

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION  
DIRECTION DE LA MUSIQUE, DE LA DANSE, DU THEATRE ET DES SPECTACLES  
SERVICE DE L'INSPECTION ET DE L'EVALUATION

**ETUDE SUR LA FORMATION A LA DIRECTION  
DES ETABLISSEMENTS CULTURELS  
DU SPECTACLE VIVANT**

**JUIN 2006**

**Catherine Girard  
Pierre Moutarde  
Sylvie Pébrier**

**Inspecteurs de la création  
et des enseignements artistiques  
(danse, théâtre et musique)**

**ETUDE SUR LA FORMATION A LA DIRECTION  
DES ETABLISSEMENTS CULTURELS  
DU SPECTACLE VIVANT**

Sommaire	p.2
Introduction	p.5
1- historique de l'étude	p.5
2- méthodologie	p.5
<b><u>I – LE METIER DE DIRECTEUR DANS LE SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT : UN METIER AUX CONTOURS INCERTAINS</u></b>	p.8
<b><u>A – Le constat</u></b>	p.8
<b>1- La « population » des directeurs</b>	p.8
a) Les textes de référence du Ministère de la Culture	p.8
b) Les directeurs au sein de ces textes	p.9
- Les différents statuts	p.9
- Les modes de recrutement	p.10
- Les responsabilités du directeur	p.10
- La formalisation du projet du directeur	p.10
- La durée du mandat des directeurs	p.11
- La démographie des directeurs : le renouvellement des générations	p.12
c) Les fiches métiers établies par l'ANPE et le CNFPT	p.12
d) La réflexion en cours sur l'égal accès des hommes et des femmes aux postes de responsabilité dans le domaine du spectacle vivant	p.12
<b>2 - Les entretiens</b>	p.13
a) Un problème d'identité vis à vis des élus et des cadres municipaux : la difficile appréhension de la dimension artistique du métier	p.13

- b) Un problème d'identité au sein même de la profession : la difficile appréhension de la dimension managériale du métier p.14
- c) Les contenus artistiques du métier de directeur seraient-ils donc incompatibles avec la fonction managériale ? p.15
- d) Une certaine indécision quant aux besoins de formation p.16

### **3 - L' enquête menée par quatre étudiants de l'Institut d'études politiques de Paris dans le cadre de leur master** p.17

#### **B – Analyse** p.19

- 1 - Quelle différence selon l'établissement au sein duquel s'exerce le métier de directeur ? p.19
- 2 - Le besoin d'un nouveau regard sur le métier de directeur p.21
  - a) Des représentations traditionnelles qui sont en crise p.21
  - b) “ Il ne faut pas chercher quelqu'un qui sait tout faire ” p.23
  - c) Une attente d'ordre symbolique du côté de l'Etat p.23

#### **II – UNE OFFRE DE FORMATION INADAPTEE** p.25

- 1- l'offre actuelle : entre formation professionnelle et formation universitaire ou de grandes écoles p.25
- 2-les manques p.30
  - a) La disparition de l'ANFIAC p.30
  - b) Les attentes de l'Education nationale p. 30
  - c) Le cas de la reconversion des artistes p. 31

#### **III – POUR UNE APPROCHE PARTAGEE DU METIER DE DIRECTEUR ET DE SON ACCES** p.32

- 1 – Proposer des voies d'accès au métier de directeur : hypothèses pour la mise en place d'une formation continue p.33

a) L'accès à la formation	p. 33
b) Les contenus de la formation	p. 33
c) Les intervenants	p. 35
d) Quelle structuration pour cette formation	p. 35
e) Les parcours professionnels : la question des statuts	p. 35
2 – Animer une réflexion et mettre en place une observation sur le métier de directeur	p.36

## **ANNEXES**

Annexe 1 - Lettre de mission

Annexe 2 - Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 – Contribution pour l'établissement d'un référentiel de compétences pour la fonction de directeur des établissements territoriaux d'enseignement artistique

Annexe 4 - Les conditions de recrutement des directeurs d'établissement artistiques et culturels

Annexe 5 - Etude réalisée par les étudiants de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris

## **DOCUMENTATION (à consulter aux adresses suivantes)**

Documentation 1- fiches métiers ROME : <http://rome.anpe.net> ; fiches n° 21 215 directeur/directrice de théâtre, n° 21 211 directeur/directrice de conservatoire, n° 21 231 directeur/directrice de programmation, n° 21 211 directeur/directrice de compagnie

Documentation 2- fiches métiers CNFPT : <http://www.observatoire.cnfpt.fr/metiers> ; fiches n° 01/D/29 directeur d'établissement culturel, n° 01/D/31 directeur d'établissement d'enseignement artistique

Documentation 3- Certificat d'aptitude de directeur des ENMD et CNR : épreuves d'admissibilité et d'admission en vigueur en mars 2006, disponibles auprès du bureau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle de la Dmdts

## INTRODUCTION

### 1 – Historique de l'étude

Sous l'effet de la fusion de la Direction de la musique et de la direction du théâtre, et de la mise en place de services transversaux, les candidatures à la direction des scènes nationales sont dorénavant examinées par un groupe d'inspecteurs provenant de l'ensemble des disciplines du spectacle vivant. Il est rapidement apparu que les profils des candidats issus du milieu chorégraphique et musical passaient difficilement passer le cap de la pré-sélection. Ils n'avaient le plus souvent pas d'expérience de direction d'un lieu et étaient jugés trop éloignés des enjeux de la pluridisciplinarité.

Par ailleurs l'évaluation des contrats d'objectifs ainsi que l'étude conduite par le service de l'inspection et de l'évaluation sur le réseau des scènes nationales ont fait apparaître deux difficultés : la première dans la mise en œuvre de la pluridisciplinarité et la seconde dans l'insuffisante préparation à assumer la gestion des ressources humaines.

En outre, dans le domaine de l'enseignement spécialisé, on constate que le métier de directeur connaît depuis quelques années une forte désaffection et que les candidatures se raréfient.

Enfin, le rapport conduit par Bernard Latarjet en 2004 s'est fait l'écho de la profession elle-même en soulignant les points suivants : le besoin d'une formation pour les directeurs d'établissements et un développement pléthorique et non coordonné des DESS sur la gestion des entreprises culturelles. En outre, il est nécessaire de réfléchir sur l'articulation entre le projet de l'établissement qui est une notion qui tend à se généraliser et le projet du directeur.

### 2- Méthodologie

#### a) L'intitulé de l'étude

Nous aurions pu choisir de travailler sur le personnel d'encadrement ; nous avons préféré nous en tenir aux directeurs pour deux raisons : d'abord, parce que la notion de "cadre" est quelque peu floue dans le domaine de la culture ; ainsi, sous ce terme on trouve aussi bien des cadres assumant des responsabilités managériales (directeur, administrateur, directeur technique, secrétaire général, directeur des relations publiques ou de la communication...), que des cadres fonctionnels sans responsabilité managériale et de service (responsables sectoriels des relations publiques, responsable sectoriel de l'animation, responsable de l'information, chargé d'action culturelle, animateur...). Ensuite, les cadres administratifs et techniques bénéficient déjà de nombreuses formations (nombreux DESS par exemple).

Nous avons préféré travailler sur la population des directeurs qui, selon les termes mêmes de

la convention collective Syndeac sont “ responsables de la politique générale et de la gestion financière et matérielle de l’entreprise ”, qui “ assurent les tâches d’élaboration et de préparation des programmes d’activités ”, et qui sont “ responsables de leur exécution ”.

b) Nous avons privilégié une vision globale sur l’ensemble des établissements du spectacle vivant : enseignement et production-diffusion.

Si l’histoire a façonné des différences importantes entre le réseau de l’enseignement et les réseaux de production-diffusion, il n’en reste pas moins qu’il existe un cœur de métier commun qui consiste à savoir élaborer et mettre en œuvre un projet d’établissement artistique et/ou culturel.

Par ailleurs, l’approche globale permet de mieux souligner les forces et les faiblesses de chacun des réseaux.

Nous avons choisi d’utiliser le terme “ production ” de façon générique pour qualifier les activités de création et de production.<sup>1</sup>

c) Le champ de l’étude

Le spectacle vivant couvre aussi bien le secteur subventionné que l’industrie des loisirs où les artistes trouvent souvent une part significative de leur activité.

Certaines des personnes rencontrées se sont déclarées favorables à une approche extensive du spectacle vivant : c’est le cas de certains représentants de la commission professionnelle nationale emploi-formation qui redoutaient un effet de “ sérail du spectacle vivant ” et ne voulaient pas d’un retour à l’Anfiac ; c’est aussi le cas de l’Institut d’études politiques de Paris qui a bâti son cursus sur une approche large où figure, à côté de la culture, l’industrie des loisirs.

Introduire une distinction entre art et loisir implique une prise de position esthétique qui peut éventuellement être remise en cause. Ce n’est pas sur ce postulat mais en raison de contraintes très concrètes que l’étude a été limitée au seul champ du spectacle vivant (l’enquête menée par les étudiants de l’Institut d’études politiques de Paris représentait déjà l’envoi de près de quatre cents questionnaires et nous n’avons pas les moyens d’entreprendre une étude de plus grande ampleur).

C’est aussi la raison pour laquelle l’enquête menée par les étudiants n’a pas pu concerner le secteur des musiques actuelles qui est néanmoins pris en compte de façon globale au sein du champ musical. De la même façon, d’autres structures telles que les établissements d’enseignement supérieur de la musique (CNSM, CFMI, Cefedem) ainsi que les festivals n’ont pas été destinataires du questionnaire mais ont été considérés dans l’analyse globale.

---

<sup>1</sup> Pourquoi a-t-on choisi le terme de “ production ” plutôt que celui de “ création ” : l’usage du terme de création est plein d’ambiguïtés : au théâtre, il a pris un sens très large qui englobe la notion d’interprétation, tandis qu’en musique ou en danse, il s’agit d’une écriture nouvelle. Sans préjuger des évolutions esthétiques sur la place respective de l’auteur, de l’interprète et de la réception par le public, nous avons choisi de retenir le terme de “ production ” qui se limite à la facture d’un nouveau spectacle avec ou sans nouvelle écriture.

d) L'enquête menée par les étudiants de l'Institut d'études politiques de Paris auprès de directeurs

Sur notre proposition, quatre étudiants de l'Institut d'études politiques de Paris ont mené une enquête auprès de 375 directeurs des établissements d'enseignement et de création-diffusion. Le questionnaire qui leur a été adressé se composait de trois parties principales :

- la première sur la répartition de leurs fonctions actuelles et leurs postes antérieurs,
- la deuxième sur leur formation tant initiale que continue,
- et la troisième posait des questions ouvertes sur l'évolution de leur métier et les souhaits en matière de formation.

e) Les entretiens menés par les rapporteurs

De notre côté, considérant que les directeurs avaient pu exprimer leur point de vue à travers les réponses aux questionnaires, nous avons privilégié les entretiens apportant un regard extérieur sur ce métier : au sein de la Dmdts, nous avons recueilli les avis de nos collègues inspecteurs des trois disciplines ; à l'extérieur, ceux des principaux partenaires de la formation supérieure, les représentants des collectivités locales, les représentants professionnels, des universitaires européens sans oublier un cabinet de recrutement et des personnalités concernées par le sujet (voir liste en annexe).

# **I – LE METIER DE DIRECTEUR DANS LE SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT : UN METIER AUX CONTOURS INCERTAINS**

## **A- Le constat**

### **1- La “ population ” des directeurs**

Les textes qui encadrent l'activité des établissements énoncent de façon plus ou moins précise et homogène les missions et responsabilités des directeurs :

#### a) Les textes de référence du Ministère de la Culture

- Les textes généraux :

- . la charte des missions de service public, circulaire du 22 octobre 1998 qui concerne l'ensemble des établissements de production et de diffusion ;
- . la charte de l'enseignement spécialisé en danse, musique et théâtre, circulaire de janvier 2001 pour les établissements d'enseignement spécialisé ;
- . la loi du 4 janvier 2002 complétée par un décret du 11 septembre 2002 ; circulaire du 18 avril 2003 pour les établissements publics de coopération culturelle (EPCC).

- Les textes spécifiques :

Les théâtres nationaux :

- . décret du 1<sup>er</sup> avril 1995 pour la comédie française ;
- . les quatre autres théâtres nationaux sont des établissements publics : décrets du 31 mai 1972 pour le théâtre de la Colline et le théâtre national de Strasbourg, décrets du 21 octobre 1968 pour le théâtre national populaire de Chaillot et le théâtre de l'Odéon.
- . le décret du 2 octobre 1972 et l'arrêté du 23 février 1995 pour les 38 centres dramatiques nationaux ; ces textes prévoient de façon détaillée les missions et obligations du directeur qu'il doit observer dans le cadre de son contrat de décentralisation.
- . la circulaire du 5 mai 1999 pour les scènes conventionnées ; s'agissant d'un programme et non d'un établissement dans son ensemble, cette circulaire ne traite pas spécifiquement du directeur

En ce qui concerne les 19 centres chorégraphiques nationaux, un texte est en cours d'élaboration. S'agissant des centres de création musicale, une charte est en cours de finalisation. S'agissant des établissements d'enseignement spécialisés, outre la charte de 2001, un décret de classement des établissements est en cours de signature.

Il n'existe pas de texte réglementaire encadrant les orchestres et les opéras mais seulement un texte de recommandation. Il en va de même pour les scènes nationales, en dehors des circulaires relatives aux contrats d'objectifs de 1997 et 1998.



Les directeurs d'établissements territoriaux d'enseignement artistique font partie de la fonction publique territoriale ; le statut est défini par le décret du 2 septembre 1991, version consolidée du 30 août 1996. Il y a des projets de textes qui régleront le certificat d'aptitude, la formation diplômante au certificat d'aptitude et la validation des acquis de l'expérience.

En dehors des établissements sur lesquels s'est resserrée l'étude, il existe un nombre important d'autres établissements qui concourent à la vitalité du spectacle vivant, notamment l'ensemble des théâtres de ville<sup>2</sup>...A défaut de données précises les concernant, ils n'ont pu être intégrés à l'étude.

b) Les directeurs au sein de ces textes :

- Les différents statuts :

Dans le cas des directeurs d'établissement territorial d'enseignement artistique, il existe un cadre d'emploi de la fonction publique territoriale. Pour y accéder, il faut avoir préalablement subi avec succès des épreuves techniques (soit à l'occasion du Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur - concours externe, soit dans le cadre de la formation diplômante au CA, soit dans le cadre du concours interne du CNFPT). Ces épreuves représentent pour les collectivités un repère objectif sur lequel elles peuvent s'appuyer pour effectuer leur choix.

En revanche, dans le cas des directeurs d'établissements de production et de diffusion, il n'existe pas de cadre d'emploi de la fonction publique territoriale de "directeur d'établissement culturel" pour les établissements en régie directe ou personnalisée (nombreux orchestres et opéras et surtout théâtres de ville).

Pour les autres établissements qui relèvent du droit privé (associations, SA ou SARL), le directeur est généralement contractuel de droit privé. La reconnaissance du parcours professionnel dépend donc de ses pairs, ce qui la rend très sensible aux fluctuations des cotes d'amour dans un milieu relativement étroit.

Dans les quelques cas d'établissements publics de coopération culturelle, le directeur est un agent contractuel de droit public soumis au statut général de la fonction publique territoriale. L'intérêt de cette formule est de permettre à des candidats extérieurs à la fonction publique de prendre la direction d'un établissement.

On constate une faible mobilité des directeurs entre les réseaux d'enseignement et de production/diffusion. On tentera d'évaluer plus loin si les différences statutaires ont un impact sur ce phénomène.

---

2 Toutefois est pris en compte l'entretien avec Loïc Lannou dans le cadre de la réunion cpnef-sv et groupe de travail du syndicat national des théâtres de ville.

### - Les modes de recrutement :

Les textes n'apportent pas tous la même quantité d'information concernant le recrutement des directeurs.

La charte des missions de service public de 1998 fixe la nécessité d'un " projet d'orientations artistiques, pédagogiques et culturelles " ; elle établit le principe de transparence et de concertation entre les collectivités publiques impliquées durablement dans le projet ; elle précise que certaines nominations relèvent directement du ministre ou de son agrément.

Pour les établissements qui ne disposent pas de texte réglementaire, il existe un usage repris par les statuts des différents établissements ou dans les conventions passées entre la collectivité et l'établissement précisant les modes de recrutement et la nécessité de l'agrément du ministre (opéras " nationaux " : dans ce cas, l'agrément est requis pour le directeur général, le directeur de la danse et le chef d'orchestre permanent...).

1- Pour les établissements d'enseignement spécialisé, l'usage veut qu'un inspecteur soit invité à la commission qui auditionne les candidats mais le choix est entièrement du ressort du maire.

2- Pour les EPCC, la loi prévoit le lancement d'un appel à candidature pour le recrutement du directeur. On peut s'étonner qu'il n'en soit pas de même pour les établissements publics nationaux du spectacle vivant.

### - Les responsabilités du directeur

La charte des missions de service public de 1998 précise que cette responsabilité est à la fois artistique et culturelle, telle que définie dans le contrat d'objectif ou de décentralisation dramatique et financière et de gestion : elle fixe une obligation d'équilibre de gestion et fait des recommandations sur l'emploi et la permanence artistiques.

A la fois fruit de l'histoire et de l'existence d'un lien étroit, voire exclusif, avec l'Etat, les textes sont très développés en ce qui concerne les théâtres nationaux et les centres dramatiques nationaux. Dans les autres secteurs, ils sont plus lâches, voire encore en gestation.

Pour les EPCC, les missions et responsabilités du directeur sont clairement établies par la loi dans les domaines artistique, financier, juridique et managérial.

### - La formalisation du projet par le directeur :

Le projet du directeur s'exprime dans deux occasions : au moment de sa candidature et, de façon plus opérationnelle, au moment de contractualiser avec les collectivités sur les activités de l'établissement.

La contractualisation prend des formes et des intitulés variés : contrat d'objectif pour les

scènes nationales, projet d'établissement pour l'enseignement spécialisé, contrat de décentralisation pour les centres dramatiques nationaux, convention pour les centres chorégraphiques nationaux, les orchestres et les opéras.

Le projet artistique et culturel est soit inclus dans le contrat, soit annexé à celui-ci.

- La durée du mandat des directeurs :

Ce point ne concerne que les directeurs de diffusion et production, et naturellement pas les directeurs de la fonction publique territoriale qui sont dans la plupart des cas des fonctionnaires.

La charte des missions de service public précise que le mandat du directeur s'exerce sur la durée du contrat d'objectif ; ce contrat peut être renouvelé après évaluation à deux reprises au plus (disposition peu appliquée en ce qui concerne les centres dramatiques nationaux).

Dans le projet de texte sur les centres nationaux de création musicale, le directeur est nommé pour une durée de six ans, ce mandat est renouvelable deux fois par période de trois ans (soit un maximum de douze ans).

