pour la construction collaborative
Définir et contractualiser les objectifs avec ses collaborateurs
Déléguer les tâches ou les missions
Maintenir l'engagement et la motivation des collaborateurs
Développer les compétences de ses collaborateurs

Modalités pédagogiques :

▸ 1. apports théoriques

▸ 2. et 2.bis - Modules proposés par La Belle Ouvrage - analyse de pratiques à raison d'1 journée par mois (10 à 12 jours par module)

▸ 3. apports théoriques - études de cas et mise en situation

SESSION 4 - LE METIER DEMAIN : PROSPECTIVE [28]

- cerner les enjeux, anticiper les problématiques de demain

- Journées d'étude / réflexion prospective entre acteurs/experts sur le devenir des métiers

> penser et partager le sens du travail entre pairs, échanger sur les problématiques communes, questionner sa pratique professionnelle : se doter des moyens d'améliorer sa pratique grâce aux savoirs théoriques (chercheurs), aux expérimentations en cours (acteurs culturels), aux éclairages extérieurs sur les problématiques (philosophes, économistes...)

> observer l'actualité politique, culturelle, juridique ou artistique : identifier les tendances et les enjeux, les défis futurs les plus probables, inventer les solutions envisageables en termes d'organisation, de politique RH, de collaborations, d'évolution de projet...

Modalités pédagogiques : atelier collaboratif et exploratoire

▸ Sessions itinérantes de 2/3 jours : *exple session à Bruxelles sur droits culturels organisée par l'OPC*

- Rencontres, visites, travail en atelier sur site

- Interventions de chercheurs, philosophes, scientifiques, professionnels du champs social, de l'éducation, de la politique de la ville...

>>> Journées d'études organisées par le comité de veille favorisant l'analyse des pratiques, la prise en compte de l'actualité des débats, l'analyse prospective

---

[28] La prospective des métiers se définit comme « une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités et responsabilités d'un métier. Elle permet d'envisager les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoirs faire professionnels, comportements et savoirs être, qui seront demain les plus à même de servir l'organisation » (Scouarnec, 2002, p. 365).
La prospective repose sur la co-construction et l'imagination des « avenirs possibles », environnementaux et organisationnels (Scouarnec, 2002). L'activité prospective vise à stimuler l'intuition des acteurs, à développer une compréhension nouvelle du monde, à construire des grilles d'analyse en rupture avec leurs cadres de référence préexistants (Bootz, 2005).