



Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : état des lieux et analyse stratégique

Étude commanditée par :
le **ministère de la Culture et de la Communication** (DDAI/DEPS)

Pilotage de l'étude :
Observatoire des politiques culturelles

Direction scientifique de l'étude et contributions :

Anne-Marie Autissier, maître de conférences, Institut d'études européennes, Université Paris 8

Garlonn Bertholom, directrice de formation, Ecole supérieure de commerce de Bretagne à Brest

Jacques Bonniel, maître de conférences, Université Lyon 2

Xavier Dupuis, professeur associé, Université Paris Dauphine

Cécile Martin, directrice des études, Observatoire des politiques culturelles

Mireille Pongy, chargée de recherche, Université de Grenoble, PACTE-CNRS

Jean-Pierre Saez, directeur, Observatoire des politiques culturelles

Philippe Teillet, maître de conférences, Université de Grenoble, PACTE-CNRS

Réalisation :

Valentine Roy, chargée d'études, Observatoire des politiques culturelles

Cécile Martin, directrice des études, Observatoire des politiques culturelles

Juillet 2007

Une étude pilotée par l'Observatoire des politiques culturelles

Observatoire des politiques culturelles

1 rue du Vieux-Temple 38000 Grenoble

Tel : 04 76 44 33 26

Site Internet : www.observatoire-culture.net

Directeur : Jean-Pierre Saez

Directrice des études : Cécile Martin

Chargée de mission études et séminaires : Elisabeth Renau

Juillet 2007

Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : état des lieux et analyse stratégique

Étude commanditée par :

le **ministère de la Culture et de la Communication** (DDAI/DEPS)

Pilotage de l'étude :

Observatoire des politiques culturelles

Direction scientifique de l'étude et contributions :

Anne-Marie Autissier, maître de conférences, Institut d'études européennes, Université Paris 8

Garlonn Bertholom, directrice de formation, Ecole supérieure de commerce de Bretagne à Brest

Jacques Bonniel, maître de conférences, Université Lyon 2

Xavier Dupuis, professeur associé, Université Paris Dauphine

Cécile Martin, directrice des études, Observatoire des politiques culturelles

Mireille Pongy, chargée de recherche, Université de Grenoble, PACTE-CNRS

Jean-Pierre Saez, directeur, Observatoire des politiques culturelles

Philippe Teillet, maître de conférences, Université de Grenoble, PACTE-CNRS

Réalisation :

Valentine Roy, chargée d'études, Observatoire des politiques culturelles

Cécile Martin, directrice des études, Observatoire des politiques culturelles

Juillet 2007

Sommaire

Résumé de l'étude	7
I- Introduction problématique et méthodologique	11
1.1 Présentation de l'étude	11
1.2 Contexte et problématique de l'étude : Emploi culturel et formations, de l'observation à l'analyse stratégique et prospective ?	13
1.3 Cadrage méthodologique de l'étude	23
II- Recensement des formations et analyse	31
2.1 Identification des établissements certificateurs et/ou formateurs	32
2.2 Diplômes, titres, certifications	34
2.3 Dates de création	36
2.4 Publics et effectifs	38
2.5 Durée et volumes horaires	40
2.6 Disciplines de rattachement	43
2.7 Spécialisation principale	45
2.8 Répartition des contenus et volumes des enseignements	48
2.9 Modalités pédagogiques	56
2.10 Répartition géographique	62
III- Mise en perspective des résultats de l'enquête quantitative	67
3.1 Les formations de niveau 1 (masters ou équivalent) spécialisées sur l'administration et la gestion de la culture : synthèse de l'enquête qualitative	67
3.2 L'eupéanisation des systèmes d'enseignement supérieur et les formations à l'administration et au management culturels	73
3.3 Les enjeux de la territorialisation des formations / La question de l'aménagement du territoire	79
3.4 L'accroissement des formations privées à la gestion de la culture : quels moteurs ?	83
3.5 La dimension européenne et internationale des cursus	89
3.6 Modalités et effets de l'implication des professionnels dans les formations	95
3.7 Expériences professionnelles et formations : quels rôles jouent les dispositifs VAE et VAP, la formation en alternance et la formation professionnelle continue ?	97
3.8. Quels sont les outils d'observation du marché de l'emploi culturel ? Comment peuvent-ils être utilisés par les responsables de formations ?	99
3.9. Evaluation, régulation : quels rôles pour les instances d'encadrement et de concertation dans le domaine de l'emploi culturel ?	103
Conclusion : pistes de travail et préconisations	107
Annexes	113
1. Présentation des nomenclatures	115
2. Exemple de fiche d'identité des formations	119
3. Liste des entretiens réalisés en Phase 2	121
4. Questionnaire pour la réalisation des entretiens (Phase 2)	123
5. Liste des participants au séminaire de travail (Phase 3)	125
6. Programme du séminaire	127
7. Répertoire des formations recensées dans le cadre de l'étude	131

Résumé de l'étude :

Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : bilan, analyse et perspectives

Par Cécile Martin, directrice des études, Observatoire des politiques culturelles

Le développement de l'emploi culturel dans les années 1980, en France comme dans bon nombre de pays européens, a eu pour corollaire un fort besoin de professionnalisation des champs de l'administration et de la gestion de la culture. Apparues dans ces mêmes années et accompagnées un temps par le ministère de la Culture, les formations dans ces domaines ont connu une expansion considérable à partir de la décennie suivante, sans qu'il y ait eu pour autant de réflexion sur l'adéquation entre cette offre et l'évolution du marché de l'emploi.

Face à ce constat, le ministère de la Culture et de la Communication (DEPS et DDAI) a confié à l'Observatoire des politiques culturelles une étude¹ qui avait pour objectif de recenser les formations supérieures diplômantes ainsi que d'engager une réflexion sur l'articulation entre ces formations et les besoins du secteur culturel.

Une offre de formation pléthorique, inflationniste et peu lisible...

282 formations à la gestion et à l'administration de la culture ont été recensées dans le cadre de l'étude, dont 168 de niveau I (principalement des masters), 93 de niveau II et 21 de niveau III. Parmi ces formations, 75% ont été créées après 1990 et 32% depuis 2004. Ajoutons que 37% des masters ont été créés dans les 5 dernières années, et 50% entre 1991 et 2003...

Ces formations sont majoritairement dispensées par les universités (88%), mais il faut souligner la présence croissante des écoles supérieures de commerces, ainsi que la création de formations spécialisées au sein de grandes écoles artistiques comme la Fémis ou l'Ecole du Louvre...

Que ce soit en termes de champ disciplinaire de rattachement, de volumes horaires (de 300h à 2500h) et de contenus des enseignements, ou encore d'origine des publics (filières artistiques, sciences humaines, sciences politiques, économie, écoles de commerce...) et de modes de recrutement des promotions, les formations à l'administration et à la gestion de la culture se présentent comme un secteur particulièrement hétérogène.