Pour les scènes nationales, selon la circulaire relative aux contrats d'objectifs, la durée du projet est de quatre saisons, renouvelable après évaluation. Mais il n'y a pas de limite appliquée au mandat du directeur qui est titulaire d'un contrat à durée indéterminée de droit privé.

En ce qui concerne les directeurs des centres chorégraphiques nationaux, jusqu'à présent il n'y avait pas de limite de durée. La proposition devant figurer dans le texte réglementaire à venir est de limiter le renouvellement du mandat de cinq ans à deux fois trois ans (soit un maximum de onze ans).

Même si le mandat est limité dans le temps, le contrat du directeur obéit aux règles du droit du travail du secteur privé, où le contrat à durée indéterminée est la règle.

Dans le cadre de l'EPCC, selon la loi du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle, ce sont les statuts qui fixent la durée du mandat du directeur qui est comprise entre trois et cinq ans ; ce mandat est renouvelable par période de trois ans. Selon le texte adopté récemment par le parlement<sup>3</sup>, le mode de recrutement du directeur est clarifié : il sera nommé sur proposition du conseil d'administration après établissement d'un cahier des charges sur le fondement duquel les candidats répondant à l'appel de candidatures formuleront leur projet d'orientation artistique, culturelle, pédagogique ou scientifique. Selon ce texte, le directeur bénéficie désormais d'un contrat à durée déterminée d'une durée égale à son mandat. Afin de faciliter l'adoption de ce type de statut, les EPCC pourront désormais délivrer des diplômes.

---

<sup>3</sup> Loi n° 2006-723 du 22 juin 2006 modifiant le code général des collectivités territoriales, JO n° 144 du 23 juin 2006, p. 9427

## - La démographie des directeurs : le renouvellement des générations

On ne dispose pas d'information globale et certaine sur la pyramide des âges et le besoin de renouveler les générations. Toutefois, des tendances ont été observées :

Pour les établissements d'enseignement spécialisé<sup>4</sup> : d'ici 2020, il faudra procéder à 67 recrutements de directeurs de catégorie 1 et 2 (CNR et ENMD) et 90 recrutements de professeurs chargés de direction (EMMA), soit un total de 157 personnes dans les 15 ans à venir (Conservatoire de France estime à 230 le nombre de directeurs d'EMM à recruter dans la même période).

Pour les scènes nationales, dans les quinze ans à venir, il faudra procéder, en raison des départs à la retraite, au recrutement de 37 nouveaux directeurs, soit 59% de la population actuelle<sup>5</sup>, sans compter les départs volontaires.

On ne peut que souhaiter qu'une observation fine et fiable soit mise en place sur ce sujet.

### c) Les fiches métiers établies par l'ANPE et le CNFPT

Sans que leurs textes aient d'autre valeur qu'indicative, deux organismes importants ont entrepris la rédaction de fiches métiers détaillées.

Pour l'ANPE, il s'agit du " répertoire opérationnel des métiers et des emplois " (ROME) qui a établi notamment des fiches sur le métier de directeur de théâtre (fiche n° 21 215) et de directeur de conservatoire (21 211 et 21 212).

De son côté, le CNFPT a établi deux fiches dans le cadre du répertoire des métiers territoriaux relatives au métier de directeur d'établissement d'enseignement artistique<sup>6</sup> et de directeur d'établissement culturel.

Visiblement, ces fiches métiers ont été établies sans coordination entre le CNFPT et l'ANPE et sont fort divergentes, les fiches ROME nous apparaissant comme quelque peu éloignées de la réalité de ces métiers (voir annexe).

### d) La réflexion en cours sur l'égal accès des hommes et des femmes aux postes de responsabilité dans le domaine du spectacle vivant

La mission, sur ce thème, confiée à Reine Prat, rattachée au service de l'inspection de la DMDTS, fait apparaître une disparité très importante entre hommes et femmes dans la direction des établissements de production, de diffusion et d'enseignement du spectacle vivant.

---

4 Etude réalisée par Conservatoire de France, janvier 2005

5 d'après l'étude réalisée par le bureau de la diffusion et des lieux de la DMDTS en 2003 sur un échantillon de 62 directeurs (par rapport aux 69 scènes nationales)

6 Champ d'intervention 4 : animation et services à la population,  
D29 arts et techniques du spectacle, 01/D/29 directeur d'établissement culturel  
D31 enseignement artistique, 01/D/31 directeur d'établissement d'enseignement artistique

La direction est très majoritairement assurée par des hommes dans une fourchette qui va de 59% pour les CCN à 92% pour les Théâtres consacrés à la création dramatique. En ce qui concerne les établissements d'enseignement, 86% d'entre eux sont dirigés par des hommes.<sup>7</sup>

## **2- Les entretiens :**

Les principaux thèmes qui se sont dégagés des entretiens conduits dans le cadre de cette étude sont les suivants :

### **a) Un problème d'identité vis à vis des élus et des cadres municipaux : la difficile appréhension de la dimension artistique du métier**

Si beaucoup d'élus expriment une volonté culturelle qui repose sur la conviction de la portée symbolique et sociale de l'art, en revanche ils se sentent souvent fort éloignés des contenus des disciplines artistiques.

C'est ainsi que, vis à vis des élus municipaux ou des cadres des services municipaux, la relation avec le directeur est empreinte selon les cas de fascination ou de méfiance comme si, à la différence des autres métiers, la dimension artistique du travail du directeur était difficile à formaliser et donc à partager. D'où la part que la sensibilité, l'affectif, la subjectivité prennent, notamment dans le recrutement des directeurs.

En effet, on constate que le choix d'un directeur se fait sur un mode particulier par rapport à un recrutement sur un poste administratif : les élus s'impliquent davantage sans pour autant évaluer les compétences artistiques des candidats. Si la procédure de recrutement commence d'une façon méthodique, il arrive parfois qu'elle dérive ensuite en s'éloignant des critères initiaux<sup>8</sup>.

Ces observations qui nous ont été rapportées concernaient le contexte des théâtres de ville et centres culturels municipaux.

Toutefois cela est moins marqué pour les directeurs des établissements d'enseignement, l'existence de diplômes donnant une couleur plus technique à leur recrutement.

Dans l'existence au quotidien des établissements, les élus souhaiteraient que les directeurs fassent davantage preuve de " pédagogie " à leur égard, en explicitant les options artistiques et leur programme d'activité. Ils ont parfois le sentiment d'être face à des experts dont le discours est en partie hermétique, voire campé dans le silence au motif qu'on toucherait à la liberté artistique du directeur.

Il ne s'agit sans doute pas tant des convictions dont font preuve les directeurs que de leur motivation à dialoguer sur les contenus. Le ministère de la culture semble le seul interlocuteur

---

7       Reine Prat, Rapport : " pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation ".

8       une analyse des conditions de recrutement des directeurs d'établissements artistiques et culturels auxquels est associé l'Etat figure en annexe du présent rapport

possible pour la dimension artistique du projet et même le garant de la liberté artistique du directeur. Pourtant il serait sans doute intéressant, pour asseoir les projets de façon pérenne, d'associer davantage les collectivités à la réflexion sur les contenus. Par exemple, dans le cas des lieux généralistes de diffusion, la faiblesse souvent relevée concernant la musique et la danse, ou bien concernant le jeune public, pourrait être analysée de façon concertée en tenant compte de l'environnement général sur le territoire pour chercher un équilibre global de l'offre de spectacle vivant.

Prenons également l'exemple des conservatoires : la tutelle pédagogique de l'Etat peut avoir un effet de paravent pour éviter les questionnements récurrents des collectivités concernant l'ouverture sur la cité et l'accessibilité à différents publics.

Des outils de dialogue ont certes été mis en place ces dernières années, que ce soient les conventions avec les opéras ou orchestres nationaux, que se soient les contrats d'objectifs pour les scènes nationales ou les projets d'établissement pour les conservatoires. Ils représentent un enjeu important car, en dépit de la faiblesse de leur assise juridique, c'est à l'occasion de leur préparation que peut s'élaborer une formalisation partagée du projet dans toutes ses dimensions.

Le besoin de formation concernant la dimension artistique du métier de directeur se trouverait alors au confluent de deux questions : la question d'une large culture de sa discipline comprenant une ouverture sur les autres champs du spectacle vivant et d'autre part la question de la conscience politique et sociale des enjeux du spectacle vivant et de sa transmission dans la cité, ces deux qualités étant nécessaires pour que le dialogue puisse s'établir.

Si les directeurs de conservatoires ont développé une forte compétence technique et interprétative de leur discipline, on leur reproche parfois une insuffisante prise en compte des besoins de la cité.

A l'inverse, il est reconnu que les programmeurs des structures de diffusion, sont très sensibles aux questions d'inscription dans la cité. Par contre, leurs choix artistiques sont souvent considérés comme trop peu explicites, ce qui peut être à la source d'une incompréhension avec les partenaires, notamment les élus locaux. Différentes hypothèses ont été émises pour comprendre ce déficit de communication : d'un côté la tendance à se positionner en référent unique sur les questions de programmation avec la crainte d'une ingérence du politique ; d'un autre côté l'idée généralement admise dans le milieu professionnel que la compétence du programmeur résulte d'intuitions nourries de rencontres et d'émotions personnelles, ce qui rend parfois difficile de situer ces choix dans une perspective plus large des enjeux de chaque discipline.

#### b) Un problème d'identité au sein même de la profession : la difficile appréhension de la dimension managériale du métier

Du côté des responsables des collectivités locales, on considère comme essentiel que les directeurs possèdent des compétences solides en matière de gestion et d'animation des équipes. On observe d'ailleurs une tendance récente chez certains candidats à adopter des arguments économiques tendant à prouver leur capacité à optimiser les moyens disponibles.

En revanche, au sein même de la profession, l'idée de recruter parmi des profils de gestionnaires paraît totalement décalée, voire dangereuse.

Il convient ici de distinguer entre le cas des directeurs qui sont choisis parmi des artistes (obligatoirement pour les Centres dramatiques ou les Centres chorégraphiques nationaux), et les directeurs choisis en dehors du champ artistique. Dans le premier cas, la fonction de direction est partagée de fait, soit sous la forme d'une co-direction, soit par la délégation de certaines responsabilités à l'administrateur.

On pourrait s'étonner que l'arrêté de 1995 sur les CDN ne prévoie qu'exceptionnellement une co-direction.

On note à l'inverse, que pour les Centres chorégraphiques nationaux, le recrutement du directeur-artiste comporte l'évaluation de son administrateur.

Pour les autres maisons de production et de diffusion, il est souvent apparu à l'occasion d'inspections ou d'évaluations que la dimension de gestion et de ressources humaines était peu considérée par le directeur, alors que cette faiblesse est souvent à l'origine de conflits à l'intérieur des équipes.

Pour les établissements d'enseignement, la légitimité généralement reconnue au directeur s'appuie de façon principale sur ses compétences en matière d'interprétation et d'enseignement, au point que pour certains la fonction de direction pourrait être assurée de façon alternée par différents enseignants pour un temps défini.

Pour les enseignants et pour une partie dominante du milieu, la dimension technique est très fortement revendiquée et il n'est pas encore acquis qu'un conservatoire composé en majorité d'enseignants musiciens puisse être dirigé par un danseur ou un comédien.

Ainsi, les épreuves du certificat d'aptitude de directeur d'établissement d'enseignement mettent au premier plan la maîtrise artistique personnelle à un niveau estimé comme national ou international mais seulement sur un plan secondaire la conduite du projet d'établissement, la dimension d'animation des équipes et la relation régulière aux tutelles locales et nationales.

Pourtant les divers aspects de la fonction managériale ont fait l'objet de développements importants dans le domaine de la formation depuis une vingtaine d'années. Les enseignements se sont précisés et ont été théorisés.

Il faut s'interroger sur les raisons pour lesquelles le champ culturel reste à l'écart de cette évolution.

c) Les contenus artistiques du métier de directeur seraient-ils donc incompatibles avec la fonction managériale ?

D'après ces témoignages, on pourrait être tenté d'opposer l'artiste au gestionnaire : en effet le premier est tourné vers le travail de création qui absorbe temps et énergie, tandis que le second est préoccupé par le fonctionnement des équipes, le suivi budgétaire et les relations avec l'extérieur. Jusque dans les contenus artistiques persiste une différence : le créateur est plutôt dans un mouvement de recentrement et d'intériorité là où le programmateur doit

permettre le passage de l'œuvre en direction du plus grand nombre.

Il n'est donc pas forcément naturel pour un artiste (qu'il soit metteur en scène, chorégraphe ou chef d'orchestre) de se mettre dans la peau d'un programmeur et d'un manager.

A l'inverse, un gestionnaire court le risque d'aborder les contenus artistiques sans les distinguer d'autres activités et de limiter le projet d'établissement à un projet d'entreprise. Beaucoup de nos interlocuteurs se sont montrés très préoccupés de l'insuffisance de formation artistique au sein des nombreuses formations universitaires (anciens DESS ou mastère) préparant à la responsabilité de projet artistique.

Peut-être n'est-il pas inutile de mettre cette dichotomie artiste/gestionnaire en perspective historique : en effet, à la fin des années 1970 et au début des années 1980, un nombre important de lieux se sont ouverts, à la direction desquels sont venus des profils issus principalement de l'animation culturelle. A cette époque prévaut l'idée que l'expérience de terrain est la première qualité et que le métier de directeur ne s'apprend pas.

La force de cette génération de directeurs résultait de son fort engagement, de son adhésion aux idéaux de la décentralisation théâtrale.

Progressivement, au cours des vingt dernières années, on peut dégager une double évolution : d'un côté le volontarisme du ministère Lang plaçant des artistes à la tête des établissements et d'un autre côté le développement d'une approche plus entrepreneuriale de la gestion des établissements.

Parallèlement, le militantisme s'essouffait.

A cette époque, on a vu apparaître à la direction de certains établissements des tandems avec un partage des missions entre l'artiste et le gestionnaire placés en position de co-direction : Chéreau/Tasca à Nanterre, Lavaudant/Blanc à Grenoble... sans pour autant que ces expériences soient érigées en modèle.

Du côté des orchestres, on remarque une évolution où la direction est de plus en plus confiée à de "grands intendants". Cette évolution permet d'assurer une continuité de l'offre de services qui est importante dans le cadre d'un établissement permanent. Sur le plan artistique cependant, cela n'est sans doute pas sans conséquence sur les choix de programmation où l'on constate une tendance à la répétition plutôt qu'au renouvellement.

Le débat d'aujourd'hui cherchant à associer compétences artistiques et managériales ne doit pas faire oublier l'énergie militante qui a animé la première génération des directeurs.

Tenant compte des évolutions et faisant le bilan des limites des actions engagées en ce qui concerne l'accès aux œuvres du plus grand nombre, ce métier a aujourd'hui besoin d'un nouveau souffle, d'être refondé dans sa dimension collective, sociale, symbolique.

#### d) Une certaine indécision quant aux besoins de formation :

Les positions autour de la question de la formation sont assez paradoxales et dans l'ensemble la formation n'est pas vraiment ressentie comme une nécessité.



D'un côté, en France, un grand nombre d'acteurs regrettent la disparition de l'Anfiac qui a formé un nombre important des directeurs actuellement en poste dans le réseau de la diffusion. Pourtant, d'un autre côté, concernant l'idée de mettre en place une formation au métier de directeur, nos interlocuteurs étaient partagés : certains craignent le risque d'un formatage et d'une uniformisation des projets des établissements, d'autres, et notamment le Syndéac, estiment que la complexification du métier rend nécessaire l'acquisition de compétences dans le cadre d'une formation ad hoc.

De manière générale, dans l'espace européen, les professionnels du spectacle vivant ne ressentent pas l'utilité d'une formation spécifique.

C'est le cas notamment en Espagne où une part importante des directeurs est issue du monde artistique et a acquis de façon autodidacte les bases de son métier.

L'Angleterre se démarque toutefois avec la mise en place en 2004 d'une formation, le " Clore leadership program " (voir II-1), destinée à accompagner en formation continue une promotion d'une vingtaine de professionnels de toutes générations voulant accéder à des postes de direction de grandes structures.

Cette tendance semble s'infléchir avec la génération des moins de trente cinq ans qui souhaite bénéficier d'une formation plus complète, traduisant ainsi une évolution des mentalités.

### **3 – L' enquête menée par quatre étudiants de l'Institut d'études politiques de Paris dans le cadre de leur master**

les résultats de l'enquête menée par le groupe d'étudiants de Sciences Po (juillet – octobre 2005) sont synthétisés dans ce paragraphe. L'étude complète est jointe en annexe. Les réponses à cette enquête apportent une image de la situation des directeurs directement issue de la profession.

Les éléments réunis dans ce paragraphe proviennent des 206 questionnaires retournés qui représentent un taux de réponse de 55%. Le fort taux de réponse, d'autant que l'enquête a été menée durant la période estivale, manifeste un réel intérêt de la part de la population des directeurs pour cette question.

On constate que le métier de directeur croise un nombre important de compétences et seuls les domaines techniques ou de communication font l'objet d'une délégation. La fonction artistique et pédagogique est la fonction la moins partagée, au contraire de la fonction administrative que seuls 22% des directeurs exercent seuls.

Il faut bien sûr tenir compte des différences de perception que peuvent avoir les directeurs sur ces questions selon la taille de l'établissement qu'ils dirigent et selon l'environnement (régie ou association). En tous cas, presque partout, les directeurs notent un décalage entre le métier qu'ils exercent et la formation qu'ils ont reçue qu'ils jugent souvent inadaptée.

Les directeurs du spectacle vivant forment un groupe assez peu homogène si l'on considère la

variété des formations reçues :

- a) une majorité a suivi une formation artistique (danseurs, metteurs en scènes, musiciens) : ce sont principalement les directeurs de Centres chorégraphiques nationaux, de CCM et de CNR-ENM
- b) d'autres sont issus d'une formation générale universitaire (majoritairement en littérature, philosophie et sciences humaines) : il s'agit des directeurs de CDN et de SN<sup>9</sup>
- c) quelques uns, outre leur formation artistique, ont suivi une formation juridique ou de sciences politiques : cela concerne les Orchestres et le théâtres lyriques

Face aux carences en termes de formation au métier de directeur, certains considèrent que le terrain leur a permis d'acquérir les compétences qui leur manquaient (centres chorégraphiques nationaux par exemple). D'autres expriment un malaise profond faute de pouvoir s'ajuster aux différents aspects de leur métier (centres de création musicale, conservatoires).

Les directeurs de conservatoires insistent sur le décalage entre la formation musicale très exigeante et la réalité du métier de directeur. Ils regrettent de ne pas être préparés à ce métier et considèrent le CA de directeur comme peu adapté. Certains évoquent avec dépit l'inutilité des compétences artistiques pour un directeur ; un grand nombre d'entre eux se sentent soumis aux contraintes administratives et regrettent de ne pas disposer des outils permettant de mieux s'insérer dans leur collectivité.

Les critiques portées par les directeurs de façon plus ou moins vive concernent leur adaptation aux fonctions administratives et de gestion.

En ce qui concerne la formation, quand ils expriment le souhait de voir mettre en place une formation pour les directeurs, ils disent leur attachement à ce que cette formation soit reliée à la vie professionnelle (théâtres lyriques, CDN).

Il ressort des entretiens comme de l'enquête que le métier de directeur d'un établissement du spectacle vivant est appréhendé avec une tension souvent problématique entre ses deux pôles principaux que sont l'artistique et la gestion.

---

9 la moitié d'entre eux déclarent avoir reçu une formation théâtrale mais n'indiquent pas de diplôme, reflétant sans doute en cela le peu de formation diplômante dans le secteur de l'art dramatique.

## **B – Analyse**

### **1- quelle différence selon l'établissement au sein duquel s'exerce le métier de directeur ?**

Un certain nombre de différences sont régulièrement évoquées :

a) Les différences résultant de la mission de service public qu'on attache traditionnellement à ces établissements

En dépit des ambiguïtés qui entourent la notion de service public, nous partons de l'écho reçu des professionnels qui se situent dans la perspective du service public. C'est un des points d'appui pour se définir en opposition à un directeur d'établissement appartenant au secteur marchand dont la recherche première est le profit. La notion d'intérêt général est au centre de leurs préoccupations.

A plusieurs reprises s'est exprimée une gêne à l'idée qu'un directeur d'établissement artistique et culturel puisse être comparé à un chef d'entreprise du secteur marchand, celui-ci étant assimilé, dans une acception péjorative du terme, à un " patron ".

Si certaines responsabilités sont comparables (obligations sociales, fiscales, managériales et de communication...), en revanche la nature des activités est invoquée comme distinction essentielle entre les deux secteurs.

b) Les différences résultent de la spécificité propre aux activités du spectacle vivant

Qu'il s'agisse de création, de diffusion ou de transmission, l'acte artistique est crédité d'une valeur forte. Travailler la matière artistique, c'est évidemment tout à fait autre chose que de fabriquer ou d'échanger des marchandises. La même frontière sépare l'expérience artistique de la simple consommation culturelle.

L'acte artistique induit aussi la notion de singularité : la dimension à la fois unique et éphémère du spectacle renforce cet attachement à une singularité qui est irréductible à toute modélisation.

Face à cette spécificité de l'activité artistique, on peut dessiner deux principaux profils de directeurs : d'un côté les directeurs-artistes auxquels des établissements de création ont été confiés (Centres dramatiques nationaux, Centres chorégraphiques nationaux, Centres de création musicale) ; d'autre part, les programmeurs qui se considèrent comme des passeurs entre les œuvres et les publics en cherchant à optimiser les conditions de la rencontre. Certains d'entre eux revendiquent une légitimité assimilable à celle du créateur et se pensent comme un des facteurs du processus de création.

Dans le cas des directeurs-artistes, la situation est tout à fait claire sur le plan artistique puisque c'est leur identité de créateur qui est une condition de leur recrutement au poste de direction.

Pour les autres, la situation est plus ambiguë et cette ambiguïté rejaillit sur la reconnaissance des compétences artistiques requises pour exercer la fonction de directeur.

La nécessité d'une formation paraîtra selon les cas utile ou au contraire non avenue : dans un cas, la programmation est le fruit d'une sensibilité personnelle nourrie de rencontres et d'émotions au contact de spectacles divers : en fin de compte cette conception est proche d'une vision romantique centrée sur l'inspiration. Dans l'autre, elle est un acte certes engagé mais qui s'appuie sur une réflexion et une culture pouvant se construire dans le cadre d'une formation.

De même, pour les établissements d'enseignement artistique, le profil du directeur est principalement défini à partir de ses compétences d'interprète<sup>10</sup>.

Il devient dès lors important de penser le directeur d'un établissement moins dans sa ressemblance avec l'artiste que dans la conscience d'une différence qui permet au directeur d'induire une relation dynamique et féconde avec les artistes. Comment appréhender cette différence ?

On peut légitimement distinguer le cas de l'enseignement et celui de la production/diffusion.

Dans les établissements d'enseignement artistique, il est essentiel que le directeur puisse animer et trancher les débats pédagogiques et artistiques.

Or ce secteur a considérablement évolué dans les dernières années : les conservatoires ne sont plus seulement configurés sur le modèle de l'orchestre symphonique mais ont intégré des nouveaux départements : musiques anciennes, jazz, musiques traditionnelles, musiques amplifiées sans compter le développement de la danse et du théâtre. C'est dire qu'une pratique instrumentale, fût elle de haut niveau, ne permet plus d'englober l'ensemble du champ couvert par les établissements d'enseignement.

Nous ne souhaitons pas aller vers une organisation du type de celle que l'on rencontre dans certains pays du Nord où la direction est confiée à un administrateur, même si cette hypothèse n'est pas exclue dans l'univers théâtral contrairement aux musiciens et aux danseurs. Nous estimons effet qu'une relation intime à l'art reste essentielle dans l'exercice de ce métier et que ce qui devient prédominant dans les compétences d'un directeur, c'est d'avoir acquis une solide culture pédagogique et artistique. A la différence d'un savoir universitaire de type sciences de l'éducation ou théorie du théâtre, de la danse ou de la musique, tourné vers la recherche, cette culture acquise à un niveau d'enseignement supérieur doit permettre la maîtrise des enjeux pédagogiques ou artistiques des différentes disciplines passant notamment

---

10 Après une première période où le directeur était soit un compositeur, soit un chef d'orchestre, le modèle aujourd'hui est celui du directeur-interprète. Lors des journées d'étude de Conservatoire de France, Eric Sprogis dans une intervention sur la question de l'autorité a rappelé que la légitimité du directeur auprès du corps enseignant découle encore souvent de sa pratique d'instrumentiste et de sa position "surplombante" plutôt que sur des compétences spécifiques.

par une connaissance fine de l'histoire de la pédagogie de ces disciplines.<sup>11</sup>

Dans le cas des établissements de production-diffusion, la culture artistique doit être envisagée dans le même état d'esprit.

Encore une fois, il ne s'agit pas d'une approche théorique en soi, mais d'un regard d'autant mieux distancié qu'il a pu se construire sur la base d'une réflexion entre mémoire et création qui permet de mettre en relief les enjeux de la création d'aujourd'hui.

L'expérience professionnelle n'est en effet pas toujours suffisante pour acquérir ce recul et cette ouverture sur l'ensemble des disciplines du spectacle vivant. Une formation est un cadre privilégié pour acquérir des bases dans les disciplines que l'on n'a pas pratiquées soi-même tout en approfondissant la réflexion de sa discipline principale.

Bien entendu, il n'est pas dans notre intention de nier les différences entre les trois principales disciplines du spectacle vivant dont les particularités ont été façonnées par l'histoire : la politique de la direction de la musique, puis de la direction de la musique et de la danse, d'une part, a mis un fort accent sur le développement des établissements d'enseignement, des orchestres et des Centres chorégraphiques nationaux ; d'autre part la direction du théâtre et des spectacles, dans le grand mouvement de la décentralisation théâtrale, a développé principalement la production et a investi les réseaux de la diffusion.

Ces différences sont naturellement importantes, même si la fusion au sein de la DMDTS a certainement contribué à amorcer un rééquilibrage.

Néanmoins, en ce qui concerne la fonction de direction des établissements, de nombreux points communs existent que nous avons tenté de dégager.

## **2- le besoin d'un nouveau regard sur le métier de directeur**

### **a) Des représentations traditionnelles qui sont en crise**

En France, concernant les établissements d'enseignement dévolus principalement à la musique, on peut constater une forte évolution des méthodes pédagogiques ces dernières années grâce notamment à la réflexion impulsée par les différents schémas d'orientation pédagogiques et au suivi attentif du réseau par le service de l'inspection. Parallèlement, le périmètre des répertoires concernés par l'enseignement artistique ne cesse de s'élargir avec le développement des enseignements consacrés au théâtre, à la danse, aux musiques anciennes et actuelles. Il est important de noter que chacun de ces domaines a un mode de transmission spécifique.

C'est dire que le modèle du directeur-interprète ou compositeur musicien se trouve en décalage par rapport à cette évolution : l'artiste qui a reçu une formation très poussée dans son instrument a une connaissance approfondie du répertoire de son instrument et de son mode de

---

<sup>11</sup> Nous proposons un référentiel de compétences pour le métier de directeur d'établissement d'enseignement artistique territorial qui figure en annexe.

transmission qui n'englobe pas la totalité du champ artistique dont il a la responsabilité en tant que directeur. Dès lors, il devient essentiel qu'il acquière une compétence plus large que l'on peut définir sous le terme de culture artistique des différents répertoires et de culture pédagogique de ces mêmes répertoires. (voir le référentiel de compétences pour la fonction de directeur des établissements territoriaux d'enseignement artistique en annexe 3)

Il nous semble essentiel aujourd'hui de faire émerger l'idée selon laquelle la conduite d'un projet ainsi que la culture artistique et pédagogique ne sont pas des données automatiquement induites par une pratique instrumentale de haut niveau. C'est peut-être ce malentendu qui serait à l'origine du mal-être confirmé par l'étude menée par les étudiants de l'Institut d'études politiques.

Il a fallu une génération pour faire bouger l'idée selon laquelle un artiste de haut niveau était automatiquement un bon pédagogue et que l'on en vienne à reconnaître que la compétence de pédagogue doit faire l'objet d'une formation. La situation est assez proche pour l'articulation entre compétences managériales et artistiques.

Dans le champ des établissements de production et de diffusion, l'analyse est finalement très proche. Pour les établissements dirigés par un artiste, on part du principe que l'autorité de l'artiste lui confère une compétence générale pour l'ensemble des fonctions de direction.

Dans les établissements dont les directeurs n'exercent pas d'activité artistique, le point d'appui de la compétence artistique tourne autour de la notion d'intuition. Cette donnée essentielle n'est toutefois pas toujours suffisante pour étayer et renouveler les choix de programmation. Il est certain qu'une formation dans le champ de la culture artistique susciterait des curiosités dans des champs artistiques plus divers et faciliterait une approche comparée des enjeux des différentes expressions du spectacle vivant.

L'absence de formation au métier de directeur doit être notée dans le cas de l'Espagne. La formation autodidacte et la cooptation expliquent la diversité des parcours des directeurs des grandes salles de spectacle. Le travail en réseau qui s'est développé pour le théâtre public est encore de naissance récente. Pour les conservatoires, le profil artistique musical est dominant. Les professionnels ne voient pas la nécessité d'une formation, même s'il leur arrive d'assister à quelques séminaires. En revanche, les jeunes de 25-35 ans ont la volonté de se former.

La carrière des directeurs est souvent statique ; ils quittent difficilement la ville où se trouvent leurs liens familiaux. Les cas de mobilité se déroulent de façon verticale, c'est à dire dans le même poste dans une ville de plus grande taille, mais pas de façon horizontale en passant d'un type d'établissement à un autre.

Le statut des directeurs est divers et la tendance actuelle consiste plutôt à ne pas fonctionnariser ces postes.

Une étude pour l'Europe est en cours dans le cadre de l'ENCATC (european network of cultural administration training centers, réseau européen des centres de formation d'administrateurs culturels). Ce réseau réunit 125 représentations de 27 pays « full members ». Cette étude examine l'évolution des formations d'administrateurs culturels sous l'influence de la mise en place des recommandations de la déclaration de Bologne.

b) “ il ne faut pas chercher quelqu'un qui sait tout faire ”, nous déclarait le représentant d'un cabinet de recrutement.

Cette affirmation élargit la réflexion sur la notion de directeur au-delà du seul secteur culturel.

Pendant longtemps, on a pensé qu'un directeur devait maîtriser l'ensemble des compétences de ses collaborateurs. Cette conception qui n'a d'ailleurs pas tout à fait disparu aujourd'hui, correspondait à une époque où on pouvait accéder progressivement à des responsabilités après avoir franchi toute une série de “ marches ”, avec une perspective forte de promotion interne. Aujourd'hui la fonction de direction est conçue autrement et repose en grande partie sur deux outils principaux : la délégation et le management participatif. C'est ce qui correspond au passage du “ faire ” au “ savoir faire-faire ”.

Cette évolution n'est pas sans conséquences sur les mentalités des membres des équipes concernant la légitimité du directeur à leurs yeux : dans l'ancien modèle, le directeur qui avait été à une certaine époque, à la fois proche et à la place de ces actuels collaborateurs, trouvait une légitimité naturelle car il savait faire la même chose qu'eux.

En termes de légitimité, le nouveau schéma suppose que soit reconnue au directeur une compétence autre qui apporte une plus value à l'ensemble. C'est une configuration où il y a à la fois plus de distance et plus d'abstraction.

c) Une attente d'ordre symbolique en direction de l'Etat

Une critique est souvent formulée à l'encontre de l'Etat et des collectivités locales, aussi bien par les professionnels que par les collectivités elles-mêmes concernant le flou qui entoure la définition des missions des établissements, ce qui rejaillit naturellement sur les compétences attendues des directeurs.

Tous les regards se tournent donc vers l'Etat dans l'attente de la rédaction de textes de référence. Il faut bien prendre la mesure de cette attente qui est beaucoup moins technique que symbolique.

Si la décentralisation a mis au premier plan la construction et la défense de réseaux dans une période où il fallait se battre pour développer l'offre, la situation a beaucoup évolué. Dans une période de jachère culturelle, ce développement de l'offre rencontrait le désir des collectivités de disposer d'un certain nombre d'équipements culturels, ce qui servait aussi leur image. Aujourd'hui il convient de s'inscrire davantage dans une logique de complémentarité des établissements pour trouver un juste équilibre au sein du maillage territorial. Un des enjeux de cette mutation, c'est que les collectivités adhèrent à des valeurs qui vont au-delà des limites de leur territoire. Les regroupements intercommunaux vont dans ce sens.

Mettre en avant la complémentarité des établissements sur un territoire et donc la responsabilité partagée de ceux-ci suppose de penser autrement le rapport du directeur avec les oeuvres qu'il produit ou qu'il accueille. La crise que traverse aujourd'hui le spectacle vivant a révélé l'urgence de mieux articuler la production et la diffusion. Cela n'entraîne-t-il

pas pour les directeurs des établissements de s'inscrire dans un double mouvement : celui d'un engagement réel dans la production en abandonnant les pratiques de saupoudrage et celui d'un accompagnement des oeuvres produites au-delà des frontières de l'établissement?

La dynamique des projets ne pourrait dès lors plus être pensée isolément. Il convient d'y ajouter le besoin d'une meilleure prise en compte solidaire à l'égard du monde rural et des populations d'origine culturelle diverse.

Ces attentes n'ont pas été sans nous surprendre, compte tenu de l'existence de nombreux textes qui y répondent pour une part, notamment ceux recensés au début de cette étude.

Néanmoins, si la question est posée, il faut tenter de l'interpréter : le statut juridique de la charte des missions de service public reste-t-il insuffisant et ne permet-il pas de le considérer comme un texte adopté par la Nation, comme le réclament les tenants d'une loi sur le spectacle vivant ? Ou bien les collectivités ne se sentent-elles pas suffisamment associées à l'élaboration de ces textes ?

En tout état de cause, les directeurs des établissements sont amenés à définir et à mettre en œuvre des projets qui comportent des paramètres de plus en plus variés. Cela induit une complexification de leur tâche et conforte notre analyse sur la nécessité pour eux d'avoir acquis des connaissances et d'être à même de mener une réflexion approfondie sur les enjeux artistiques en termes de création et de transmission.



## **II – UNE OFFRE DE FORMATION INADAPTEE**

Une étude relative aux formations à la gestion et à l'administration de la culture a été lancée par le département des études et de la prospective à la DDAI. Elle devrait être rendue après l'été 2006.

Cette étude recouvre en partie la question de la formation des directeurs et ne s'adresse pas seulement aux établissements du spectacle vivant mais à l'ensemble des secteurs couverts par le ministère de la culture (patrimoine, lecture publique...)  
Elle apportera des éclairages complémentaires à notre contribution.

Néanmoins, dès à présent, nous sommes en mesure de dresser un état des lieux de certaines des formations existantes et de proposer quelques hypothèses de formation susceptibles d'être mises en place.

### **1- l'offre actuelle : entre formation professionnelle et formation universitaire ou par les grandes écoles**

On observe aujourd'hui une tendance au rapprochement des objectifs conduits dans le cadre des formations professionnelles aussi bien qu'universitaires ou de grandes écoles. Dans le même mouvement, les universités comme les grandes écoles se sont largement ouvertes à la formation continue.

*Du côté de la formation professionnelle*, la commission paritaire nationale emploi /formation du spectacle vivant<sup>12</sup> a recensé 159 formations à la gestion et l'encadrement des entreprises de spectacle que ce soit en formation initiale ou continue. Sur ces 159 formations, une seule est dédiée de façon explicite au métier de directeur dans ses différentes composantes sous l'intitulé "management du spectacle vivant".

Observons à ce stade que la terminologie des intitulés des formations est souvent aléatoire et décalée par rapport au contenu de la formation.<sup>13</sup> Cette diversité se retrouve dans le niveau des

---

12 La liste des formations professionnelles établie par la CPNEF-SV est datée du 9 avril 2004 : sur 11 items de formation, trois se rapprochent de la formation des directeurs : administration, management et développement : pour l'administration : seules 4 formations s'adressent à des directeurs mais pas exclusivement ; pour le management : des modules courts en formation continue pour toute personne amenée à encadrer une équipe ; pour le développement : aucune formation ne s'adresse aux directeurs de lieux sauf le n°83 qui est organisée par le GRETA des arts appliqués sous l'intitulé "porter un projet artistique ou culturel du spectacle vivant" mais cette formation ne comporte aucun volet artistique.

13 dans cette liste se côtoient des propositions de formations qui renvoient à des secteurs identifiés du spectacle vivant telles que "gestion des institutions culturelles", "administrateur du spectacle vivant", "administration et gestion de la musique", "gestion d'une production"... ainsi que des propositions beaucoup plus floues ou très générales telles que "management du spectacle vivant". Le terme de management apparaît 13 fois dans les intitulés de formation sous des acceptions variées : d'un côté pour l'Agécif par exemple cela

diplômes décernés, seulement 6% donnant lieu à un diplôme de niveau I.

Dans le cadre de la formation professionnelle continue, le GRETA des arts appliqués propose une formation intitulée “ directeur de structure culturelle de spectacle vivant ” (total de 1098 h + 24 jours de stages). Destinée aux professionnels du spectacle vivant, elle fixe en guise de pré-requis de culture artistique d’être un “ spectateur assidu ” ; cette formation ne s’occupe pas du contenu artistique du projet : la connaissance des disciplines artistiques (13 jours 78h) s’appuie sur une conférence, un spectacle et la rencontre avec des artistes. Rien de construit dans les pré-requis ni dans la formation sur la culture artistique des futurs directeurs.