40% des formations se déclarent généralistes, et 70% disent préparer aux métiers de l'administration culturelle de façon globale. On constate néanmoins une spécialisation croissante de ces formations, en particulier des plus récentes, notamment dans les secteurs du patrimoine et des industries culturelles. En termes de professions visées, les métiers de la médiation et de la communication sont fréquemment cités (24%). Les formations tournées vers l'international (3%) et les formations à dominante artistique (3%) restent quant à elles très marginales.

Tout ceci se traduit par une mauvaise lisibilité de ce secteur, pour les recruteurs potentiels comme pour les futurs étudiants.

Régionalisation ou européanisation des formations ?

¹ Cette étude a été réalisée en 2006 par A.-M. Autissier, G. Bertholom, J. Bonniel, X. Dupuis, C. Martin, M. Pongy, Ph. Teillet et V. Roy. L'étude complète et la synthèse sont disponibles sur les sites Internet du ministère de la Culture et de la Communication (DEPS) et de l'Observatoire des politiques culturelles.

L'enquête souligne le rôle capital joué par l'ancrage dans les milieux professionnels (au moins régional) et la structuration des réseaux d'anciens étudiants, en termes de passerelles entre les formations et l'emploi. Ainsi, l'importance des réseaux (professionnels, d'anciens étudiants, régionaux...), traditionnellement développés dans le secteur culturel, n'a pas disparu avec l'augmentation du nombre de diplômés sur le marché de l'emploi. Le rôle des professionnels reste donc capital, renforcé par l'injonction (paradoxe) pour les étudiants d'acquérir de l'expérience professionnelle tout en étant en formation...

Par ailleurs, l'inscription régionale des formations constitue une tendance forte qui favorise l'investissement sur le long terme des professionnels du territoire, fait entrer les étudiants dans un réseau plus restreint mais plus personnalisé et plus approfondi. La formation s'inscrit dans un bassin d'emploi, et la répartition géographique locale et nationale des formations est ainsi mieux équilibrée. Il faut néanmoins relier cette réflexion au besoin évident de mobilité (pour la qualité des formations et pour l'avenir des étudiants) à l'échelle nationale, européenne et internationale.

Un constat plus étonnant est celui de la faiblesse de la prise en compte des questions européennes et internationales dans les formations à l'administration et à la gestion de la culture, que ce soit dans les contenus pédagogiques (enseignement de l'environnement et de l'administration de la culture dans d'autres pays mais également des langues), la participation des professionnels ou d'enseignants étrangers, ou encore la mobilité des étudiants à l'international.

L'ouverture des frontières, la dynamique des échanges artistiques et culturels internationaux, l'eupéanisation des systèmes d'enseignements supérieurs... constituent sans aucun doute un défi que ces formations devront relever dans les années à venir, d'autant que leurs homologues européennes connaissent des évolutions et des problématiques similaires à bien des égards².

Une absence de régulation à l'échelle régionale et nationale

L'étude met en évidence l'absence de régulation des formations et tente d'en identifier les causes. Tout d'abord, la disparité des établissements certificateurs ou formateurs (universités, écoles supérieures de commerce, écoles artistiques rattachées au ministère de la Culture, établissements privés à but lucratif...) fait qu'il n'existe pas de contrôle unique et direct sur la création de nouvelles formations. Cette situation est renforcée au sein même du système universitaire par l'éclatement des champs disciplinaires de rattachement des formations liées à l'administration culturelle. L'influence européenne, en particulier l'application du processus de Bologne, a également joué un rôle avec l'entrée en vigueur de la réforme LMD et l'injonction de professionnalisation des cursus universitaires.

Par ailleurs, certaines formations semblent s'être créées en réponse à une demande croissante, qu'elle émane de groupements professionnels soucieux de créer une formation adaptée à des besoins spécifiques (musiques actuelles, patrimoine...), de collectivités engagées dans des démarches d'aménagement culturel du territoire, ou encore d'une demande diffuse d'un public étudiant fortement attiré par la sphère culturelle...

Quelles articulations entre formations et marché de l'emploi ?

L'étude confirme la faiblesse des données sur l'insertion professionnelle des diplômés des formations à l'administration et à la gestion de la culture (les seules et rares informations produites émanent en effet des formations elles mêmes et sont basées sur du « déclaratif »). En revanche, les responsables de formation s'accordent pour constater la baisse des conditions générales d'accès à l'emploi dans ce secteur (faiblesse des salaires, précarité des statuts, surqualification des candidats...).

² Voir à ce sujet l'étude réalisée en 2006 par l'ENCATC sur l'impact du processus de Bologne.

Parallèlement, il existe une vision fragmentaire du marché de l'emploi culturel et une relative méconnaissance des besoins à venir dans les domaines de l'administration et de la gestion de la culture, qui ne peuvent qu'inquiéter les partenaires publics et les professionnels au regard du nombre d'étudiants formés dans ce domaine chaque année (au minimum 5000 étudiants tous niveaux confondus, selon les estimations de notre enquête quantitative)...

Tous ces paramètres montrent bien la nécessité de se doter d'outils d'observation et d'évaluation permettant à terme une meilleure régulation de l'offre de formations. Citons ici les travaux menés en ce sens par la Commission paritaire nationale emploi formation du spectacle vivant (CPNEFSV), ou encore les refontes des référentiels « métiers » engagées par la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) ou le CNFPT...

Mais les outils les plus prometteurs semblent se situer à l'échelon régional ou interrégional, avec l'investissement des conseils régionaux sur le terrain de la formation, la présence (dans certaines régions) d'observatoires culturels, la mise en place de COEF..., et sans doute la perspective d'une meilleure concertation à cet échelon, entre responsables de formation et professionnels.

I. Introduction problématique et méthodologique

1.1. Présentation de l'étude

En lançant cette étude à la fin de l'année 2005, le ministère de la Culture et de la Communication (DEPS / DDAI) souhaitait apporter des réponses à deux types de questions.

Il s'agissait tout d'abord d'actualiser les connaissances sur l'offre de formation existante dans le domaine de l'administration et de la gestion de la culture. En effet, si cette question avait déjà fait l'objet d'une première étude nationale réalisée par le ministère en 1992³, puis d'enquêtes partielles, sectorielles ou territorialisées menées par des formations elles-mêmes, par des équipes de recherche ou des organismes professionnels..., il n'existait pas de données globales et actualisées sur l'offre de formation dans ce secteur.

Il s'agissait ensuite (et dans la mesure du possible) d'apprécier les besoins en formation et l'articulation entre les formations existantes et le marché de l'emploi, dans une dynamique prospective. Ces questions sont beaucoup plus difficiles à traiter car les données sur l'emploi culturel sont parcellaires et à notre connaissance, il n'existe pas d'informations fiables et détaillées sur les besoins du secteur culturel en matière de formation à la gestion et à l'administration culturelles (ceci constituerait d'ailleurs un chantier d'étude passionnant et utile...). Nous avons néanmoins abordé ces questions de façon indirecte, au cours de l'enquête d'une part et lors des journées de séminaires à Grenoble (cf. plus loin la présentation méthodologique) d'autre part.