Cela témoigne de l’idée tenace, quoique non formulée, que l’artistique ne s’apprend pas.

*Le projet de formation du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris :*

Cette formation en préparation destinerait au métier de directeur des établissements d’enseignement artistique ; ce serait une formation diplômante à l’issue de laquelle les étudiants obtiendraient le certificat d’aptitude (CA) aux fonctions de directeur.

Les contenus de la formation apparaissent assez équilibrés.<sup>14</sup> En revanche on peut s’interroger sur les pré-requis permettant l’accès à cette formation ainsi que sur le cadre dans lequel elle s’inscrit.

S’il apparaît essentiel que soit acquise une forte culture artistique dans l’une des spécialités (musique, danse, théâtre), en revanche on peut se demander pourquoi l’accès est à ce point restrictif.

En effet, est posé comme pré-requis que les candidats soient titulaires d’un CA de professeur d’enseignement artistique ou puissent faire la preuve d’un parcours d’interprète de haut niveau et de pédagogue. Il semble que beaucoup tiennent pour acquis que ce serait la seule façon pour un directeur d’être légitime aux yeux des enseignants.

Sans doute ne faut-il pas sous-estimer la vigueur de cette tradition, mais une évolution semble nécessaire vers une conception plus adaptée aux besoins de cette fonction.<sup>15</sup>

Au cours des entretiens, il a été remarqué qu’il avait fallu une génération pour que soit reconnu le métier de professeur, qu’on considérait auparavant comme la résultante naturelle d’un bon interprète. Nous espérons que ce même délai ne s’imposera pas concernant le métier de directeur.

---

recouvre la gestion des hommes et des compétences, l’organisation du travail et le dialogue dans l’entreprise tandis que pour les musiques actuelles il s’agit d’être capable d’effectuer un diagnostic artistique et technique afin d’orienter le groupe vers les interlocuteurs en capacité à répondre à ses besoins ; autre exemple, celui de l’université de Brest intitulé “ management du spectacle vivant ” a pour objectif de fournir les éléments nécessaires à une meilleure connaissance du spectacle vivant et de la création contemporaine, favoriser une bonne compréhension de l’environnement culturel et acquérir les outils et les méthodes indispensables à l’organisation et à la gestion du spectacle vivant.

14 Notamment concevoir et mener un projet (env 1/2 du vol de la formation), culture artistique des autres spécialités (env 1/4) ; on pourrait envisager de fusionner les modules 2 (organisation des services) et 3 (former et diriger une équipe)

15 il faut sans doute rapprocher cette observation du constat de crise dressé par de nombreux directeurs d’établissements d’enseignement dans le cadre de l’étude menée par les étudiants de Sciences Po présentée plus haut.

Par ailleurs le cadre qui accueillerait cette formation n'est autre que l'école dans laquelle les interprètes ont été formés. Des voix se sont élevées pour critiquer l'effet de sérail qui en résulterait<sup>16</sup>. On peut se demander si les directeurs doivent être formés au milieu des enseignants ou au milieu d'autres directeurs. En outre, le projet de formation a été conçu sans partenariats externes, ni avec les écoles supérieures de théâtre ou de cirque, ni avec les écoles supérieures ou les universités spécialisées en management<sup>17</sup>.

#### *Du côté de la formation universitaire :*

Comme pour la formation professionnelle, on constate une très grande diversité des intitulés des formations.

Par rapport à la direction des établissements du spectacle vivant, les formations existantes visent des objectifs plus ou moins voisins comme le montrent les intitulés suivants : " direction de projet culturel ", " management des organisations culturelles ", " administration et gestion de la musique ", " management de la culture et des médias ". Il faut noter qu'aucune formation n'a pris pour objectif premier la direction des établissements du spectacle vivant. Il faut noter l'originalité de la formation au " management du spectacle vivant " dispensée à l'université de Brest : ¼ des heures de la formation (sur un total de 504 h en 30 semaines) est dévolu à la culture artistique (danse, musique, théâtre et arts plastiques) ; l'approche toutefois est limitée au XX<sup>e</sup> siècle.

La formation dispensée par l'université de Paris Dauphine qui s'intitule " management des organisations culturelles "(390 h) met l'accent mis sur la dimension économique et institutionnelle ; elle répond à des besoins nombreux du secteur culturel, mais pas spécifiquement au métier de directeur des établissements du spectacle vivant en raison de l'impasse sur les contenus artistiques (ni dans les enseignements proposés ni dans les pré-requis pour l'accès à la formation)<sup>18</sup>.

La formation dispensée par l'université de Paris IV s'est concentrée sur " l'administration et la gestion de la musique ". La culture musicale est certes intégrée à la formation mais dans une part relativement faible (1/12<sup>e</sup> de l'évaluation terminale).

Par ailleurs, il ne s'agit pas de préparer au métier de directeur et la mono spécialisation limite les débouchés du spectacle vivant : cette formation ne concerne donc ni les établissements d'enseignement artistique, ni les établissements généralistes de création et de diffusion qui sont les plus nombreux.

#### *Du côté des grandes écoles*

L'institut d'études politiques de Paris a inauguré en 2004 un master de " management de la culture et des médias " autour de 3 spécialités : équipements artistiques et culturels (sur

---

16 L'association Conservatoires de France a considéré que cette formation " se traduise par un retour à une situation ancienne où les cadres de nos établissements étaient principalement issus d'un seul établissement national. " lettre à Jérôme Bouët en date du 30 nov 2004

17 ce qui a des incidences sur le coût de la formation

18 7 les pré-requis pour l'accès à la formation initiale sont des pré-requis de gestion ; quant à la formation continue, la VAE permet d'obtenir un master I de gestion.

l'ensemble du champ du ministère de la culture (patrimoine, spectacle vivant, industries culturelles, presse et édition, métiers de l'audiovisuel et du cinéma). Parmi les débouchés recensés ne figure pas la responsabilité de directeur d'établissement.

La culture artistique est assez réduite dans l'enseignement à l'exception de quelques modules tels que celui d'esthétique ou encore celui sur les relations entre opéra et politique. En réalité, la culture artistique personnelle est supposée acquise à l'extérieur de l'établissement.

### Le cas de Grenoble :

Les particularités de la formation dispensée à Grenoble résultent du partenariat mis en place par l'observatoire des politiques culturelles avec l'Institut d'études politiques et l'université Pierre Mendès France Grenoble II.

Cette formation continue, intitulée " direction de projets culturels, " débouche sur un master. Elle est destinée à la fois aux directeurs des affaires culturelles, aux responsables de lieux de diffusion comme d'enseignement sur l'ensemble du champ culturel.

Il s'agit d'une formation générale assez riche, notamment dans sa dimension d'ouverture internationale, qui a parfois une forte couleur universitaire comme le module sur l'évaluation des politiques culturelles.

Deux remarques peuvent être faites : la première concerne l'approche artistique qui met un fort accent sur les formes nouvelles sans toutefois les inscrire dans une histoire et sans donner l'occasion d'acquérir une culture des disciplines. La deuxième remarque concerne l'approche de la gestion où la part accordée au management des équipes est assez réduite ; c'est le cas également pour le projet de l'établissement.

### Le cas anglais

Deux exemples sont issus des formations londoniennes :

. La formation universitaire en " Arts management " dispensée par la City university of London et hébergé au Barbican center of arts.

Il s'agit d'une formation continue qui s'adresse à des candidats ayant une expérience professionnelle (administration artistique, interprètes, managers " senior " d'autres secteurs souhaitant évoluer dans le secteur culturel) ; le recrutement est international (+ de vingt pays différents). La formation peut être suivie à temps plein (1an) à temps partiel (2 ans) ou sous forme modulaire (4 ans).

L'accent est porté sur la gestion, le marketing et la connaissance institutionnelle. On peut noter que les contenus artistiques sont abordés à partir de la réflexion sur la critique artistique, son histoire et son rapport au pouvoir et à la société.

. Le programme en formation continue lancé en 2004 : " Clore leadership programme " financé par des fondations.

La sélection se fait sur des profils dont l'expérience est avérée : la première promotion comptait par exemple le directeur artistique du festival de musique contemporaine de Huddersfiel, le directeur général de la camerata de Manchester ou d'autres responsables de musées, d'industrie musicale ou de théâtre.

Cette formation s'avère très souple en fonction des besoins de chacun des participants. Sur

une année, elle peut se déployer à temps plein ou à temps partiel. Une partie des cours est dispensée par l'université ou les écoles de commerce ; le tutorat de recherche se fait en partenariat avec l'école supérieure la plus appropriée.

Les fondations financent les cours ainsi que des bourses à hauteur de 20 000 livres sterling. Domine dans cette formation la valorisation des profils singuliers et le pragmatisme dans la définition de leur parcours de formation.

Les contenus de cette formation sont abordés à partir des compétences requises pour diriger.

\*

*De manière générale, il faut noter que la mise en place de ces masters n'est pas précédée d'une étude de marché cherchant à préciser les besoins. On peut s'inquiéter de ce mouvement général de multiplication des formations type master de gestion culturelle qui sont créées sans lien avec la réalité des débouchés professionnels.*

*Concernant les contenus de formation, dans la perspective du métier de directeur des établissements du spectacle vivant, les dimensions suivantes font défaut dans la plupart des formations proposées actuellement :*

- a) la culture artistique des disciplines du spectacle vivant*
- b) la médiation et l'approche des différents publics*
- c) le management des équipes*
- d) la dimension internationale, notamment européenne*

## 2- les manques

### a) La disparition de l'ANFIAC :

Reprenant en partie les activités de l'ATAC, l'Association nationale de formation et d'information artistique et culturelle (ANFIAC) a organisé entre 1986 et le milieu des années 1990, une formation continue destinée aux cadres culturels.

Avec le développement des politiques culturelles par les collectivités territoriales après 1977, l'installation du ministère Lang en 1981, le besoin s'est fait sentir d'un lieu de formation pour les cadres des établissements de production et de diffusion artistiques et culturelles dont le nombre a triplé.

Les missions de l'ANFIAC en terme de formation et de réflexion portaient de la scène mais prenaient en compte d'autres disciplines que le théâtre (danse, musique, télévision, cinéma...) même si le rapport au théâtre restait dominant. Les candidats à la formation voyaient leur compétence artistique évaluée en fonction de la notion de « sensibilité engagée ».

Au programme de la formation, figuraient des interventions de professionnels dans un esprit de débat avec les étudiants, des stages dans un contexte professionnel, la critique des spectacles auxquels les étudiants avaient assisté. Par ailleurs, outre la formation qui tous les deux ans regroupait quinze à vingt stagiaires, l'ANFIAC développait un travail sur les questions d'action culturelle qui pouvaient prendre la forme de publications, séminaires, de conseil auprès des collectivités ... et faisait de cette structure une référence pour l'ensemble du milieu.

La force de l'ANFIAC reposait également sur le mode de recrutement à la formation. Le candidat devait justifier de cinq années d'expérience professionnelle (ce qui ouvrait la formation à des artistes en voie de reconversion) ou à des artistes souhaitant briguer la direction d'un établissement de production) et d'un niveau d'études générales Bac + 4.

Beaucoup de directeurs actuels ont suivi cette formation qui visiblement les a marqué et a entraîné des effets de promotion. Elle a été supprimée sous le ministère de Jacques Toubon.

### b) Les attentes de l'Education Nationale :

Par rapport au nombre très important de DESS qui se sont développés ces dernières années, on peut se demander si le mouvement de mastérisation permettra de limiter le nombre de formations pouvant délivrer le grade de master et viendra inverser la forte tendance à l'inflation de l'offre et de sa durée.

Ce phénomène général vaut bien entendu pour les anciens DESS de management culturel.

Le décret du 25 avril 2002 relatif à la création du grade de master ouvre deux voies avec, d'un côté, le master professionnel et, de l'autre, le master de recherche.

Dans le cadre du master professionnel, l'université cherche à établir des partenariats avec le monde professionnel. Cette collaboration prend le plus souvent la forme d'une convention, moins contraignante que l'arrêté de co-habilitation (qui s'applique par exemple dans le cas des écoles d'ingénieurs et de gestion).

Les présidents d'université souhaitent fortement que les collaborations avec les établissements du spectacle vivant se développent et bénéficient d'une étiquette ministère de la culture qui leur donnerait une visibilité nationale forte.

Il nous semble intéressant de s'inscrire dans ce mouvement d'ouverture de l'université sur le monde professionnel et de contribuer à l'amélioration des contenus de la formation universitaire à l'occasion de la négociation de ces conventions, en particulier concernant la culture artistique, trop souvent considérée comme un pré-requis, et une ouverture sur la sociologie des publics.

En ce qui concerne la formation initiale, on pourrait repérer trois ou quatre sites universitaires répartis sur le territoire. A titre d'exemple, l'université François Rabelais de Tours met en place pour la rentrée 2006 une formation au niveau master en arts du spectacle où la dimension de culture artistique semble avoir une place centrale. D'autres cas existent sans doute qu'il conviendrait de repérer ou de susciter.

En revanche, pour la formation continue, il nous semble moins opportun de collaborer avec l'université : en effet, même si les universités accueillent des étudiants déjà en situation professionnelle, les contenus de formation sont le plus souvent décalqués des contenus de formation initiale et donc peu adaptés à leur situation.

### c) le cas de la reconversion des artistes

Pour un établissement du spectacle vivant, la présence à sa tête d'un ancien danseur, comédien ou musicien représente un atout : libéré du poids lié à son activité de créateur, il peut mettre au service de l'établissement une compétence artistique pointue à condition qu'il ait une distance suffisante par rapport à sa propre démarche qui lui permette d'approfondir la diversité des démarches artistiques.

Les demandes d'évolution vers des fonctions plus administratives se développent de la part d'artistes. Toutefois, les modalités d'accès sont souvent restrictives ne leur permettent pas toujours de bénéficier des formations existantes. C'est pourtant une question importante, notamment pour les danseurs.

### **III – POUR UNE APPROCHE PARTAGEE DU METIER DE DIRECTEUR ET DE SON ACCES**

#### **1– Proposer des voies d'accès au métier de directeur : hypothèses pour la mise en place d'une formation continue**

La formation initiale et la formation continue correspondent naturellement à des étapes très différentes des parcours professionnels, et ce, davantage encore pour la direction d'établissement.

A l'issue d'une formation initiale, il est très rare d'accéder directement à un poste de direction. En revanche, c'est un moment privilégié pour recevoir un enseignement construit qui trouvera progressivement sa pleine dimension au fil de l'expérience professionnelle.

Il existe aujourd'hui un nombre très important de propositions comme on l'a observé plus haut. Il ne s'agirait pas de nier l'existant mais de faire un travail de partenariat permettant d'identifier quelques formations solides dont on pourrait approfondir certains contenus en fonction de nos objectifs décrits.

La formation continue peut répondre à deux principaux objectifs :

- combler des lacunes ponctuelles qui peuvent rendre difficile l'exercice de la fonction,
- et proposer une formation globale répondant au souhait de changer d'orientation par rapport à la fonction actuelle.

Compte tenu de l'existence de formations bien outillées en termes d'approche institutionnelle ou de gestion, il convient de proposer une formation où la dimension artistique et pédagogique soit première.

Par ailleurs, les formations existantes débouchent sur des métiers souvent différents de la fonction de direction. Il apparaît donc nécessaire d'afficher clairement un seuil qui sanctionne l'ambition pour les candidats de passer un cap pour accéder à un poste de directeur.

Destinée à des profils d'interprètes ou de créateurs, de pédagogues, ou de conducteur de projet, la formation continue doit permettre d'acquérir des outils suffisamment approfondis pour assumer les missions pluridisciplinaires d'un directeur - programmeur ou d'un directeur d'établissement d'enseignement.

#### **Hypothèses pour une formation continue**

Il nous a semblé intéressant de poser quelques hypothèses de travail en imaginant – à la lumière des constats précédemment énoncés – des formations adaptées aux enjeux actuels. Ces propositions ont pour fonction de lancer le débat sur ce que pourrait être la formation à venir en la matière.



### **a) L'accès à la formation**

Il convient de veiller à ne pas figer les profils à travers des conditions d'accès trop restrictives. En particulier pour le métier de directeur d'établissement d'enseignement qui est aujourd'hui en crise, il est important de laisser un espace suffisant pour le renouvellement des profils et pour une représentation des disciplines plus équilibrée.

L'accès à la formation devrait également être pensé en articulation avec les dispositifs de validation des acquis d'expérience.

Il faut vraisemblablement prévoir au total (sans compter ceux qui pourraient se joindre à des modules ponctuels) une vingtaine d'étudiants chaque année pour ce type de formation.

On peut considérer, de façon nécessairement abstraite et rapide, que le renouvellement des directeurs des établissements concernés par l'enquête (soit environ 400 établissements) serait couvert par ce volume de promotion. Il faudrait naturellement affiner ces objectifs en fonction de la réalité des départs en retraite des directeurs actuellement en poste.

### **b) Les contenus de la formation**

- la culture artistique et pédagogique au centre de la formation (voir tableau ci-joint)

Il est important que la culture artistique et pédagogique soit située au cœur de la formation pour les professionnels désireux de s'engager dans l'ensemble du cursus comme pour ceux qui sont intéressés par ce seul module.

Il ne s'agit pas une approche exhaustive mais d'une " primo-connaissance " approfondie dans l'une des disciplines du spectacle vivant complétée d'un enseignement d'ouverture sur une autre au moins des disciplines du spectacle vivant : ce module pourrait être intitulé " connaissance des œuvres "

Par ailleurs, l'ensemble des étudiants serait réuni dans un module commun de " culture artistique comparée " faisant émerger des problématiques communes autour des œuvres, avec une ouverture aux arts visuels, à la question des publics, des lieux et des espaces de représentation

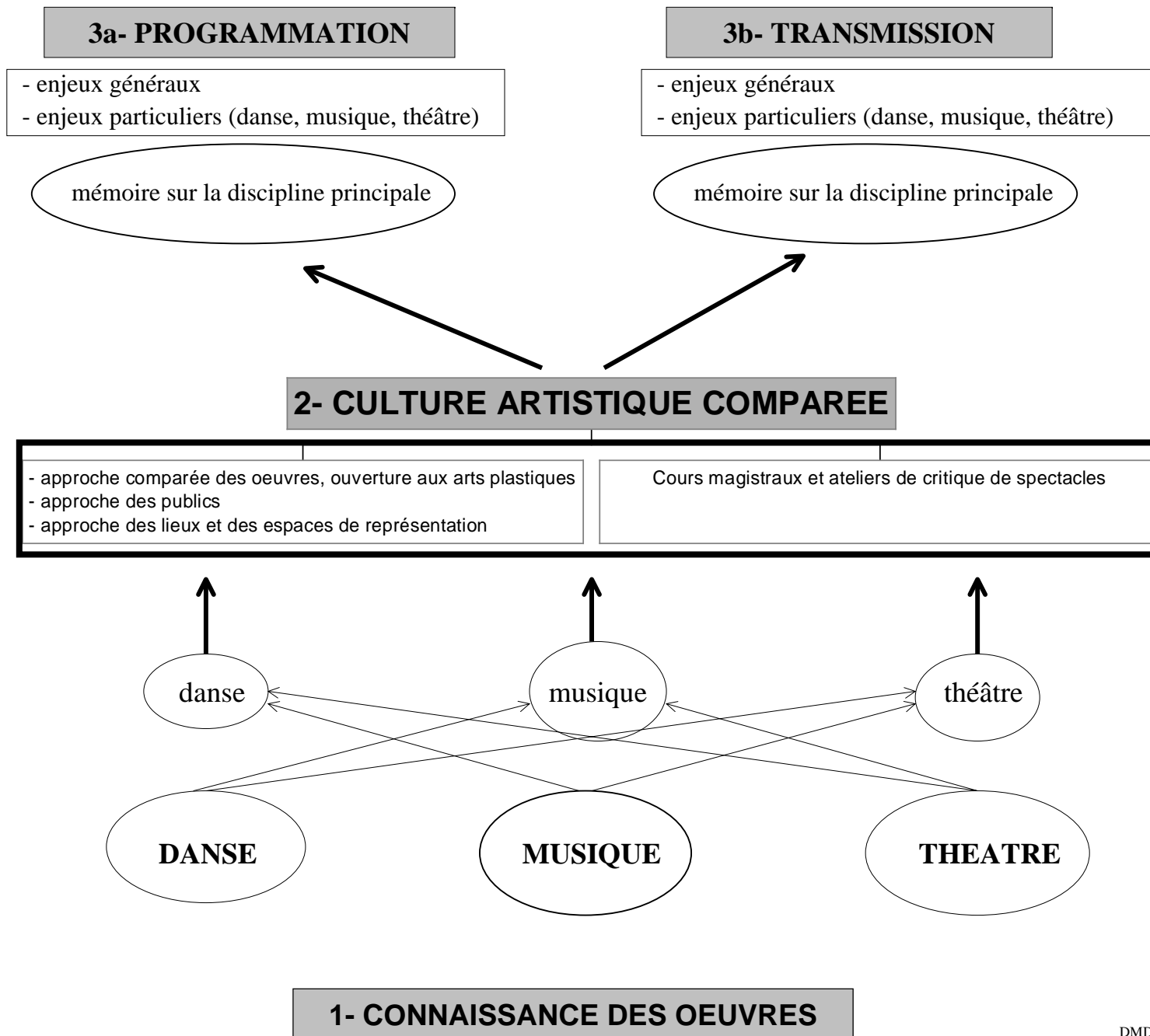
Il ne s'agirait pas d'une approche d'érudition mais d'un enseignement permettant d'acquérir une culture historique et stylistique approfondie dans la discipline principale et des repères dans les autres. La démarche doit être concrète, dans une proximité constante des œuvres pour faire émerger un point de vue critique. Il est donc important de combiner des enseignements de type magistral avec des ateliers de critique de spectacles ou d'enregistrements.

Il s'agirait également de susciter une réflexion sur les liens entre mémoire et création, sur les enjeux de la création contemporaine, ainsi que sur les relations entre art et société et art et pouvoir.

Il ne s'agirait pas d'une approche théorique de la sociologie des publics mais plutôt d'une

discipline  
complémentaire

discipline  
principale



approche concrète nourrie des expériences passées et présentes avec un regard critique questionnant les catégories généralement admises dans une constante interaction avec les œuvres.

Les questionnements sur les enjeux artistiques du spectacle vivant y trouveraient une assise forte. La capacité des futurs directeurs et directrices à communiquer à l'extérieur comme en interne sur les enjeux d'une programmation ou de la transmission se verrait sans doute accrue.

La nécessaire spécialisation entre directeurs de lieux de production - diffusion et directeurs de lieux d'enseignement. Après avoir partagé des modules communs, les étudiants se verraient répartis en deux groupes interdisciplinaires, l'un dédié aux enjeux de la programmation, l'autre aux enjeux de la transmission.

#### - Les autres enseignements :

Ils doivent faire l'objet d'un parcours de formation établi individuellement après un diagnostic approfondi de chaque étudiant. Ces enseignements pourraient être dispensés à l'extérieur où de tels modules existent déjà et faire l'objet de partenariats.

Une vigilance toute particulière doit être accordée aux compétences dans les domaines suivants :

- le management : pas dans une approche théorique mais opérationnelle : définition du projet, animation des équipes ;
- la dimension internationale, notamment européenne.

En outre, une série de modules de rattrapage pourrait être envisagée pour combler des manques particuliers chez les étudiants :

- gestion financière,
- droit des contrats et droit du travail ou droit des collectivités territoriales,
- l'environnement institutionnel (approche territoriale, complémentarité des établissements, rapport aux tutelles).

#### - Une mise en situation professionnelle nouvelle :

Un stage d'une durée significative (autour de trois mois) permettrait à l'étudiant d'être confronté à un contexte nouveau, soit par la taille de l'établissement, soit par la nature de l'activité, soit par le rôle exercé au sein de la structure.

Un système de tutorat devrait accompagner cette expérience. Les professions artistiques et culturelles sont soumises à une forte concurrence autant en termes d'accès à des postes de responsabilité qu'en termes d'image où domine un certain individualisme. La mise en place d'un système de tutorat devrait contribuer à modifier les mentalités et instaurer une réelle relation solidaire intergénérationnelle.

### **c) Les intervenants :**

L'interaction avec le monde professionnel serait réalisée à l'occasion du stage, avec le tutorat conjoint d'enseignants et de directeurs en poste, et également au moment du travail de réflexion, sous forme de mémoires évalués conjointement par des enseignants et des professionnels

Dans le cadre des enseignements, les professionnels seraient aussi sollicités pour transmettre et débattre des questions touchant à l'histoire et aux enjeux de la programmation et de la transmission aux côtés de chercheurs ou d'universitaires. Beaucoup de professionnels se sentent en effet concernés par la question de la solidarité intergénérationnelle et sont prêts à prendre leur part dans la préparation du renouvellement des générations.

### **d) Quelle structuration pour cette formation ?**

Nous proposons de penser cette formation comme un programme plutôt que comme un établissement au sens traditionnel.

L'originalité tiendrait dans les points suivants :

- Une logique partenariale : la formation ne dispensant des enseignements que s'ils n'existent pas dans d'autres cadres. Un travail serait à entreprendre avec les institutions suivantes : les établissements d'enseignement supérieur en musique, danse, théâtre, cirque... , l'université (enseignements de gestion ou d'administration), et les établissements de production et de diffusion.
- Une logique modulaire : la formation établirait, en fonction des besoins de chaque étudiant, des parcours "à la carte" tout en aménageant des temps partagés de telle sorte que puisse se développer le sentiment d'appartenir à une promotion.

### **e) Les parcours professionnels : la question des statuts**

Historiquement, la formation des directeurs a toujours été conçue de façon séparée entre les directeurs d'établissements d'enseignement et les directeurs d'établissement de production et de diffusion. Ce *distingo* historique se double d'une différence de statut : les premiers relevant de la fonction publique territoriale et les autres du droit privé dans leur grande majorité.

Malgré cette différence, il nous est apparu important de penser les deux métiers conjointement. Le fait de participer à une même promotion est de nature à rapprocher les directeurs par un langage et des objets de réflexion partagés ainsi que par le réseau de relations personnelles qui se tisse à cette occasion. Dans une même cité, nous savons combien il est difficile que les différentes institutions dialoguent et coopèrent. Nous espérons par cette proposition atténuer cette difficulté.

Par ailleurs, le besoin de diversification des parcours individuels s'amplifie : nombre de directeurs souhaitent voir leurs possibilités de mobilité s'élargir.

Le statut ne représente pas un obstacle pour un fonctionnaire territorial puisqu'il peut se faire détacher sur une association ou un établissement public, ce qui correspond aux demandes les plus nombreuses.

En revanche, dans le sens du passage privé – public, pour accéder à la fonction de directeur d'établissement d'enseignement, il faut se présenter au concours du Centre national de la Fonction publique territoriale. D'où l'importance de ne pas trop figer les conditions d'accès au concours, d'une part, et, d'autre part, de prévoir des systèmes de validation de modules qui auraient pu être suivis dans le cadre de la formation continue que nous proposons.

En ce qui concerne la formation initiale, il conviendrait sans doute, en relation avec l'éducation nationale, de choisir trois ou quatre pôles sur le territoire où un master de direction d'établissement artistique du spectacle vivant s'adosserait à d'importants établissements de leur région et intégrerait dans sa formation un cursus de culture artistique et pédagogique structuré.

La mission de repérage, de construction et de conseil, pour l'organisation de ces pôles, pourrait être confiée à la structure en charge de la formation continue. Le ministère de la culture pourrait proposer une forme de labellisation.

## **2- Animer une réflexion et mettre en place une observation sur le métier de directeur**

- a) Il conviendrait que la DMDTS initie et anime une réflexion collective sur le rôle et la formation des directeurs au sein d'une commission sur le métier de directeur avec la participation des organisations professionnelles (telles que le Syndéac, la Cpnef-sv), des représentants des collectivités territoriales et du CNFPT.

Cette réflexion pourrait être amorcée par un débat portant sur les constats, l'analyse et les préconisations de cette étude. Mais cette concertation viserait plus largement à faire émerger des options partagées sur le métier de directeur. L'incroyable disparité des fiches métier et des référentiels de compétence élaborés dans divers organismes montre que le temps d'un authentique échange est indispensable sur ces sujets.

Le travail à mener pourrait se concentrer concrètement sur les objets suivants : référentiel de compétence, fiche métier, modalités de recrutement, objectifs et contenus de la formation. Des journées de réflexion ouvertes aux professionnels pourrait constituer un second temps, constituant une étape de validation de ce travail de la commission.

- b) Il conviendrait également de mettre en place une observation nationale destinée à suivre les évolutions de la population des directeurs : leurs itinéraires artistiques, leur formation, les modalités d'acquisition de compétences, leurs parcours, les problématiques de renouvellement générationnel, les besoins de formation des responsables de projet, les porosités d'un champ artistique à un autre. Cette observation permettrait de disposer tous les trois ans par exemple d'un état détaillé de la situation. Ce travail pourrait être confié soit à l'observatoire de la DMDTS, soit à l'observatoire des politiques culturelles de Grenoble.

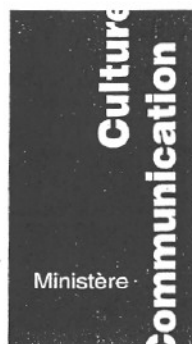
## ANNEXES

- 1. - Lettre de mission du directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles au chef du service de l'inspection et de l'évaluation ;  
- Lettre de mission du chef du service de l'inspection et de l'évaluation à Sylvie Pébrier, inspectrice de la création et des enseignements artistiques.
- 2. Liste des personnes rencontrées
- 3. Contribution pour l'établissement d'un référentiel de compétences pour la fonction de directeur des établissements territoriaux d'enseignement artistique
- 4. Les conditions de recrutement des directeurs d'établissement artistiques et culturels
- 5. Etude réalisée par les étudiants de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Paris, le 16 DEC. 2004



Direction  
de la musique  
de la danse  
du théâtre et  
des spectacles

Note à l'attention

de Jean Carabalona

Chef du service de l'inspection et de l'évaluation

Affaire suivie par

Nina Chemay  
poste

01.40.15.88.60

Références

JC/NC/10/12/04

53, rue Saint-Dominique  
75007 Paris France

Téléphone 01 40 15 80 00  
Télécopie 01 40 15 89 08

Objet : Etude sur la formation des directeurs des établissements du spectacle vivant

La formation des directeurs des établissements du spectacle vivant correspond à un besoin général souvent réaffirmé et les dispositifs pour y répondre sont, selon les filières concernées, inexistantes ou incomplets.

Pour nous permettre de progresser sur cette question, je vous demande de diligenter, au sein de votre service, une étude sur le métier de directeur d'établissement artistique et culturel dans une approche transversale des principales disciplines du spectacle vivant.

Cette étude portera sur les établissements principalement orientés vers la diffusion ainsi que sur les établissements d'enseignement. Elle examinera l'offre existante de formation et ses éventuelles lacunes. Elle appréciera si les objectifs des formations existantes correspondent aux missions des établissements.

.../...

Au vu de cette analyse, j'attends des préconisations qui permettraient de mieux qualifier les compétences professionnelles des futurs directeurs et de réaffirmer leur responsabilité publique sur le plan artistique, social et territorial. Il sera également question d'élaborer des hypothèses concernant l'architecture d'une formation des directeurs, en fonction des publics visés et dans une perspective nationale et européenne.

Cette mission, menée en liaison avec d'autres services de la DMDTS, en particulier la sous-direction de la formation professionnelle et des entreprises culturelles, se rapprochera des instances représentant les collectivités territoriales, des ministères de l'éducation nationale, de la fonction publique, du travail et de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi que des organismes professionnels et de formation.

Je souhaiterais disposer d'un document d'étape à la fin du premier trimestre 2005 et d'un rapport définitif pour le mois de juin 2005.

Le Directeur de la musique,  
de la danse, du théâtre  
et des spectacles



Jérôme BOUËT





Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Paris, le 16 DEC. 2004



**Direction  
de la musique  
de la danse  
du théâtre et  
des spectacles**

## Note à l'attention

de Sylvie Pébrier

**Inspectrice de la création et des enseignements artistiques**

Affaire suivie par

Nina Chemay

poste

01.40.15.88.60

Références

JC/NC/13/12/04

53, rue Saint-Dominique  
75007 Paris France

Téléphone 01 40 15 80 00

Télécopie 01 40 15 89 08

Objet : Etude sur la formation des directeurs des établissements du spectacle vivant

Conformément à la demande de Monsieur le Directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, je souhaiterais que vous preniez en charge une étude sur le métier de directeur d'établissement artistique et culturel dans une approche transversale des principales disciplines du spectacle vivant.

Cette étude portera sur les établissements principalement orientés vers la diffusion ainsi que sur les établissements d'enseignement. Elle examinera l'offre existante de formation et ses éventuelles lacunes. Elle appréciera si les objectifs des formations existantes correspondent aux missions des établissements.

Catherine Girard et Pierre Moutarde prendront respectivement en charge les volets danse et théâtre de cette étude.

Vous veillerez à me communiquer un document d'étape à la fin du premier trimestre 2005 et un rapport définitif pour le mois de juin 2005.

Le chef du service de  
l'inspection et de l'évaluation

Jean CARABALONA

## **ANNEXE II : Liste des personnes rencontrées**

### **Au titre de la commission paritaire nationale emploi-formation du spectacle vivant :**

Carole Zavadski, déléguée générale  
Jean-François Pujol, fédération spectacles CGT  
Loïc Lannou, SNDTV, collègue employeurs  
Christian Sevette, CFDT  
Nicolas Florenne, CFDT

### **Au titre des collectivités locales :**

Guy Dumélie, FNCC  
Jean Perrin, Association des DAC de France  
contribution écrite de l'AMF

### **Au titre des professionnels :**

Stéphane Fiévet  
François Caillé  
Présence à la Journée professionnelle janvier 2005 de Conservatoire de France

### **Au titre du ministère de l'Éducation nationale :**

Rémy Gicquel, ministère de l'éducation nationale, direction de l'enseignement supérieur, chef du bureau des mastères  
Jean-Michel Hyotat, ministère de l'éducation nationale, direction de l'enseignement supérieur, chef de la mission à l'emploi

### **Au titre des formations existantes :**

Serge Cyferstein, responsable de la formation diplômante au CNSM de Paris  
Jean-Pierre Saez, directeur de l'observatoire des politiques culturelle, opérateur de la formation conjointe avec l'université et Sciences Po Grenoble  
Julien Ricart et Pascale Maunoury, Institut d'études politiques de Paris, direction des études et de la scolarité  
Jean-Philippe Clarac et Olivier Deloeil, enseignants à l'Institut d'études politiques de Paris et directeurs de compagnie  
Patrick Olivier, Université de Paris Dauphine  
Michel Simonot, ancien directeur de l'ANFIAC  
Alain Garlan, ENSATT  
Gerard Schemby, ENSATT  
Lluis Bonet, Université de Barcelone

Vincent Moreau, CNFPT

Alexis Hluszko, consultant, cabinet « light consultant »  
David Mérigonde, consultant, cabinet « light consultant »

### **Au sein du service de l'inspection et de l'évaluation de la DMDTS**

Franck Bauchard  
Daniel Blanc  
Didier Braem  
Alain Brunsvick  
Jean Carabalona

Henri Charbonnier  
Denis Declerck  
Pascal Dumay  
Philippe Le Moal  
Jean-Claude Mézière  
Reine Prat  
Marie Moreau Decoings  
Jean-Christophe Paré

**Au sein des services de la DMDTS**

Solange Barbizier  
Catherine Giffard  
Claire Lamboley  
Geneviève Meley-Othoniel  
Anne Minot

## ANNEXE III

### **Directeur d'établissement d'enseignement artistique territorial Contribution pour l'établissement d'un référentiel de compétences**

La colonne des activités s'articule autour de la notion de projet d'établissement avec ses deux étapes que sont la conception et la mise en œuvre

La colonne des aptitudes et compétences tente de combiner autant que faire se peut les deux approches suivantes : tout d'abord la répartition entre connaissances d'une part et savoirs-faire et savoirs-être de l'autre. Ensuite, la concordance avec la colonne de gauche.

Nous avons pris le parti de ne pas répéter les aptitudes que réclame chaque activité sachant bien qu'elles pourraient être citées à différentes occasions, ce afin d'éviter la confusion entre les connaissances et les savoirs-faire et savoirs-être.

Le champ reste ouvert pour la définition de critères de certification qui pourrait faire l'objet d'une troisième colonne.