Soulignons enfin que l'étude n'avait pas pour objectif de réaliser une évaluation des formations elles-mêmes, mais plutôt de réunir des données objectives pour les analyser collectivement et dégager des éléments d'évaluation du champ de la formation aux métiers de l'administration culturelle.

Cette étude s'est déroulée en trois phases. Au cours de la première phase de l'étude, nous avons procédé au recensement exhaustif des formations à la gestion et à l'administration de la culture, de niveaux I, II et III. Sur la base de leurs sites Internet, nous avons recueilli un certain nombre de données caractérisant ces formations : contenu des enseignements, voies d'accès, type de métiers préparés... et nous avons réalisé une analyse statistique de ces données (cf. rapport de Phase I, juillet 2006).

La deuxième phase de l'étude a consisté à s'entretenir avec les responsables d'un échantillon de formations de niveau I (une quinzaine de masters ou équivalent) dispensées par des universités et des grandes écoles (cf. rapport de Phase II, septembre 2006).

Enfin, la troisième et dernière phase de l'étude a pris la forme d'un séminaire de travail qui s'est tenu au musée Dauphinois à Grenoble les 30 novembre et 1^{er} décembre 2006. Il a eu pour objectif de présenter les résultats des deux phases précédentes et de mettre en débat les principales thématiques issues de ces enquêtes (cf. rapport de Phase III, mai 2007).

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce travail, en particulier **Carole Alexandre** (adjointe au chef du DEFEM/DDAI, ministère de la Culture) et **François Rouet** (responsable des études sur l'économie de la culture au DEPS/DDAI, ministère de la Culture) responsables du suivi de cette mission, ainsi que tous les membres du comité de pilotage : **Philippe Chantepie**, chef du DEPS/DDAI, ministère de la Culture, **Jean-Louis Bonnin**, directeur des affaires culturelles à la mairie de Nantes, **Giannalia Cogliandro**, directrice exécutive d'ENCATC, **Blandine**

³ *Formation et emploi culturel. Les formations de 3^{ème} cycle d'administrateurs culturels en question*, Actes du séminaire du 2 juin 1992 à Grenoble, ministère de la culture et de la francophonie (DDF / DEP), Université Pierre Mendès France Grenoble 2, Observatoire des politiques culturelles, mai 1993.

Crestin-Billet, adjointe au chef du DEPS/DDAI ministère de la Culture, **Laurence Martin**, chargée de mission au DEFEM/DDAI, ministère de la Culture, **Pierre Moutarde**, inspecteur à la DMDTS / ministère de la Culture, **Sylvie Pebrier**, inspectrice à la DMDTS / ministère de la Culture, **Daniel Ramponi**, représentant du Syndéac, ancien directeur du Manège – Scène nationale de La Roche-sur-Yon, **Claude Sauvageot**, chef de la mission éducation économie emploi DEP- ministère de l'Éducation nationale, **Sylvie Sierra**, animatrice du pôle-culture du CNFPT à l'ENACT de Nancy, **Christophe Valentie**, directeur unité spécialisée à l'ANPE Culture Spectacle Paris.

Nos remerciements s'adressent également à **Jean-Paul Bozonnet** (maître de conférences, Université de Grenoble, PACTE-CNRS) pour son accompagnement technique dans la phase de traitement statistique des données, à **Marie-Christine Bordeaux** (maître de conférences, GRESEC – Université de Grenoble) pour la transmission d'un premier recensement sur les formations culturelles de niveau licence, à **Anne Gombault** (professeur à Bordeaux Ecole de management) pour ses informations sur les formations au management culturel proposées par les grandes écoles reconnues par la CGE, à **Jean-Claude Duclos** (directeur et conservateur en chef du musée Dauphinois à Grenoble) et à toute son équipe pour l'accueil du séminaire de travail des 30 novembre et 1^{er} décembre 2006 ; à **Elisabeth Renau**, (responsable des colloques et séminaires à l'Observatoire des politiques culturelles) pour l'organisation du séminaire ainsi que pour sa participation au suivi général de l'étude, à **Alice-Anne Jeandel** (chargée de mission à l'Observatoire) et **Marie Angleys** (étudiante à l'IEP de Grenoble) pour leur travail de vérification et de complément sur le recensement des formations, ainsi qu'à toute l'équipe de recherche, en particulier **Valentine Roy** (chargée d'études).

Nous remercions enfin l'ensemble des **responsables de formation** qui ont répondu à nos questions, ainsi que les participants des deux journées de séminaire à Grenoble pour leur implication dans cette étude (voir listes en annexe).

1.2. Contexte et problématique de l'étude : Emploi culturel et formations, de l'observation à l'analyse stratégique et prospective ?⁴

Par Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles

L'emploi culturel a connu, en France comme dans bon nombre de pays européens, une forte expansion à partir du début des années 80. Reflet de l'évolution des politiques culturelles et des stratégies économiques relatives au domaine, cet essor est la traduction du processus de professionnalisation du champ culturel. Il témoigne à sa façon d'un changement de civilisation où les activités de temps libre prennent une place croissante dans la vie sociale contemporaine, nécessitant un milieu professionnel apte à les encadrer.

1. Un difficile chiffrage

Dans des proportions variables selon les pays européens, le développement des activités culturelles concerne autant le secteur public que le secteur privé. Toutefois, en raison de ses spécificités, le domaine culturel s'avère difficile à comptabiliser en termes de professions ou d'emplois. Flou dans ses marges parce qu'il côtoie, par exemple, le secteur socioculturel, celui du tourisme ou des loisirs, sujet à débat dans sa définition parce qu'il intègre les métiers de la communication audiovisuelle, il est également étroit dans sa nomenclature : les médiateurs culturels, les directeurs d'affaires culturelles, les agents de développement culturel local n'apparaissent pas dans les statistiques de l'INSEE. Autre spécificité majeure du secteur, il est très éclectique en termes de champs de spécialités. Il existe ainsi une grande diversité de mondes de l'art et de la culture dont la constitution, les règles du jeu, les statuts, les métiers présentent de fortes particularités, y compris à l'intérieur d'un champ artistique donné. On soulignera encore que le domaine culturel est éparpillé en structures nombreuses et souvent de petite taille. Dans les activités de spectacle par exemple, 95% des entreprises emploient moins de 10 salariés.