<b>PRINCIPALES ACTIVITES</b>	<b>PRINCIPALES APTITUDES ET COMPETENCES MOBILISEES</b>
<b>I – Concevoir un projet d'établissement</b>	<b>I - Connaissances</b>
<b>Analyser</b>	
- dresser un diagnostic de l'existant avec ses forces et faiblesses	- connaître les textes de référence sur le plan pédagogique, administratif et juridique, notamment concernant la sécurité
- mesurer les besoins artistiques et pédagogiques des trois spécialités (musique, danse, théâtre)	- posséder une culture artistique et pédagogique approfondie dans l'une au moins des trois spécialités et des repères dans les autres
- évaluer l'adéquation avec les textes encadrant les établissements d'enseignement artistiques (lois, charte, schémas...)	- maîtriser les principes organisationnels et financiers d'un service
- comprendre les enjeux du contexte territorial	
- prendre part à la réflexion de la collectivité dans le champ des enseignements artistiques	
<b>Proposer</b>	<b>II- Savoirs-faire et savoirs-être</b>
- mettre en adéquation les objectifs théoriques généraux avec le contexte concret de l'établissement	- avoir des qualités d'analyse et de synthèse
- élaborer des propositions prospectives d'évolution et de développement dans le contexte européen	- avoir des qualités de discernement

## **Valider**

- faire adhérer les équipes à l'analyse et aux propositions
- dialoguer avec les tutelles

- avoir une aptitude au dialogue et à la négociation et avoir la faculté de convaincre

## **II – Mettre en œuvre ce projet**

### **Animer et arbitrer les contenus en termes de réflexion et de projets pédagogiques**

- susciter la réflexion et les innovations pédagogiques avec les enseignants et dans le cadre de la vie des départements : organisation des cursus, évaluation pédagogique, expérimentation...
- animer une réflexion sur des thèmes artistiques des trois spécialités, de façon indépendante et transversale
- s'adapter aux évolutions des pratiques et des répertoires
- accompagner des réalisations à finalité pédagogique
- être un lieu ressource pour la pratique des amateurs
- développer un programme de sensibilisation artistique en direction des publics
- mettre en œuvre les évolutions des dispositifs et des réglementations (politiques culturelles...)

- avoir une pratique personnelle d'interprète ou d'auteur dans l'une des spécialités

- savoir manager une équipe

- savoir conduire des projets

### **Conseiller les élèves et leurs familles**

#### **Développer des partenariats**

- développer une collaboration et des stratégies communes avec d'autres structures d'enseignement et des équipements culturels
- développer des partenariats avec les lieux professionnels de production et de diffusion du spectacle vivant et des équipes artistiques
- développer un projet d'éducation artistique en lien avec les établissements relevant du ministère chargé de l'éducation nationale

- savoir se situer dans un environnement et établir des relations avec des partenaires extérieurs

contribuer à la mise en réseau des établissements à l'échelon local, départemental et régional

### **III- Diriger le service**

#### **Manager les personnes du service**

bâtir un organigramme

motiver et animer les équipes

recruter les personnels administratifs et pédagogiques

accompagner les carrières : évaluer, définir des plans de formation adaptés

prévenir et gérer les conflits

savoir évaluer les personnes et les projets

#### **Gérer le service sur le plan administratif et financier**

appréhender les modes de fonctionnement et de financement d'un établissement d'enseignement artistique

comprendre et mettre en œuvre les outils de gestion et les principes organisationnels de l'établissement

rendre compte de façon régulière de la situation du projet auprès de sa collectivité

#### **Le suivi des questions de sécurité et d'entretien du bâtiment**

porter à la connaissance des services municipaux administratifs et techniques toutes les questions relatives à la sécurité et au bâtiment

## ANNEXE IV

### **Le recrutement des directeurs d'établissements artistiques et culturels**

A l'occasion d'un recrutement, les attentes des partenaires ainsi que les cadres de référence des candidats sont parfois divergents.

L'étude sur la formation des directeurs, en tentant de mettre en lumière le socle des compétences de la fonction de directeur, cherche à réduire cet écart et peut servir de point d'appui pour ajuster les modalités actuelles de recrutement.

Il faut d'emblée distinguer le cas particulier des directeurs d'établissements d'enseignement artistique territorial. Relevant de la fonction publique territoriale, ces directeurs sont soumis à des concours dans un parcours balisé de la façon suivante : Certificat d'aptitude de professeur délivré par le ministère de la culture, Certificat d'aptitude de directeur, concours de la fonction publique territoriale et inscription sur la liste d'aptitude. La dernière étape du recrutement consiste en un entretien avec une commission réunie à l'initiative de la collectivité dans la composition qu'elle détermine. Sur le modèle des recrutements des directeurs des autres structures, on pourrait imaginer qu'un projet soit défini par les candidats afin d'évaluer la façon dont leurs compétences générales peuvent se mettre en phase avec la réalité territoriale.

Pour des raisons qui cette fois ne tiennent pas au statut mais à la fonction elle-même, les directeurs artistiques d'orchestres permanents ne sont pas concernés par les méthodes décrites ci-dessous. Les recommandations sur les modalités de leur recrutement sont consignés dans une note du 27 janvier 2006.<sup>1</sup>

#### **A - Quelles sont actuellement les principales étapes du recrutement des directeurs de structures artistiques et culturelles ?**

la préparation du recrutement avec la définition du poste

l'appel public de candidatures (qui vient d'être étendu à la procédure des CDN)

la sélection des candidats en plusieurs étapes

##### a) Le premier " tri " : la pré-sélection

Elle s'effectue principalement sur la base de l'expérience ; le fait d'avoir été " repéré " dans le secteur est un atout important.

Le plus souvent l'inspection, le bureau et la DRAC concernée sont invités à cette étape.

---

<sup>1</sup> Recommandations relatives à la nomination des directeurs d'opéras et d'orchestres permanents

- b) Entre les phases de pré-sélection et d'entretien, il existe une phase informelle où les candidats font “ campagne ”

C'est une occasion de mesurer la motivation et la méthode des candidats pour présenter leur profil et éventuellement préparer leur projet. C'est le moment où CAA rencontre ceux des candidats pré-sélectionnés qu'elle ne connaissait pas encore.

- c) La rédaction d'un projet

le candidat présente des orientations artistiques et culturelles pour l'établissement. Ces projets prennent des formes variées concernant les options fondamentales, le détail de la mise en oeuvre, la prise en compte de l'environnement social et territorial, la recherche de complémentarité avec les autres établissements éventuels...

- d) L'évaluation des projets séparément par chacune des tutelles

Pour la Dmdts par exemple, les inspecteurs de chaque discipline ainsi que le bureau concerné, avec parfois l'avis de la Drac, évaluent les projets et élaborent des questions destinées à vérifier, compléter ou approfondir certains aspects du projet à l'occasion du futur entretien.

- e) L'entretien avec le jury

Le jury réunit un nombre important de personnes : tutelle nationale et/ou locale, représentants de l'établissement pour les associations mais pas pour les Sarl ni les régies.

Dans certains cas, une méthode a été convenue préalablement le tour de parole et le type de question destiné aux candidats. Dans d'autres cas, l'entretien se déroule sans cadre pré-établi.

Soit le choix s'effectue au sein du jury, soit le jury retient deux ou trois candidats qui seront désignés après décision du maire (et parfois d'un entretien personnel).

## **B - Ces modalités permettent-elles de cerner de façon satisfaisante les compétences principales attendues d'un directeur ?**

A la tête d'un établissement, il est nécessaire que deux compétences principales soient réunies:

- la compétence artistique,
- et la compétence managériale.

Selon les établissements, ces compétences se trouvent réunies dans un tandem ou dans une seule personne.

En effet, un projet artistique a besoin pour se réaliser pleinement d'être porté par l'ensemble d'une équipe fédérée par le directeur autour d'objectifs communs.

### **1 – La compétence artistique**

Les méthodes actuelles sont assez élaborées pour évaluer les compétences artistiques et culturelles du directeur.



Pour les lieux pluridisciplinaires, la présence des inspecteurs des trois disciplines dans les étapes de pré-sélection et d'examen des projets est devenue pratique courante à la Dmdts. En revanche, du côté des services déconcentrés, la transversalité n'est que rarement assurée et c'est presque toujours le conseiller théâtre qui est présent au jury.<sup>2</sup>

## 2 – La compétence managériale

La compétence managériale est à prendre en compte lors de la pré-sélection et au moment du jury.

Des éléments relatifs à la réputation des candidats sont pris en compte mais leur évaluation est plus délicate.

Que ce soit du côté de l'Etat ou des collectivités locales, il y a sans doute un manque d'outils sur ce point.

La difficulté tient à la malléabilité des facteurs à partir desquels se construit ou se déconstruit une réputation.

Une autre difficulté tient à l'approche inévitablement un peu impressionniste des aspects de compétences et de personnalité pour l'animation et la gestion d'une équipe.

L'entretien du candidat avec le jury est un moment sensible où se croisent parfois des enjeux multiples qui concernent non seulement le candidat mais résultent aussi de divergences “ naturelles ” des collectivités prenant part à ce jury qui peuvent parasiter l'évaluation du candidat.

Par ailleurs, la composition des jurys étant la représentation des partenaires, le jury dispose d'outils pour évaluer les dimensions politiques et artistiques du projet mais ne prévoient pas l'apport d'une compétence spécifique permettant de cerner la personnalité et les aptitudes managériales des candidats.

## C - Comment améliorer les méthodes de recrutement ?

Evacuons tout de suite la méthode des tests qui n'est pas pertinente.

Qu'il s'agisse des tests psychométriques<sup>3</sup>, des tests cliniques<sup>4</sup>, de la graphologie<sup>5</sup> ou des tests projectifs<sup>6</sup>, ils suscitent des questions portant sur :

---

<sup>2</sup> à l'inverse, pour les recrutements de directeurs d'établissement d'enseignement spécialisé, c'est toujours un inspecteur et un conseiller musique qui sont présents.

<sup>3</sup>- Ils concernent des aptitudes particulières (visuelle, motrice...) et donnent lieu à des mesures précises ; les tests d'intelligence et de connaissances entrent également dans cette catégorie. Ils ne sont pas utilisés pour le recrutement de directeurs.

<sup>4</sup>- ils visent à cerner la personnalité. Les questionnaires ou “ inventaires ” de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comporte 300 questions relatives au dynamisme, à la sociabilité...

<sup>5</sup>- elle vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique. Fondée sur l'hypothèse que tout individu se projette dans son écriture, sa validité scientifique est largement contestée et sa fiabilité prédictive mise en doute.

<sup>6</sup>- ils tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social

- . leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents ;
- . leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis ; or, l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation n'est pas mesurée ;
- . leur fondement scientifique est parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie, numérologie) ;
- . leur capacité prédictive : la comparaison entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi fait apparaître des écarts importants.

D'autres pistes, plus pragmatiques, nous semblent préférables :

### 1 - On peut tenter d'améliorer l'objectivité des modes de recrutement

a) En augmentant la fiabilité de l'information :

Il peut être utile de vérifier les déclarations figurant dans les curriculum, notamment les diplômes mais aussi les expériences, en particulier pour ceux et celles qui n'exerçaient pas de fonction de direction et qui ne sont pas " repérés ".

b) En développant une meilleure connaissance des candidats :

- en prenant des renseignements sur les candidats non repérés
- et en approfondissant la réflexion sur les profils de candidats ayant dirigé des centres culturels à l'étranger<sup>7</sup>
- en veillant à une représentation équilibrée des candidatures féminines et masculines

c) En précisant les attentes à travers un dossier rappelant les missions de l'établissement et informant sur sa situation artistique, budgétaire, sociale et environnementale.

La préparation de ce dossier par l'ensemble des partenaires sert de cadre à la rédaction des projets par les candidats. On constate avec intérêt une évolution de la pratique qui va dans ce sens : les centres chorégraphiques nationaux pratiquent déjà cette méthode ainsi que les orchestres et les opéras. Pour les centres dramatiques, il suffit de se référer aux textes réglementaires existants qui développent largement les missions. En revanche, cela n'existe pas de façon régulière pour les scènes nationales.

Il convient de bien distinguer les écrits qui précèdent le recrutement (dossier et projet du candidat) de ceux qui suivront la nomination : la lettre de mission et/ou le projet du directeur qui sert de base contractuelle que ce soit sous la forme d'un contrat d'objectif (pour les scènes nationales) ou d'une convention (pour les orchestres et les opéras) ou encore du contrat de décentralisation pour les centres dramatiques...

---

normatif. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

<sup>7</sup> On peut souhaiter de façon réciproque que soient éclaircies les modalités de recrutement des directeurs des centres culturels à l'étranger

Il convient de veiller également à ce qu'un accord sur la rémunération du directeur ait été obtenu avant de rendre publique sa nomination.

d) En réfléchissant à la composition du jury :

Concernant le nombre de personnes composant le jury, il faut considérer que plus on est nombreux, plus on va vers un consensus mou ; par ailleurs, il y a alors une tendance à la dispersion des échanges.

Concernant la qualité des membres du jury : si la tendance qui prévaut est de réunir les financeurs, il s'avère pourtant souvent utile d'introduire une distance neutre par la présence de personnalités qualifiées extérieures à l'établissement.

## 2 - En recueillant l'avis de professionnels du recrutement sur la personnalité du candidat et ses compétences managériales

Cerner la personnalité d'un candidat à la direction d'un établissement suppose des compétences et un cadre spécifiques.

Il serait nécessaire d'introduire à un moment de la procédure un entretien individuel dans un cabinet de recrutement. Le cadre individuel et la durée de ce type d'entretien sont des conditions nécessaires à une juste évaluation qui ne peut se faire de façon satisfaisante dans le temps trop bref du jury et devant le nombre important d'interlocuteurs qui le composent.

Deux hypothèses sont envisageables : cette étape peut se dérouler soit avant le jury et concerner les candidats pré-sélectionnés ; dans ce cas, le jury dispose d'une note donnant un avis argumenté sur chaque candidat dont il peut tenir ou ne pas tenir compte.

Elle peut aussi avoir lieu à l'issue du jury, pour éclairer la décision définitive des tutelles.

***Ces propositions cherchent à optimiser les conditions d'équité, de neutralité et d'efficacité des modes de recrutement. Elles visent à ce que des projets artistiques et culturels de qualité se développent sans que des défaillances diverses risquent de compromettre ces projets.***

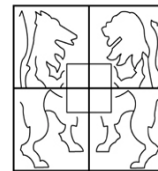
# ETUDE

## FORMATION DES DIRECTEURS DES ÉTABLISSEMENTS DE SPECTACLE VIVANT

*Pour le compte du ministère de la  
culture et de la communication*

Direction de la musique, de la danse, du  
théâtre et des spectacles  
*Service de l'inspection et de l'évaluation*

*Dans le cadre d'un projet collectif à  
l'Institut d'Études Politiques de  
Paris*



**SCIENCES PO**

DAVIN Camille  
DING Xiaohui  
MERENNE Sylvain  
VIALARD Paul

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Table des matières .....</b>	<b>p. 2</b>
<b>I. Introduction.....</b>	<b>p. 3</b>
<b>II. Analyse des résultats réseau par réseau .....</b>	<b>p. 5</b>
- 1. <i>Théâtres lyriques</i>	<i>p. 5</i>
- 2. <i>Centres de création musicale</i>	<i>p. 6</i>
- 3. <i>Théâtres nationaux</i>	<i>p. 6</i>
- 4. <i>Scènes nationales</i>	<i>p. 6</i>
- 5. <i>Scènes conventionnées</i>	<i>p. 7</i>
- 6. <i>Orchestres permanents</i>	<i>p. 8</i>
- 7. <i>Centres chorégraphiques nationaux</i>	<i>p. 8</i>
- 8. <i>Centres dramatiques nationaux</i>	<i>p. 9</i>
- 9. <i>Conservatoires nationaux de région et écoles nationales de musique</i>	<i>p. 10</i>
<b>III. Analyse globale des résultats établissement par établissement .....</b>	<b>p. 11</b>

## I. INTRODUCTION

La présente étude répond à une commande passée par le service de l'inspection et de l'évaluation (SIE) de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS) à une équipe composée de quatre étudiants de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, encadrée par trois inspecteurs du SIE.

Elle se place dans le cadre d'une réflexion initiée par la DMDTS sur les parcours de formation des directeurs et directrices des établissements du spectacle vivant, tant dans le domaine de l'enseignement que de la production et de la diffusion chorégraphique, musicale et théâtrale.

Elle est la conclusion d'une enquête menée sous forme de questionnaires (cf. annexe A), envoyés au début du mois de juillet 2005 à l'ensemble de la population des directeurs et des directrices concernés. Chaque questionnaire comportait trois parties. Les deux premières, à choix fermés, portaient respectivement sur la formation initiale et sur la formation continue des directeurs; la troisième partie permettait une expression plus ouverte sur les rapports entre les fonctions de direction et les formations qui y conduisent. Les réponses ont fait l'objet d'un traitement par une base de données informatisée.

Le champ des réseaux étudiés a été choisi par le SIE.

### Document 1. Taux de réponse par type de structures

Type de structure	Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de questionnaires Retournés	Taux de réponse
Orchestres	26	14	54%
Théâtres lyriques	14	11	79%
Centres dramatiques nationaux	42	21	50%
Conservatoires nationaux de région/écoles nationales de musique	144	85	59%
Scènes nationales	67	34	51%
Scènes conventionnées	29	12	41%
Théâtres nationaux	5	3	60%
Centres chorégraphiques nationaux	29	15	52%
Centres et studios de création musicale	17	11	65%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>206</b>	<b>54,9%</b>

La proportion de questionnaires retournés (55%) est relativement élevée; ce point, conforté par le soin et le détail de nombreuses réponses, illustre l'intérêt des enquêtés pour le sujet de l'étude, c'est-à-dire leur propre formation et son adéquation aux différentes facettes de leur métier actuel. Le questionnement et la réflexion engagés par le SIE sur le sujet sont donc en grande partie partagés par les intéressés, dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes. Le résultat est d'autant plus notable qu'un certain nombre d'enquêtés se voient avant tout comme des artistes (metteurs en scène, chefs d'orchestre, chorégraphes) au parcours «hors cadre» et ont par là même du mal à se considérer eux-mêmes comme des administrateurs ou des «managers» au sein d'un réseau culturel public.

Le taux de réponse est d'autant plus élevé que les liens institutionnels entre l'établissement de spectacle vivant et l'Etat sont forts; les directeurs de petites structures, mus peut-être par un certain sentiment d'isolement, ont également montré un intérêt plus grand pour le questionnaire.

La présente étude s'est construite à partir des questionnaires retournés. Il a été choisi de citer certains points de vue plus détaillés ou plus personnels, qui illustrent un questionnement plus fouillé, sans qu'ils soient nécessairement représentatifs de l'ensemble des enquêtés.

La présente étude a pour objet la présentation et la synthèse des résultats de cette enquête. L'ampleur des informations collectées et les informations qualitatives apportées permettent d'obtenir une vision globale et cohérente de la question, sous l'angle des directeurs des établissements de spectacle vivant.

Elle comporte toutefois certaines limites: les relations entre la formation du directeur, la taille de son établissement et les compétences requises sont seulement esquissées; la place du directeur au sein de son équipe d'encadrement fait l'objet de réponses assez peu homogènes, à cause notamment de la diversité des structures et de la répartition des compétences en leur sein. Par ailleurs, la diversité des structures concernées a souvent conduit les directeurs à interpréter de manière différente les questions qui leur étaient posées. Enfin certaines données se sont révélées peu exploitables ou peu pertinentes.