Selon le chiffrage établi par le DEPS à partir de l'enquête Emploi de l'INSEE en 2004, la population active ayant un emploi dans les professions culturelles représente un total de 447 000 personnes, tandis que le secteur culturel équivaut à 469 000 emplois⁵. Cette différence d'évaluation s'explique de deux manières. D'une part, les professions culturelles additionnent des métiers qui ne s'exercent pas forcément dans le secteur culturel : ce peut être le cas d'un designer industriel par exemple. D'autre part le secteur culturel inclut des actifs qui n'exercent pas nécessairement un métier culturel : les postes de secrétariat ou de comptabilité sont notamment ici concernés. Rapporté à l'ensemble de la population active française, le secteur culturel représente, selon la base mentionnée, 2,1% des emplois. Mais comme on le verra plus loin, cette évaluation est sans doute minimisée.

Longtemps les comparaisons européennes en matière d'emploi culturel ont été difficiles à envisager du fait que les méthodologies et la géométrie du secteur étaient variables d'un État à un autre⁶. La définition des métiers culturels n'est pas qu'une affaire statistique : c'est aussi une question de valeurs ! Xavier Greffe fut l'un des premiers à tenter de rapprocher des données disparates, tout en

⁴ Ce texte constitue une version étoffée et entièrement actualisée en 2006 d'un article paru dans *Institutions et vie culturelle*, (dir. Guy Saez) La documentation française, 2004.

⁵ *L'emploi culturel en région*, d'après le recensement de la population de 1999, Les notes de l'Observatoire de l'emploi culturel, Département des études et de la prospective, ministère de la Culture et de la Communication, avril 2004, p.p.26-27.

⁶ Cf. Sur cette discussion, Xavier Greffe, *L'emploi culturel à l'âge du numérique*, Paris, Anthropos, 1999.

relativisant l'exercice⁷. Depuis la fin des années 90, EUROSTAT, l'office statistique des Communautés européennes, opère un travail de rapprochement des statistiques qui permet d'y voir progressivement un peu plus clair. Selon l'étude menée par le DEPS pour EUROSTAT, avec l'appui d'un collège d'experts européens, l'emploi dans la culture en Europe représentait en 2002 2,5 % de la population européenne active considérée, soit 4,2 millions d'emplois. Ces données indiquent que la France se situe légèrement en dessous de la moyenne européenne en matière d'emploi culturel. Celui-ci oscille, selon la même enquête, de 1,4 % de la population active (Portugal) à 3,7 % (Estonie). Au-delà de ces données globales, la structure de l'emploi culturel varie fortement d'un État européen à un autre : ainsi le spectacle vivant rassemble proportionnellement un plus grand nombre de professionnels en France qu'ailleurs en Europe.

Il est également intéressant d'observer précisément la progression du secteur culturel. Lors de la décennie 1990-1999, le nombre d'actifs a augmenté de 19% dans les professions culturelles et de 11% dans le secteur culturel global (contre 4% pour l'ensemble des actifs, tous secteurs confondus). Dans un certain nombre de régions, le nombre d'actifs a même augmenté d'environ 30% et plus dans la même période (Aquitaine, Bourgogne, Bretagne, Franche-Comté, Pays de la Loire). Cela traduit le dynamisme du secteur culturel et des politiques territoriales correspondantes. Mais en regardant de plus près cet essor, on s'aperçoit qu'il concerne en bonne part des emplois précaires ou fragiles (intermittents, contrats à durée déterminée, emplois aidés...). Quelques régions présentent la particularité d'une augmentation sensible de leurs professionnels alors que le secteur culturel dans son ensemble évolue beaucoup moins nettement (Alsace, Bourgogne, Centre, Haute-Normandie, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte-d'Azur). C'est sans doute le signe d'un renouvellement générationnel. Celui-ci devrait se poursuivre dans les dix années à venir mais à un rythme différent selon les secteurs : on peut ainsi penser que les industries culturelles seront plus pourvoyeuses d'emplois à moyen terme que les politiques culturelles publiques. Toutefois, cela n'est pas vrai pour toutes les filières des industries culturelles, et à l'intérieur de chacune d'entre elles (l'édition par exemple) on assiste à des recompositions importantes.

Si l'on s'intéresse à la pyramide des âges dans l'emploi culturel, il apparaît que les professionnels de l'audiovisuel et du spectacle, c'est-à-dire les artistes et techniciens du spectacle vivant et de l'audiovisuel, sont sensiblement plus jeunes que les actifs d'autres domaines : seuls 14% d'entre eux ont plus de 50 ans. Inversement, les cadres et techniciens de la documentation et de la conservation affichent une moyenne d'âge plus élevée que la moyenne : 28% d'entre eux ont plus de 50 ans, ce qui devrait appeler un recrutement au moins équivalent dans les années à venir, si l'effort public correspondant ne faiblit pas. Cela concerne les métiers des bibliothèques, du patrimoine et des musées tout particulièrement. Parmi les régions culturelles importantes en termes d'emploi, seule Provence-Alpes-Côte-d'Azur a vu son secteur culturel légèrement régresser dans les années 90 (- 3%)⁸. Cependant, les observations territoriales de l'emploi culturel indiquent une tendance inverse dans les années 2000.⁹ Lorsqu'on considère la répartition des actifs par type d'activités en région, l'Île-de-France domine dans tous les domaines d'activité culturelle avec une très forte concentration des emplois dans le cinéma et l'audiovisuel (66,6 à 68,1%). Outre les métiers liés aux industries culturelles, les professions littéraires sont particulièrement surreprésentées dans l'aire d'influence parisienne. L'architecture, l'édition et la librairie, ainsi que le spectacle vivant et les activités artistiques présentent une meilleure répartition, quoique relative entre la région parisienne et le reste de la France. Au regard de l'emploi culturel les disparités entre les régions demeurent donc importantes. L'Île-de-France apparaît comme un cas

⁷ Xavier Greffe, *L'emploi culturel à l'âge numérique*, Anthropos, 1999.

⁸ *L'emploi culturel en région*, op. cit. p.15.

⁹ Cf. *Données et territoires*, bulletin d'information d'ARCADE.

particulier puisqu'elle capitalise à elle seule 46% des actifs du secteur culturel. Deux autres régions présentent un niveau élevé d'emploi culturel, ce qui correspond à la fois à leur socio-démographie, à leur configuration territoriale marquée par le fait urbain ainsi qu'à leurs caractéristiques économiques. Il s'agit de Rhône-Alpes (8,4% des actifs) et Provence-Alpes-Côte-d'Azur (6,7% des actifs). Un groupe de six régions totalise une moyenne de 3 à 3,5% d'emplois culturels (Aquitaine, Bretagne, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Nord Pas-de-Calais, Pays de la Loire). La plupart des autres régions demeurent moins bien dotées en professionnels de la culture, ceux-ci représentant 1 à 2% de l'ensemble des actifs. Outre le travail accompli par le Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication sur le sujet, l'emploi culturel en région fait l'objet d'observations de plus en plus fines de la part d'organismes à vocation territoriale tels que l'agence ARCADE qui, en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, suit l'évolution de l'emploi dans le spectacle vivant, ARTECA¹⁰, observatoire culturel de Lorraine, ou l'OPPE, devenu OBSTER en Languedoc-Roussillon. D'autres travaux sur l'emploi culturel et les formations sont également mis en œuvre par des structures régionales, des collectivités territoriales, des cabinets d'étude, notamment dans le cadre des COREPS, Commissions régionales des professions du spectacle. Le développement de ce type d'organismes correspond à une préoccupation croissante des décideurs culturels régionaux de suivre l'évolution de l'emploi au plus près de leurs territoires et en temps réel pour mieux adapter leurs stratégies d'accompagnement et de formation du secteur. Le principal enjeu des ces travaux menés à l'échelle régionale se situe bien là : comment faire de l'information culturelle le point d'appui d'une réflexion prospective sur l'emploi *et* la formation, car ces deux problématiques sont étroitement liées. De ce point de vue, la crise dite des « intermittents », c'est-à-dire la crise du financement des régimes 8 et 10 de l'assurance chômage, a été un accélérateur de l'implication des collectivités territoriales dans une approche plus structurée de l'emploi culturel, alors même qu'elles jouent un rôle essentiel dans le financement public de la culture de longue date. Du point de vue de la connaissance de l'emploi, le spectacle vivant constitue un secteur privilégié mais c'est aussi celui où les fragilités et les précarités sont les plus massives.

2. Structures de l'emploi culturel

Globalement, dans le secteur culturel en France en 2004, la population active se répartit principalement entre les professions de l'audiovisuel et du spectacle (134 000 emplois), celles des arts plastiques et des métiers d'art (152 000), celles du secteur littéraire (journalisme, édition, auteurs : 54 000). Les cadres et techniciens de la documentation et de la conservation sont évalués à 33 000 agents, les architectes à 36 000, les professeurs d'art à 38 000 (source INSEE-DEP, 2004)¹¹.

L'emploi culturel fluctue sensiblement au rythme de l'évolution des budgets publics dans la

¹⁰ Cf. Parmi différentes publications, *Données et territoires* n° 5 – décembre 2006, L'emploi dans le spectacle en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Tableaux de bord 2005, ARCADE, Aix-en-Provence ; « Les demandeurs d'emploi du secteur du spectacle, cinéma et audiovisuel en Lorraine », *Dossier d'information* n° 17, ARTECA ; Ithaque, Claude Vauclaire, avec la coll. de Marie Pussier, Chantal Ferrero, Romain Loth, « Étude diagnostic et prospective sur la formation des professionnels du spectacle vivant et de l'audiovisuel en Languedoc-Roussillon », Commission Européenne, DRAC-DRTEPF Languedoc-Roussillon ; Xavier Dupuis, Soazig Hernandez, Edina Soldo, *L'emploi culturel à la Réunion*, Observatoire des politiques culturelles, Grenoble, juillet 2005.

¹¹ Cf. *L'emploi dans le secteur culturel en 2004*, Les notes de l'Observatoire de l'emploi culturel, n° 44-mai 2006, Délégation au développement et aux affaires internationales, Département des études de la prospective et des statistiques, ministère de la Culture et de la Communication. Cf. également Janine Cardona, Chantal Lacroix, *Statistiques de la culture. Chiffres clés 2007*, DEPS, La documentation Française, 2007,

mesure où les activités culturelles organisées dans le cadre du secteur public ou du secteur privé non marchand en dépendent en totalité ou en grande partie. Dans le secteur privé concurrentiel dont relèvent largement les industries culturelles, les marchands d'art ou les architectes, l'État joue aussi un rôle non négligeable en faveur de l'emploi par diverses dispositions ou réglementations : loi sur le prix unique du livre, aides à l'édition, au cinéma, commande publique, négociation des accords commerciaux internationaux, défense de la notion de droit d'auteur contre celle de copyright. Les interactions, complémentarités entre public et privé, sont structurelles pour nombre de domaines artistiques et culturels : c'est par exemple le cas des musiques actuelles, des arts plastiques, du patrimoine quand il est intégré dans des stratégies touristiques.

La culture est un secteur où l'emploi précaire est important. Un quart environ de la population active concernée travaille en contrat à durée déterminée. Le nombre d'intermittents du spectacle vivant et de l'audiovisuel indemnisés au titre des annexes VIII et X du régime d'assurance chômage s'élevait à 124 796 en 2003¹². Il était de 82 000 en 1996, 54 000 en 1992, 27 000 en 1983. Il convient cependant de noter que le chiffrage des emplois dans le spectacle vivant donne lieu à des résultats différents selon les sources utilisées. Les artistes du spectacle vivant et de l'audiovisuel relèvent fréquemment du « régime » de l'intermittence et leur niveau de rémunération moyen est plutôt faible. Généralement, à niveau d'études égal, les métiers de la culture sont moins bien rémunérés que les autres, inégalité que compense peut-être mais dans un autre ordre, la valorisation symbolique qui s'y rattache...

L'État est un employeur relativement modeste. Le ministère de la Culture et de la Communication, ses services déconcentrés ainsi que l'ensemble des établissements publics de statut national, représentent 30 467 emplois en 2006¹³, y compris les vacataires. Toutefois, ce chiffre ne comptabilise pas les métiers *culturels* – mais il faudrait s'accorder sur cette notion – exercés dans d'autres administrations comme celles de l'Éducation nationale, des Affaires étrangères, de Jeunesse et Sports notamment.

Comparativement, les collectivités territoriales constituent un employeur (et un financeur) environ trois fois et demi plus important, ce qui correspond aux avancées de la décentralisation culturelle. Les emplois de la seule filière culturelle des collectivités territoriales s'élevaient à 71 616 en 2004¹⁴, soit 4,4% des effectifs des collectivités territoriales. Mais en réalité, les collectivités territoriales pèsent encore beaucoup plus lourd en termes d'emploi culturel car les statistiques INSEE-DEP ne comptabilisent pas les emplois culturels relevant des filières administrative ou technique. Cela concerne les directeurs d'affaires culturelles notamment dont les fonctions présentent pourtant toutes les caractéristiques d'un métier culturel¹⁵, ainsi que les agents employés au sein des services culturels des mêmes collectivités. Cela concerne aussi les techniciens territoriaux affectés en permanence à des lieux culturels (théâtres en particulier) dont les références professionnelles et en partie le fonctionnement, présentent d'importantes similarités avec ceux des techniciens du spectacle et de l'audiovisuel, agissant hors fonction publique territoriale. On ne trouve pas encore trace non plus dans les statistiques de

¹² Cf. *Les notes de l'Observatoire de l'emploi culturel*, Emploi et spectacle. Synthèse des travaux de la Commission permanente sur l'emploi du conseil national des professions du spectacle 2005-2006, n° 47 – octobre 2006, ministère de la Culture et de la Communication, DAG-DEPS.