## II. ANALYSE DES RÉSULTATS RÉSEAU PAR RÉSEAU

Pour aborder l'analyse des réponses obtenues aux questionnaires, il a paru nécessaire d'adopter une démarche en deux temps, correspondant à deux hypothèses sur les parcours des directeurs d'établissement de spectacle vivant.

La première hypothèse consiste à prendre en compte les résultats réseaux par réseaux. Chaque type de structure fait en effet l'objet de contraintes et de choix spécifiques en matière de gestion et de programmation, ce qui entraîne une approche différente de la fonction de directeur dans ces établissements. Une analyse séparée de chaque réseau, en premier lieu, apparaît par conséquent justifiée. En revanche, la similitude des réponses quant à l'évolution des fonctions de directeurs, transcendant les frontières entre réseaux, a poussé à faire une seconde hypothèse: l'équilibre entre les compétences artistiques et administratives semble en effet être au cœur des interrogations des directeurs d'établissements de spectacle vivant, et ceci quels que soient les types de structures qu'ils dirigent. C'est pourquoi nous proposons, en second lieu, une analyse transversale des parcours et des opinions des directeurs.

A propos de cette seconde partie, il importe de rappeler un dernier point: les directeurs des CNR-ENM étant les plus nombreux dans l'échantillon de personnes ayant reçu et renvoyé le questionnaire, il a paru nécessaire de séparer, dans l'analyse, le réseau d'enseignement du réseau de création et de diffusion, en conservant toutefois une approche comparative. Les réponses des directeurs d'établissements d'enseignement aurait pu exercer une pondération suffisamment forte pour altérer la pertinence de l'analyse transversale.

### 1. LES THÉÂTRES LYRIQUES

**Concernant la population des directeurs d'opéras**, le taux de réponse peut être jugé très satisfaisant, avec 11 réponses sur 14, soit un taux de 79 %.

Après l'étude des questionnaires, deux types de profils peuvent être dégagés : le premier, très majoritaire, est celui d'anciens directeurs ou directrices de maisons lyriques, ayant bénéficié d'une formation artistique relativement poussée, assumant donc seul(e)s la direction artistique de leurs établissements. Les directions administrative et technique, la gestion du personnel ainsi que la direction des ressources humaines sont souvent soit déléguées aux directeurs compétents, soit partagées. Le second profil, tout à fait marginal, correspond à une personnes exclusivement formée à la gestion administrative ou commerciale, et qui ne se charge pas de la direction artistique.

On observe cependant des caractéristiques communes à ces deux catégories : la quasi-totalité des directeurs de théâtres lyriques est sous contrat avec la fonction publique territoriale ; en outre, la plupart des directeurs d'opéras sont arrivés à leurs postes actuels après 2000 et s'ils ont souvent occupé d'autres fonctions auparavant, celles-ci se concentrent dans le domaine lyrique.

Au-delà de ces deux différents profils, on constate une grande homogénéité dans les réponses quant au besoin d'une formation spécifique aux fonctions de directeurs d'établissements culturels : si la plupart des personnes interrogées s'accordent sur l'intérêt d'une formation de gestionnaire, qu'elle soit tournée vers l'administration financière ou les ressources humaines, tous mettent l'accent sur l'importance de la pratique de terrain et des expériences professionnelles ayant précédé leurs prises de fonction. «*Un vrai directeur se doit de connaître tous les aspects du théâtre, depuis la machinerie jusqu'à la musique*», indique l'un d'entre eux, tandis qu'un autre confirme qu'il «*n' imagine pas qu'il puisse avoir d'autre formation que celle du terrain pour ce qui concerne le théâtre lyrique*». Malgré de fréquentes remarques sur la complexité croissante de leur métier, qui fait davantage se croiser les domaines de compétences, et qui ne permet plus de se concentrer sur la cohérence des choix artistiques, les directeurs de théâtre lyriques ne semblent pas trouver dans l'idée d'une formation théorique la réponse à ces problèmes.

Du point de vue qualitatif, les directeurs d'opéras s'accordent sur l'importance d'une formation initiale diversifiée et approfondie, tournée tant vers l'artistique que la gestion administrative. «*Surtout,*



*aucune formation spécifique ou formatée!*», note un directeur, rappelant par là même la spécificité de leur métier, qu'ils sont nombreux à souligner.

L'apprentissage du métier de directeur d'un théâtre lyrique doit selon eux s'appuyer sur des stages de longue durée ou des formations en alternance auprès des directeurs déjà en poste. On peut toutefois noter une forte demande d'informations concernant les formations continues existantes dans les domaines de gestion administrative, financière et des ressources humaines: *«je manque d'informations sur la formation et souhaite en être destinataire»*, a demandé un directeur.

## 2. LES CENTRES DE CRÉATION MUSICALE

**Concernant les centres de création musicale**, le taux de réponse se situe au-delà de 50 %: 11 questionnaires ont été retournés, sur les 18 établissements auxquels ils ont été envoyés.

Les directeurs de ce type d'établissement ont tous un profil comparable : souvent bénéficiaires d'une expérience artistique professionnelle en tant que compositeurs, ils dirigent des établissements de recherche depuis au moins une dizaine d'année (55 % d'entre eux sont en poste depuis plus de 15 ans) dont ils soulignent les spécificités: taille réduite et travail d'équipe; quand on l'interroge sur l'évolution de ses fonctions, un directeur répond ainsi: *«mes fonctions de directeur, dans le cadre d'une petite équipe, suivent en permanence l'évolution du projet de la structure.»*

À ce titre, la plupart des compétences artistiques et administratives sont exercées en collectif. Aucun des directeurs interrogés n'a suivi de formation administrative et seuls 22% d'entre eux ont suivi une formation continue de longue durée dans ce domaine.

Les directeurs de centres de création musicale soulignent à la quasi-unanimité la complexité croissante de leurs fonctions, compte tenu des contraintes budgétaires et administratives et de la faible taille de leurs équipes. On peut ainsi lire, dans l'un des questionnaires: *«l'action artistique et culturelle doit se plier de plus en plus aux règles, normes et lois des administrations et de l'économie. Dès lors, on peut se poser la question de la fonction et du rôle d'un directeur d'établissement de spectacle vivant.»*

La spécificité de ces établissements vient aussi du fait de l'importante utilisation des nouvelles technologies comme instruments d'expérimentation et de recherche, technologies qui ne cessent d'évoluer. Mais si les personnes interrogées s'accordent à dénoncer, d'une part, la faiblesse des formations universitaires destinant à ces métiers en matière d'expérience pratique sur le terrain et de connaissance en histoire de l'art, et d'autre part, l'absence de mobilité professionnelle dans leur domaine, ils ne sont que 33 % à reconnaître qu'une formation apporterait une réponse aux difficultés ressenties.

## 3. LES THÉÂTRES NATIONAUX

**L'étude de la population des directeurs de théâtres nationaux** se limite à un échantillon de cinq lieux parmi lesquels trois ont répondu au questionnaire à partir desquels il est difficile d'élaborer des généralités.

## 4. LES SCENES NATIONALES

Le taux de retour des questionnaires envoyés aux **directeurs des scènes nationales** a atteint 51 %, soit 34 réponses pour 67 envois.

Au regard des chiffres, on peut dégager un profil récurrent: en grande majorité de sexe masculin - le taux de féminisation ne dépasse pas 12 % -, les directeurs de scènes nationales sont, pour 94 % d'entre eux, sous contrat de droit privé.

Ayant souvent bénéficié d'une formation ou d'une expérience professionnelle artistique, majoritairement dans le domaine théâtral – en tant que comédien ou metteur en scène -, ils assument

seuls à 75 % la direction artistique de leurs établissements. En revanche, tous délèguent ou partagent les fonctions administratives, de gestion du personnel et de communication.

En poste depuis en moyenne dix ans, 94 % des directeurs de scènes nationales ont déjà une expérience professionnelle dans le spectacle vivant, et 60 % ont exercé des fonctions en dehors de ce domaine.

76 % ont suivi une formation initiale générale de l'enseignement supérieur, principalement dans les sciences humaines et la littérature. Un quart des directeurs de scènes nationales a ainsi atteint le troisième cycle des études supérieures, au niveau DEA, DESS ou doctorat. Mais parmi ceux n'ayant suivi aucune formation générale, seuls 50 % ont décidé de suivre une formation continue. 12 % des directeurs de scènes nationales ayant répondu au questionnaire n'ont ainsi suivi ni formation générale, ni formation continue. Au total, 44 % des directeurs ont eu recours à une formation continue, et dans 60 % des cas, à une formation longue, totalisant plus de 60 heures de cours, principalement dans les domaines de la gestion administrative d'entreprises culturelles. Si 15 % de la population des directeurs comptabilise deux formations continues, ces formations ont été très majoritairement suivies avant l'entrée en fonction dans leurs établissements actuels.

Du point de vue des directeurs des scènes nationales, les fonctions ont évolué : pour 60 % d'entre eux, dans le sens d'une plus grande complexité administrative ; 21 % estiment que la principale évolution concerne les relations avec les collectivités territoriales et les mesures de décentralisation ; enfin 9 % jugent disposer de plus d'autonomie dans la gestion de leurs établissements.

26 % estiment cependant que l'offre actuelle de formation est adaptée à leurs fonctions de directeurs d'établissements de spectacle vivant. 47 % sont d'avis contraire, et un quart d'entre eux ne se prononce pas. En termes de mobilité, 62 % l'estiment inexistante, contre 35 % qui la reconnaissent.

Face à ce constat mitigé de l'adaptation des formations, trois types de propositions apparaissent: 30 % des directeurs interrogés pointent du doigt l'absence de formation administrative générale, incluant des compétences en droit, en économie, en gestion et en communication. 12 % proposent d'appuyer les formations sur l'expérience professionnelle, en alternance, sous forme de tutorat ou de stages. 12% des directeurs suggèrent enfin de mettre l'accent sur la formation artistique.

## 5. LES SCÈNES CONVENTIONNÉES

Les **directeurs de scènes conventionnées** sont en poste depuis longtemps, puisque la moyenne d'ancienneté est de 11 ans. Ils sont donc expérimentés, 54% d'entre eux ont exercé des fonctions de direction dans d'autres structures ou dans des compagnies de théâtre.

Le profil des directeurs de scènes conventionnées n'est pas à proprement parler un profil artistique puisque 63% n'ont pas suivi de formation artistique diplômante et 54% n'ont jamais exercé d'activité artistique.

Au contraire, on note que ces directeurs ont un parcours professionnel parfois éloigné du spectacle vivant: Ils sont 81% à avoir suivi une formation générale, ce qui est largement supérieur à la moyenne dans les autres établissements de spectacle vivant. De plus, 63% ont pu s'essayer à d'autres fonctions que des fonctions artistiques toujours dans le cadre du spectacle vivant (administrateur, régisseur, secrétaire général), mais aussi 54% d'entre eux ont exercé des fonctions sans aucun lien avec le milieu artistique, puisqu'on retrouve des métiers aussi variés que ceux d'ingénieur en météorologie, traducteur, surveillant, cadre ou directeur de la communication. Enfin, 45% d'entre eux ont suivi une formation continue. Ainsi, ces directeurs ont plutôt un profil de type gestionnaire.

Pour autant, les directeurs de scènes conventionnées ne semblent pas très intéressés par les questions concernant leur avis sur les offres de formation, puisque 36% d'entre eux n'ont peu ou pas répondu aux dernières questions ouvertes. Ceux qui répondent évoquent une complexification de l'administratif et des procédures. On note aussi une certaine conscience des nouvelles réalités du

métier: *«la direction d'établissement de spectacle n'est pas très différente de celle d'une entreprise.»* Ceci peut-être lié à leur formation, souvent plus générale qu'artistique. Pour autant, la question artistique n'est pas absente des réponses puisque nombreux sont ceux qui évoquent la nécessité d'une sensibilisation aux questions artistiques et notamment aux nouvelles formes artistiques qui vont dans le sens de la transdisciplinarité. Enfin, un directeur souligne *«l'absence d'une formation à l'esthétique, réclamée par les artistes et souvent incompris par les directeurs peu ou pas formés sur ce plan»*.

## 6. LES ORCHESTRES PERMANENTS

La **direction d'un orchestre permanent** est double: direction musicale d'une part, et direction administrative d'autre part. Il a ici été choisi de se concentrer sur la direction administrative des orchestres. Dans la population étudiée, un seul chef d'orchestre assume des responsabilités administratives. Plus de la moitié des personnes interrogées indiquent assurer seules la direction administrative et financière et la gestion des ressources humaines.

La diversité des orchestres selon la taille des structures influe également: *«Pour une petite structure comme la nôtre, la situation du seul et unique responsable administratif confronté à un vaste ensemble de responsabilités, sans pratiquement pouvoir déléguer, le conduit de plus en plus à une polyvalence des compétences et une disponibilité permanente sur l'ensemble des dossiers et sur le terrain.»*

Outre cette place particulière du directeur, qui doit composer avec le directeur musical, la population interrogée se caractérise par une assez forte ancienneté en poste (12 ans en moyenne) et par une expérience professionnelle antérieure dans l'administration du spectacle vivant (79% ont soit été déjà directeurs, soit ont exercé d'autres fonctions administratives au sein d'un établissement de spectacle vivant). L'appréciation de la mobilité, qu'elle soit d'établissement à établissement ou de réseau à réseau, est plutôt négative.

La plupart des directeurs et des administrateurs d'orchestres permanents ont une formation initiale universitaire (86%), de niveau plutôt élevé (maîtrise, DEA, DESS) et principalement dans le domaine du droit et des sciences politiques. Une forte minorité (42%) d'entre eux a aussi un diplôme de musique (2 proviennent du CNSM de Paris, les autres de CNR). Pourtant, selon un directeur, *«les cycles de formation des musiciens et chefs d'orchestre ne préparent absolument pas à l'évolution du monde musical, et encore moins à prendre des fonctions de direction.»* La formation par l'expérience et la fréquentation du monde de la musique sont donc, dans ces conditions, plébiscitées comme préparation à l'exercice de la fonction de direction.

Dans l'appréciation des évolutions de leurs fonctions, les directeurs des établissements mettent relativement moins en avant que les autres directeurs du spectacle vivant la complexité administrative (même si l'un d'entre eux évoque la «fonctionnarisation» des établissements culturels) et plus la relation aux personnels (un tiers de ceux qui le mentionnent sont des directeurs d'orchestres ce qui s'explique par la présence de masses artistiques permanentes). En conséquence, le droit du travail et la gestion des équipes sont plus évoqués dans les souhaits de développement de formations.

L'offre de formation continue fait l'objet d'une appréciation positive (71%), du moins chez ceux qui en ont connaissance (50% de non-réponses). Il n'en demeure pas moins que le suivi d'une formation continue est de l'ordre de l'anecdotique: trois répondants signalent en avoir suivi une. La seule durée mentionnée fait état d'une formation d'une semaine. Les contraintes horaires liées à ce type de formations sont soulignées.

## 7. LES CENTRES CHORÉGRAPHIQUES NATIONAUX

Il convient de préciser que le nombre de questionnaires envoyés est supérieur au nombre de CCN lui-même, car plusieurs questionnaires ont pu être envoyés aux structures qui connaissent une co-direction entre un administrateur et un chorégraphe. La population sondée est donc composée à la fois d'administrateurs et de directeurs/chorégraphes. C'est également la plus féminisée.

Les **directeurs de centres chorégraphiques nationaux** sont principalement d'anciens danseurs et chorégraphes (71%) qui n'ont suivi qu'une formation artistique initiale (notamment internationale); ceux qui ne le sont pas ont suivi une formation universitaire dans les domaines de l'art ou des sciences humaines. Il n'y a qu'un «profil double», à la fois artistique et généraliste, dans la population étudiée.

Les différentes facettes des fonctions de direction sont rarement assumées seules ; elles sont déléguées (direction technique, communication et relations publiques) ou partagées (direction artistique et pédagogique, direction des ressources humaines).

Les directeurs de CCN sont plutôt expérimentés (7 ans et demie d'ancienneté moyenne en poste ; 57% ont exercé auparavant des fonctions de directeurs, notamment de compagnies indépendantes). La formation continue a été très peu suivie (3 d'entre eux l'ont fait), et pas récemment. Une directrice reconnaît pourtant qu'*«il aurait pu être utile de suivre une courte formation préparant aux affaires courantes de ce que représente une direction.»*. Selon un autre directeur, *«la création, c'est une remise en question de ses formations initiales et une quête de nouveaux enjeux, qui passe par de nouveaux apprentissages.»*

À l'image des autres directeurs du spectacle vivant, les directeurs de CCN mettent en avant les lourdeurs administratives, en lien avec l'évolution des caractéristiques des CCN: *«les actions et les missions qui accompagnent l'artistique (stages, conférences dansées, ateliers, séminaires ...), qui étaient dispensées naturellement et généreusement, sont devenues, par leur fréquences et leurs obligations, des formes asphyxiantes»*.

Enfin, le «terrain» ressort comme un des éléments primordiaux de la conception de la formation d'un directeur de CCN; un aspect à renforcer selon un directeur, qui décrit *«un monde professionnel qui accueille mal ou trop peu les stagiaires, avec une politique peu exigeante de recours aux emplois jeunes»*.

## 8. LES CENTRES DRAMATIQUES NATIONAUX

21 **directeurs de centres dramatiques nationaux** sur 42 ont répondu au questionnaire, ce qui permet de constituer un échantillon assez représentatif, étant donné aussi la taille des structures. 85% d'entre eux ont suivi une formation généraliste supérieure, notamment en lettres ou en philosophie (50%); et 45% ajoutent à leur formation généraliste un cursus dans le domaine théâtral. Une minorité notable (15%) n'a pas de formation initiale supérieure; ceci est pondéré par le fait qu'il existe peu de formations diplômantes dans le domaine du théâtre. Peu d'entre eux ont connu dans leur parcours professionnel une expérience en dehors de l'univers théâtral.

Par ailleurs, les directeurs interrogés soulignent la spécificité de leur métier, par son aspect artistique, par leur propre cursus artistique et par la petite taille de leur réseau.

Le premier palier préalable aux fonctions de directeur de CDN est l'exercice d'un métier artistique, c'est-à-dire comédien ou metteur en scène (95%). Le second palier est l'exercice de fonctions de direction dans une structure plus petite ou dans une compagnie (75%).

Aucun directeur de CDN n'a suivi de formation continue relative au domaine de l'administration culturelle : peu de directeurs en ont repéré l'existence.