¹³ Cf. Janine Cardona, Chantal Lacroix, *Statistiques de la culture. Chiffres clés 2007*, DEPS, La documentation Française, 2007.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Ce qu'atteste l'étude sur les directeurs d'affaires culturelles des villes de plus de 20 000 habitants réalisée en 2000-2001 par l'Observatoire des politiques culturelles et dirigée par Philippe Dressayre à la demande de l'association des directeurs d'affaires culturelles des grandes villes, avec l'appui du ministère de la Culture et de la Communication et du CNFPT. Cf. Philippe Dressayre (dir.), avec la coll. de Philippe-Emmanuel Goussard et Arielle Renaud, *Les directeurs d'affaires culturelles de ville*, Grenoble, Observatoire des politiques culturelles, 2002.

l'emploi culturel des nombreux médiateurs employés par ces mêmes collectivités et chargés de rapprocher les œuvres, les institutions culturelles et les publics. Bon nombre de ces médiateurs ont été initialement embauchés dans la période récente, dans le cadre du dispositif « Nouveaux services - Emplois jeunes », créé en 1998, et se sont, pour un certain nombre d'entre eux, insérés de manière permanente dans la culture. Ainsi, selon l'Observatoire de l'emploi territorial du CNFPT, les collectivités territoriales employaient 104 960 agents dans la culture en 2005¹⁶ (hors techniciens du spectacle employés par ces collectivités). C'est dire l'importance des collectivités territoriales comme employeurs et acteurs culturels. Cette réalité statistique comporte également une autre signification. La filière culturelle a été construite initialement autour des métiers les mieux établis, auxquels on accède par un concours spécifique et qui s'inscrivent dans des cursus de carrière. Le recours à un grand nombre d'agents contractuels – ils représentent 45% des emplois de la seule filière culturelle – pour assurer des activités culturelles diverses allant jusqu'à la programmation artistique, en particulier dans les petites et moyennes communes, l'importance croissante des directeurs d'affaires culturelles dans la gestion et l'organisation des politiques culturelles locales fragilise et conteste par les faits l'identification des métiers culturels des collectivités territoriales à la seule filière culturelle.

Comment le secteur pourrait-il évoluer dans les années à venir ? Exercice compliqué, une approche prévisionnelle l'est encore plus dans le contexte actuel, du fait de la crise du régime d'assurance-chômage des intermittents, de la transformation incertaine d'emplois aidés en emplois permanents, des difficultés d'embauche ou de consolidation des emplois rencontrées par telle ou telle corporation (les architectes par exemple), et d'une certaine prudence des collectivités territoriales à poursuivre leur effort du fait, notamment, de leurs inquiétudes budgétaires. Du côté du secteur public, les villes demeurent le principal soutien aux activités culturelles. Les départements, de par leurs compétences et leurs missions, jouent un rôle structurant pour l'emploi (lecture publique, archives, enseignement de la musique, patrimoine, spectacle vivant). Cependant, les intercommunalités mettant en œuvre une compétence culturelle – d'ampleur variable – et les conseils régionaux qui poursuivent leur effort en faveur de la culture, devraient être les principales sources de stimulation de l'emploi culturel en région. En interne, ces autorités locales devraient également étoffer leurs services culturels, sans toutefois que cela soit très visible dans les statistiques d'emploi. D'autres évolutions, touchant à la réorganisation de filières professionnelles, comme le renforcement des emplois territoriaux qualifiés dans les domaines des bibliothèques et du patrimoine, ne relèvent encore que d'une hypothèse de travail soutenue par les professionnels¹⁷. S'il convient d'être prudent sur un plan prospectif, on peut penser que le secteur culturel devrait poursuivre son essor, quoiqu'à un rythme moins élevé que dans les années 90, en raison de la place que les sociétés développées accordent au loisir et à la satisfaction de l'épanouissement des individus par les pratiques artistiques et culturelles. Cependant, les logiques de mondialisation et de libéralisation des activités culturelles pourraient perturber ou orienter cette promesse si les acteurs concernés au niveau national, européen et international ne demeuraient vigilants à développer des stratégies de régulation du marché et de promotion de la diversité artistique et culturelle. Parmi les mutations qui touchent toutes les activités artistiques et culturelles et nécessitent une réadaptation des formations, des projets et des politiques culturelles, il convient de souligner celles qui sont induites par le développement des usages d'Internet. Rares sont les professions culturelles qui ne sont pas concernées en profondeur par cette problématique.

¹⁶ Cf. *Tendances de l'emploi territorial*, n° 10, janvier 2006, Observatoire de la fonction publique territoriale.

¹⁷ Cf. notamment Dominique Lahary, « Deux fonctions publiques, deux pyramides différentes », in *Bulletin d'informations de l'ABF* n° 193, 2001.

3. L'enjeu de la formation

Les moyens d'accès à l'emploi culturel ont évolué au rythme des transformations structurelles, des changements de mentalité et des modes de professionnalisation à l'œuvre dans le secteur. Établissements d'enseignement spécialisé, formations initiales et continues professionnalisantes, concours administratifs, parcours autodidactes, constituent autant d'entrées possibles. Si l'équilibre entre ces différents cursus évolue au profit de formations plus rationalisées, le recours à la cooptation, les affinités électives, l'appartenance à des réseaux sont autant de principes qui continuent de jouer un rôle significatif dans les politiques de recrutement des employeurs.

La professionnalisation croissante des activités artistiques et culturelles a pour corollaire le développement de la formation continue. La formation sur le terrain, qui était autrefois l'une des principales voies d'accès au secteur culturel, n'est plus considérée comme suffisante pour assurer le renouvellement et la reconnaissance des compétences. Celles-ci sont appelées à évoluer en permanence du fait d'un environnement artistique, institutionnel (du plan local au plan européen et international), juridique, économique et technique qui se transforme et se complexifie sans cesse. Ainsi en est-il des techniques du son, de la lumière et de l'image qui doivent intégrer des transformations accélérées liées à leur informatisation. Dans un autre registre, le management des affaires culturelles dans le cadre public ou privé - problématique centrale du présent ouvrage - mobilise des savoirs et des savoir-faire nouveaux qui exigent de la part des professionnels de se placer en situation de régénération permanente. En outre, l'évolution des politiques culturelles vers plus de territorialité, de transversalité, d'interdisciplinarité, de travail en réseau conduit à une transformation des métiers qui exige des formations adaptées à ce nouveau type de démarches et d'enjeux.

Parallèlement, le diplôme spécialisé sanctionné par les universités ou des écoles reconnues devient un passage de plus en plus obligé. Les professionnels du secteur culturel à cet égard ont un niveau de qualification nettement plus élevé que la moyenne. En 2004, plus de la moitié d'entre eux se situent à un niveau d'études supérieures équivalent au moins à « bac +2 », contre 27% pour l'ensemble de la population active occupée.¹⁸ Il convient de remarquer que cette tendance à un haut niveau d'éducation dans le champ professionnel de la culture est une donnée commune à l'ensemble des pays européens.

La segmentation du secteur culturel, la très grande variété des métiers correspondants (pour le spectacle vivant, on dénombre au moins 250 métiers différents) engendre un paysage de l'offre de formation continue compliqué et diversifié. L'État et les régions sont, de par leurs missions, les principaux acteurs publics des politiques de formation continue. Le CNFPT, établissement public national est le principal partenaire des collectivités territoriales pour la formation de leurs employés. Il assure à la fois la préparation aux concours de la fonction publique territoriale, l'organisation des concours et la formation continue des agents. Mais son offre de formation en direction de la filière culturelle (créée par décret en 1991) et des autres agents culturels de la fonction publique territoriale, n'est pas en mesure de couvrir tous les besoins de plus de 100 000 personnes concernées¹⁹. C'est la raison pour laquelle les collectivités se tournent aussi vers divers opérateurs de formation aptes à proposer des formules plus adaptées à certaines demandes. Dans le seul segment de la lecture publique par exemple, les bibliothécaires peuvent également bénéficier des formations mises en œuvre par

¹⁸ L'emploi dans le secteur culturel en 2004 d'après l'enquête emploi de l'Insee, *Les notes de l'Observatoire de l'emploi culturel*, n° 44- Mai 2006, MCC-DAG-DEPS.

¹⁹ Pour une approche détaillée des missions et des enjeux que doit affronter le CNFPT dans le secteur culturel, on se reportera au *Dossier sectoriel culture*, édité par l'ENACT de Nancy en 2002 (document reprographié, 104 pages). Ce dossier a vocation à être actualisé tous les trois ans désormais.

l'ENSSIB de Villeurbanne ou d'autres organismes régionaux spécialisés tels que MEDIAT en Rhône-Alpes. Dans le domaine musical, les CEFEDM, désormais au nombre de 10 en France, ont en charge la formation continue des enseignants depuis 1997. Il faudrait encore citer le rôle des Centres de formation des musiciens intervenants (CFMI) à l'école, celui des associations régionales ou des délégations départementales accompagnant la musique, la danse et, de plus en plus, le théâtre, pour structurer et former les divers milieux professionnels du secteur...

Le champ associatif bénéficie quant à lui d'un accompagnement de formation soutenu par des organismes paritaires agréés. Gérés par les partenaires sociaux, ils ont pour mission de collecter les fonds alimentés par les employeurs pour financer les formations des branches professionnelles correspondantes. L'AFDAS est le fonds d'assurance formation agréé qui gère, sur le plan national, l'ensemble du dispositif de la formation professionnelle des secteurs du spectacle vivant, du cinéma, de l'audiovisuel, de la publicité et des loisirs ; Uniformation est l'organisme paritaire qui accompagne le secteur de l'animation. Il est amené à soutenir la démarche de formation des professionnels ayant une activité culturelle dans les MJC en premier lieu. Ces organismes sont notamment éclairés par la Commission paritaire nationale emploi-formation-spectacle vivant, créée en 1993. Elle rassemble les partenaires sociaux du champ et a pour tâche de définir des priorités concernant les besoins de qualification ou le renouvellement des emplois. Ce rôle régulateur a d'ailleurs été confirmé par la loi du 7 avril 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social qui actualise les principes de la formation permanente posés par la loi de 1971²⁰. Mais l'atomisation du champ artistique et culturel, l'éclatement et la faiblesse de ses organisations professionnelles, l'hétérogénéité des compétences artistiques et culturelles, le délicat exercice de prévision des emplois déjà mentionné dans ce(s) domaine(s) d'activité, la difficulté objective à bien définir les besoins de formation des milieux professionnels émergents et peu structurés, le manque d'outils d'analyse prospective en matière d'emploi, et, enfin, l'insuffisante culture d'évaluation des formations, laissent entrevoir la mesure des défis à relever²¹...

4. Les formations supérieures au management culturel

Pour accompagner l'emploi culturel, une nouvelle offre de formation destinée à favoriser l'adaptation de nouveaux professionnels aux nécessités de la gestion, de l'administration et de la direction de projets artistiques et culturels est apparue à partir du milieu des années 80. Initiales ou continues, dispensées par des établissements publics ou privés, des Universités ou des grandes écoles, les formations au management culturel, à caractère généraliste, prennent place à côté des formations sectorielles dispensées par les établissements d'enseignement artistique ou les écoles nationales préparant à des métiers spécialisés du patrimoine. Attentif à l'émergence de ce secteur, le ministère de la Culture et de la Communication a soutenu son développement de façon sélective. Correspondant partiellement à une stratégie institutionnelle ou professionnelle maîtrisée, la prolifération de ce type de filières dans les années 90 résulte en premier lieu d'une logique de développement de l'offre de formation des universités et des écoles supérieures, notamment privées, en réponse à une demande étudiante massive et au besoin de responsables culturels en poste de valider leurs parcours et d'actualiser leurs compétences.

²⁰ Elle confirme le principe de la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui permet à des salariés, de valoriser leurs compétences par un diplôme, moyennant des procédures simplifiées. Par ailleurs, la validation des acquis professionnels permettait déjà de faciliter l'accès direct de salariés à des cycles d'études supérieures.

²¹ La revue *Grand Huit*, éditée par l'AMDRA de Rhône-Alpes, propose un dossier très étoffé en deux volets sur la formation aux métiers du spectacle vivant dans ses numéros datés de l'hiver et de l'été 2004.

Les agences d'aide à la gestion des entreprises culturelles (AGEC), réseau territorialisé de centres de formation créé en 1982, ont préfiguré cette démarche qui s'est ensuite très vite développée et formalisée sous la forme de diplômes d'études supérieures spécialisées (DESS) par des universités pionnières : l'IEP de Grenoble et l'Université Pierre Mendès France, avec le Centre de formation national d'Avignon, puis l'Observatoire des politiques culturelles, l'Université de Paris-Dauphine, l'Université de Lyon 2 avec l'ARSEC, puis de manière autonome. Ces formations à la direction de projets culturels, au management culturel et à la médiation culturelle, ont rapidement été rejointes dans les années 90 par les Universités de Nanterre, de Saint-Denis (Institut d'Études Européennes), de Dijon, de Reims, d'Avignon ou par des écoles de commerce (Dijon, Le Havre...). Aujourd'hui, il est peu de régions métropolitaines qui ne mettent en œuvre ce type de formation. Cependant, si un aménagement équilibré du territoire en matière de formation est vivement souhaitable, il reste à prouver que la démultiplication de cette offre correspond au marché de l'emploi. À cet égard, on manque encore cruellement d'évaluations approfondies sur les débouchés et les parcours professionnels suivis par les stagiaires de ces formations. Voici une perspective d'étude qui pourrait utilement prolonger les travaux que nous présentons ici sur les formations à l'administration et à la gestion de la culture. Cependant, le recollement des informations n'étant pas systématiquement assuré, loin s'en faut, par les formations actuelles, la recherche promet d'être particulièrement compliquée...