Les personnes interrogées expriment en règle générale leur conscience de l'absence de formation spécifiquement adaptée à leur métier et semblent plutôt favorables à une formation initiale et/ou continue dans ce domaine, à la condition cependant que celle-ci reste en lien avec le «plateau»; ils sont bien conscients de la différence entre mise en scène et direction d'un CDN (*«pour un directeur "artiste"; arriver à la direction d'un CDN nécessite un temps de formation permettant d'appréhender une institution dans ses dimensions administratives, économiques et financières.»*). Les stages et résidences d'administrateurs aspirants sont aussi proposés, même si, selon un directeur, *«il faut éviter l'idée de "préparer sa succession", écueil du sentimentalisme artistique.»*

## 9. LES CONSERVATOIRES NATIONAUX DE RÉGION – LES ÉCOLES NATIONALES DE MUSIQUE

### **Formation initiale**

La particularité des directeurs de CNR-ENM est la similarité de leur formation initiale. 95% ont suivi une formation artistique, 10% ont obtenu une « médaille d'or », 33% ont décroché un premier prix, et 51% ont intégré le CNSM de Paris. 13% possèdent enfin le CA de directeur. En outre, 75% d'entre eux ont déjà dirigé précédemment un établissement d'enseignement analogue (ENMD ou CNR), et 84% exercent ou ont exercé une activité artistique professionnelle (39% de musiciens, 20% de chefs de chœurs ou d'orchestres et 12% de compositeurs). Ils sont 46% à avoir bénéficié d'une formation initiale générale, dont 20% en musicologie. Ainsi, l'engagement artistique est la pierre angulaire des directeurs de CNR-ENM, et ceci se ressent très vivement dans les réponses apportées aux questionnaires.

### **Évolution du métier**

Comme les autres directeurs, les dirigeants d'établissements d'enseignement du spectacle vivant ressentent, à 43%, un changement dans leur métier vers plus de complexité administrative.

Par contre, de manière peut être plus aiguë que dans les réseaux d'établissement de diffusion, l'alourdissement administratif et l'élargissement des tâches est perçue négativement (54%). Ce changement dans le métier de directeur est perçu comme une dévalorisation du métier : ainsi on note des termes ou des expressions comme « au détriment de », « enfermer dans des tâches administratives ». Tous évoquent l'idée d'une soumission à l'administratif au niveau de l'établissement en lui-même et au niveau des collectivités territoriales, qui exercent une pression dans ce sens. Face à cela, *« la pratique musicale du directeur se maintient parfois au prix d'un véritable combat militant ! »* évoque un directeur mécontent.

En ce qui concerne la formation des directeurs de CNR/ENM, on note dans les réponses une véritable prise de conscience du décalage entre une formation initiale portée presque exclusivement sur le domaine musical et une fonction dont les compétences se diversifient sans cesse, avec une part toujours plus faible accordée à l'artistique. Certains évoquent même avec dépit l'inutilité des compétences artistiques pour un directeur : *« la direction d'un orchestre m'est relativement peu utile : des enseignants du CNR sont bien plus experts que moi en ce domaine ! »*, ou *« le poste de direction est devenu si polyvalent que la formation préparatrice au CA ne correspond que partiellement à la réalité »*.

### **Propositions**

Certains directeurs proposent dans ce contexte d'élargissement des aspects du métier de directeur une formation de directeur d'établissement d'enseignement à deux niveaux, avec une formation pour des écoles territoriales de rayonnement communal ou intercommunal et des écoles territoriales de rayonnement départemental ou régional, ces deux niveaux n'appelant pas selon eux les mêmes compétences.

Pour autant, les propositions de formations avancées par les directeurs de CNR/ENM sont assez proches des autres propositions des directeurs d'établissement de diffusion, c'est-à-dire, des connaissances plus techniques en matière de management, finance, droit, et tout ce qui a trait à l'administratif dans le cadre d'une formation en alternance qui incluerait des stages pratiques auprès de directeurs. La particularité des réponses des directeurs de CNR/ENM révèle une ambivalence entre une prise de conscience de l'amoindrissement croissant de la part artistique dans le travail du directeur, et en même tant la volonté de mettre cette connaissance artistique au centre de la formation, car celle-ci est perçue comme le pilier du métier, l'élément qui donne sa crédibilité au directeur. Ainsi, on peut faire le lien entre la volonté de maintenir une formation artistique et l'idée que c'est cette formation qui donne son sens au métier, qui aurait tendance à perdre de son sens dans un contexte de plus en plus administratif. Ainsi, l'on peut relever le vœu d'un directeur d'inventer *« une formation continue lui permettant de reprendre sa véritable place dans un organigramme de collectivité territoriale »*.

### III. ANALYSE GLOBALE DES RÉSULTATS SUR L'ENSEMBLE DES ÉTABLISSEMENTS

#### 1. La parité parmi les directeurs

Il est intéressant de noter en premier lieu que la parité est loin d'être une réalité parmi les directeurs d'établissement de spectacle vivant puisque les **femmes** ne représentent que 15% de la profession. On retrouve un tiers d'entre elles à la direction des CNR/ ENM, et un tiers se retrouve à la tête des Centres chorégraphiques ou de Scènes nationales. Les Centres dramatiques nationaux, les orchestres permanents, les Studios de création musicale ou les théâtres lyriques restent des milieux très masculins.

#### 2. La répartition des fonctions au sein de l'établissement

Un autre point intéressant à analyser est la manière dont travaillent les directeurs et les fonctions qu'ils assument: travaillent-ils seuls, en équipe, quelles sont les fonctions qu'ils délèguent ou partagent?

L'**artistique** ou le **pédagogique** sont les fonctions que les directeurs assument seuls dans 56% des cas (54% pour la création diffusion, 60% pour les CNR/ENM). Parmi ceux qui choisissent de travailler en équipe sur ces aspects 7% seulement délèguent totalement ces fonctions (7,7% pour la création/diffusion, 6,2% pour les CNR/ENM). Ainsi il apparaît que l'artistique et le pédagogique constituent le cœur du travail de directeur.

Il n'en est pas de même pour l'**administratif**, puisqu'ils ne sont que 22% (19% C/D, 22,5% CNR/ENM) à l'assumer seul. Parmi les directeurs qui assument seuls ces fonctions, on note qu'un tiers d'entre eux n'a pas suivi de formation générale et que parmi ceux qui en ont suivi, 75% n'ont pas étudié la gestion, le droit et l'économie. Ainsi, ces directeurs ont été formés à ces questions sur le terrain, ou grâce à des formations continues puisque 62,5% des directeurs sans formation de gestion ont suivi une formation continue et 77% de ceux n'ayant aucune formation initiale ont suivi une formation continue. On note donc que les directeurs ont en majorité cherché à palier leurs manques de formation initiale par des formations continues pour leur permettre d'assurer seuls les fonctions liées à l'administration.

Ils sont un tiers à assumer seuls la **direction des ressources humaines** (20% C/D, 39% CNR/ENM), mais parmi ceux qui travaillent en équipe sur cet aspect, ils ne sont que 9% à déléguer complètement la DRH. Ainsi la plupart des directeurs gardent un droit de regard sur ces questions.

La technique et la communication sont des domaines dans lesquels les directeurs délèguent volontiers leurs fonctions, puisqu'ils sont la moitié à ne pas toucher à la technique (14% l'assument seuls – 2% C/D, 33% CNR/ENM) et 86% à ne pas assumer seuls la communication (14% l'assument seuls – 2% C/D, 30% CNR/ENM).

#### 3. Entrée en fonction et parcours professionnel des directeurs

L'**entrée en fonction** des directeurs est un aspect déterminant à étudier car il nous renseigne sur leur renouvellement.

Dans ce domaine, on assiste à un renouvellement fréquent des personnes en charge de la direction puisque 49% d'entre eux sont arrivés dans les années 2000 (dont la moitié est arrivée en 2002-2003). Ils sont un tiers à être en fonction dans le même établissement depuis les années 1990, 13% depuis les années 1980 et seulement 4% sont en fonction dans le même établissement depuis les années 1970. Pour autant, 68% des directeurs actuellement en fonction étaient déjà directeurs d'établissements de spectacle vivant auparavant.

Il est significatif que l'ancienneté moyenne des cadres dirigeants des établissements de spectacle vivant soit relativement élevée, notamment en raison des liens personnels et artistiques qu'ils entretiennent avec leur structure.

### **Document 2. Ancienneté moyenne du directeur par type de structures**

<b>Type de structure</b>	<b>Ancienneté moyenne en poste</b>
Théâtres lyriques	<i>3 ans et 7 mois</i>
Théâtres nationaux	<i>5 ans</i>
Centres dramatiques nationaux	<i>5 ans et 3 mois</i>
Centres chorégraphiques nationaux	<i>7 ans et 6 mois</i>
Conservatoires nationaux de région/écoles nationales de musique	<i>8 ans et 1 mois</i>
Scènes nationales	<i>10 ans et 3 mois</i>
Scènes conventionnées	<i>11 ans</i>
Orchestres	<i>12 ans</i>
Centres et studios de création musicale	<i>15 ans et 6 mois</i>
<b>Total</b>	<b><i>8 ans et 8 mois</i></b>

S'ils n'étaient pas directeurs, la moitié exerçait auparavant des fonctions dans le domaine du spectacle vivant, un tiers d'entre eux ont par exemple été professeur soit de musique, de théâtre ou de danse, et 13% étaient directeur adjoint.

Ainsi, les directeurs ont dans une grande majorité un **parcours professionnel** dans le secteur du spectacle vivant, soit dans la direction, le professorat ou dans le fait même d'exercer une activité artistique à proprement parler. De fait, 60,2% des directeurs exercent ou ont exercé **une activité artistique professionnelle** (41% C/D, 86% CNR/ENM). Parmi eux 12,4% sont des compositeurs, 22,6% sont des interprètes musiciens, 8% des chefs d'orchestres, 6,5% sont des chorégraphes ou des danseurs, et 20% des comédiens et metteurs en scène. Dès lors, il n'est pas étonnant de noter que seuls 20% d'entre les directeurs ont exercé des fonctions professionnelles en dehors du spectacle vivant. Ces personnes se retrouvent aujourd'hui essentiellement à la tête d'établissements d'enseignement (pour 40% d'entre eux).

Dans le même cadre d'idée, on note que 76% des directeurs d'établissement n'ont pas exercé de **fonction hors du champ culturel** (68% C/D, 87% CNR/ENM). Parmi ceux qui ont pu avoir un parcours professionnel orienté vers d'autres secteurs, les directeurs de CNR/ENM représentent 40% des personnes qui ont exercé une activité au sein du champ culturel. 22% de ceux qui ont travaillé hors du champ culturel sont des directeurs administratifs d'orchestres permanents, et 24% des directeurs de scènes nationales.

Les activités professionnelles qui ont pu être exercées sont diverses, on retrouve en premier lieu des enseignants, des personnes qui travaillent dans l'administration, des techniciens, mais il n'y a pas de profil dominant.

Pour autant, il est utile de noter que la distinction entre les deux questions posées dans le questionnaire, à savoir les fonctions exercées hors du spectacle vivant ou hors du champ culturel étant assez proches, certaines réponses sont assez confuses notamment en ce qui concerne les métiers qui ont pu être exercés ; en effet, les réponses répertoriées ne citent que des exemples en dehors du secteur culturel, donc de fait, en dehors du spectacle vivant.

*Intéressons-nous à présent à la formation à proprement parler de ces directeurs, sont-ils des artistes en majorité, des gens formés sur le terrain, ou des gestionnaires formés aux questions artistiques ?*

#### 4. La formation des directeurs : formation artistique, formation générale ou formation continue?

##### a. La formation artistique

En ce qui concerne la **formation artistique**, 72% des directeurs d'établissement de spectacle vivant déclarent en avoir suivi une (53 C/D, 95% CNR/ENM). Pourtant, parmi ces personnes, 45% ne répondent pas à la question du diplôme, c'est à dire que soit ils n'en ont pas, soit ils ne désirent pas l'évoquer. Peut-être la formation artistique ne se juge t-elle pas aux diplômes obtenus mais au fait même d'appartenir à un réseau artistique et de se proclamer artiste. Suivant la même idée, on note que 15, 8% de ceux qui prétendent avoir suivi une formation artistique ne donnent ni le nom du diplôme, ni le type d'établissement ni le nom de l'établissement dans lequel ils ont été formés. Ces résultats étonnants montrent bien là un problème sur la définition même de formation artistique, faut-il nécessairement avoir des diplômes pour prétendre en avoir suivi une?

Parmi ceux qui ont répondu à la question du **diplôme**, ils sont 22% à avoir reçu un premier prix en musique essentiellement, 11,5% à avoir un prix sans plus de précision, 10% à avoir un CA, 7% à avoir reçu une médaille d'or, et 6% évoquent un diplôme d'établissement sans plus de précision.

Les **établissements** qui remettent ces diplômes sont à 73% des établissements financés sur fonds publics, ainsi il est intéressant de noter que l'Etat nomme à la tête des établissements de spectacle vivant des personnes qui ont en majorité suivi un parcours reconnu par l'Etat.

Un tiers des diplômes des directeurs ont été délivrés par le CNSM de Paris, 17,3% ont reçu leur diplôme dans un CNR, 8% évoquent des conservatoires. Ainsi, on peut remarquer que Paris joue un rôle prédominant dans la remise des diplômes en musique.

Il est intéressant de noter que 13% des établissements mentionnés sont des établissements étrangers ; ainsi cette information renseigne sur la nationalité des directeurs qui s'ouvre donc progressivement à d'autres pays, tout en restant pour la totalité d'entre eux, occidentale et majoritairement anglo-saxonne.

##### b. La formation générale

63% des directeurs déclarent avoir suivi une **formation générale**, et ont atteint un bon niveau d'études, puisque 4% déclarent avoir un niveau deug, 26,4% une licence, 15,7% une maîtrise, 14,8% un niveau DEA ou DESS, et 5,7% un doctorat.

Ils sont 91% à avoir suivi cette formation dans un établissement public. 71% sont allés à l'université plutôt que dans des écoles ou des instituts et 19% sont passés par la Sorbonne.

Au sein des matières étudiées, 41% ont étudié des matières littéraires, regroupées dans le questionnaire dans la catégorie sciences humaines/littérature/langues. 14% ont étudié la musicologie, 21% des matières de type Economie/Gestion/Droit, et seuls 9% ont étudié des sciences. Ainsi, le profil des directeurs ayant suivi une formation générale est majoritairement un profil littéraire.

On peut se poser la question, déjà évoquée au début de l'analyse, du traitement par les directeurs des fonctions administratives qui deviennent prégnantes dans le métier puisque 54% (55% C/D, 55% CNR/ENM) évoquent une plus grande complexité administrative en réponse à la question concernant l'évolution de leur métier. Comment peuvent-ils les accomplir avec une formation majoritairement littéraire et artistique? En d'autres termes, la formation continue pallie-t-elle les manques dans la formation des directeurs?



### *c. La formation continue*

En ce qui concerne **la formation continue**, 62,4% des directeurs n'en ont pas suivi (69% C/D, 49% CNR/ENM). Ce qui transparait des chiffres qui ont pu être relevés sur cette question est le manque profond d'homogénéité dans ce domaine. Il n'y a aucun point commun entre les formations continues que nous avons répertoriées : 14% ont suivi des formations qui sont liées à la gestion de projets culturels, 10% au management, 7% de formation au CA de directeur, mais certains directeurs ont pu parler de formations de langues, de stages de théâtres, de formations sur la sécurité, l'informatique, la vidéo ou d'entretiens d'évaluation.

En ce qui concerne la durée de ces formations, les résultats sont tout aussi aléatoires, sachant que 25% des personnes qui ont dit avoir suivi une formation ne précisent pas le nombre d'heures. La durée des formations s'étale de 6 heures à 1800 heures avec un tiers d'entre elles qui ne durent que de 6 à 40 heures.

Les formations continues ne répondent pas aux demandes de formations des directeurs et elles sont très hétérogènes. Pour autant, 70% de ces formations se penchaient, entre autres, sur des questions de gestion administrative, 46% sur des questions de finance et de comptabilité, et 55% sur de la gestion d'équipes, répondant ainsi un peu à la question de la lourdeur administrative. Il est intéressant de noter que seules 15% de ces formations traitaient des questions de programmation, qui restent encore un domaine, qui dans l'esprit de beaucoup, ne peut s'enseigner.

Parmi ceux qui ont effectué une formation continue, un tiers en ont effectué une deuxième, avec les mêmes caractéristiques, c'est-à-dire une hétérogénéité totale.

## **4. L'évolution des fonctions des directeurs : davantage de contraintes et d'enjeux**

À propos de l'évolution de leurs fonctions depuis ces vingt dernières années, 55% des personnes interrogées soulignent la pesanteur croissante des contraintes administratives, juridiques, économiques qui pèsent sur la gestion de leurs établissements. La réforme de la décentralisation, évoquée de nombreuses fois, semble avoir alourdi les compétences dévolues aux établissements en question sans offrir en parallèle de transfert de moyens. 20% des directeurs (19,5% C/D, 20% CNR/ENM) reconnaissent que les relations avec les collectivités territoriales occupent aujourd'hui une place importante dans leur travail et une piste intéressante pour le développement de leurs structures. 6% des directeurs constatent l'importance croissante du rôle de la culture et donc de leurs établissements dans la société. La relation au public et la recherche de nouvelles audiences ont également été signalées comme de nouveaux chantiers assignés aux structures de spectacle vivant. 15% des directeurs ont préféré ne pas se prononcer sur cette question.

50% des directeurs jugent inadaptée l'offre de formation actuelle quant aux fonctions qu'ils exercent (47% C/D, 53% CNR/ENM). 58% sont neutres ou ne se prononcent pas et seulement 13% s'avèrent satisfaits (16% C/D, 10% CNR/ENM).

En ce qui concerne la mobilité professionnelle entre établissements et au sein des réseaux, les personnes interrogées ne se montrent pas plus satisfaites : 60 % répondant négativement (68% C/D, 51% CNR/ENM), contre seulement 40% de satisfaits. Les abstentions à cette question sont particulièrement élevées, à hauteur de 25%, ce qui peut s'expliquer par une certaine incompréhension de la notion de la mobilité de réseau à réseau, difficulté qui peut également être liée à la formulation un peu imprécise de la question.

En marge, il est intéressant de noter qu'au regard des réponses à la question de la mobilité entre réseaux, souvent mal comprise, il apparaît que les directeurs dirigeant un même type de structure ne développent absolument pas de conscience de réseaux.

Après une lecture approfondie des opinions des directeurs, une différence de perception très nette à propos du domaine du spectacle vivant peut être mise à nue, entre celle du Ministère de la Culture et celle des directeurs d'établissements. Dans certains questionnaires des CNR-ENM, le terme de «spectacle vivant», apparaissant dans les questions, a ainsi été barré et remplacé par celui d'«enseignement». Un directeur confie enfin souhaiter en terme de formation *«tout ce qui peut contribuer à rendre les artistes moins irresponsables sur le plan de la gestion administrative d'une part, et tout ce qui peut contribuer à donner une vague idée de ce que pourrait être une politique culturelle aux non artistes qui prétendent l'assumer d'autre part.»*

On peut donc logiquement s'interroger sur la pertinence et la compréhension des concepts de «réseau» et de «spectacle vivant», recouvrant des réalités très différentes, au regard de la conception que les acteurs ont eux-mêmes de leur secteur.