Dans un marché concurrentiel, chacune des formations de ce secteur cherche à affirmer une identité à travers son intitulé, les programmes affichés, les spécialités des intervenants, articulant différemment des problématiques communes à caractère technique ou artistique : sociologie de l'art, politiques culturelles, management de la culture, médiation artistique et culturelle, développement culturel local, échanges culturels européens et internationaux, etc. En sus de favoriser l'acquisition de savoirs, de savoir être et de savoir-faire, les formations culturelles supérieures se présentent comme un outil de légitimation et de mise en réseau des participants. À partir du corpus proposé, chaque étudiant-stagiaire est invité à développer une expertise et à utiliser sa formation comme une plate-forme de socialisation dans le monde culturel.

Les fonctions auxquelles préparent ces formations couvrent une palette de compétences diversifiées qui correspondent peu à des filières professionnelles instituées : directeur de projet, administrateur, responsable de la communication ou des relations publiques, médiateur culturel, programmeur, agent de développement culturel, directeur d'affaires culturelles de collectivité territoriale. Dans ce cas, le diplôme doit être complété par l'obtention d'un concours administratif. Inversement le concours et l'exercice du métier sur le terrain peuvent être complétés par un master. Ces professions, dont on souligne parfois le rôle « intermédiaire », peuvent être exercées tantôt dans le secteur public, tantôt dans le secteur privé non marchand ou dans le secteur privé.

Les formations en question procèdent fréquemment d'une coproduction entre acteurs culturels et universitaires ou milieu enseignant supérieur et préparent à des diplômes variés : DEUG, DUT, licence, master, diplôme d'école privée. Pour être en harmonie avec les normes européennes et le processus dit « de Bologne », maîtrises et DESS se sont massivement réorganisés pour se transformer en master (Bac + 5). Si les masters font l'objet d'une très forte demande, c'est parce qu'ils offrent la promesse d'un accès à un milieu d'activité fortement valorisé, qui saurait concilier les impératifs du travail avec les exigences d'une passion ou la recherche d'une satisfaction personnelle.

Si, dans les années 80, les premières formations de ce type ne bénéficiaient pas d'une légitimité assurée auprès d'un milieu professionnel largement issu du bénévolat, de la formation sur le terrain et recruté sur le principe de la cooptation, les années 90 les ont peu à peu banalisées. Avec le recul, il

apparaît qu'elles ont fortement contribué à la construction de nouvelles normes de recrutement, lisibles dans les libellés d'offres d'emploi : la reconnaissance d'une formation supérieure, initiale ou continue, constitue désormais une plus-value le plus souvent décisive par rapport aux seules compétences acquises empiriquement. Il reste que cela concerne un univers professionnel peu structuré à la différence des filières spécialisées telles que celles des conservateurs de bibliothèque ou de musée.

Largement conditionnée par la vitalité des politiques culturelles, l'efficacité de telles filières en termes d'adéquation au marché de l'emploi culturel n'a été que très partiellement étudiée mais demeure difficile à évaluer en l'absence de données d'ensemble. Les taux d'insertion professionnelle sont en tout cas très variables selon les masters par exemple. Quant aux premiers emplois pourvus, ils ne sont pas forcément stables, se présentant le plus souvent sous la forme de contrats à durée déterminée, mais ils constituent le tremplin indispensable à la construction d'une carrière professionnelle.

1.3. Cadrage méthodologique de l'étude

1. Recensement de l'offre de formation et analyse statistique

La première partie de l'étude a consisté en un repérage de l'offre de formation existante dans les domaines de la gestion et de l'administration culturelle, quels que soient l'organisateur de cette offre (universités, instituts d'études politiques, écoles de commerce...), le niveau d'étude (DU, licence professionnelle, master...), la spécialisation principale (formation consacrée à la gestion et à l'administration culturelle, ou formation spécialisée sur un domaine artistique intégrant des cours de gestion, d'administration, de management...), la périodicité de la formation (formation à temps plein ou en alternance), l'origine des étudiants (formation initiale et formation continue)... Les résultats de cette première étape sont présentés dans la deuxième partie de ce rapport.

Des formations supérieures diplômantes

Pour définir le cadre de l'étude, en accord avec le comité de pilotage, nous avons retenu dans notre enquête uniquement les formations supérieures *diplômantes* dans le domaine de l'administration et de la gestion de la culture, qu'elles soient à destination d'étudiants en formation initiale ou de professionnels. Ont été prises en compte de la façon la plus exhaustive possible :

- les formations supérieures dispensées par des établissements publics de niveau bac +2 (DU, DUT), bac +3 (licences professionnelles), bac +5 (masters professionnels),
- les formations supérieures dispensées par des établissements relevant du ministère de la Culture et agissant dans des champs disciplinaires spécifiques,
- les formations supérieures dispensées par des établissements privés, de mêmes types et de mêmes niveaux que celles mentionnées ci-dessus (cf. plus loin chapitre « nomenclatures »), reconnues par le ministère de la Culture et/ou présentes dans le répertoire national des certifications professionnelles (www.cncp.gouv.fr),
- les formations supérieures dispensées par des écoles de commerce reconnues par la Conférence des grandes écoles (spécialisation culturelle en 2^{ème} ou 3^{ème} année, mastères spécialisés délivrés par la CGE).

Les formations considérées pouvaient être spécialisées sur la gestion et l'administration de la culture, ou être spécialisées sur une autre thématique (management, développement local, études supérieures artistiques...) tout en intégrant un "module long" sur la gestion et l'administration de la culture. Tous les secteurs artistiques et culturels ont, bien entendu, été pris en compte dans la définition du champ de l'étude (spectacle vivant, patrimoine, musée, métiers d'art, métiers du livre, archives, bibliothèques, arts plastiques, cinéma, audiovisuel...).

Par ailleurs, le champ de la gestion et de l'administration de la culture possédant des frontières relativement « floues » et empiétant sur d'autres secteurs professionnels (médiation, ingénierie culturelle, communication...), la compréhension du champ a donc été assez extensive et en cas de doute, les formations ont été intégrées à l'enquête.

En revanche, ont été exclues du champ de l'étude :

- les formations à la recherche (anciens DEA et masters recherche, sauf si la dimension professionnalisante du master est avérée),
- les formations sur une courte durée (inférieure à un semestre),

- les formations supérieures dispensées par des établissements privés, non reconnues par l'Etat,
- les formations supérieures dispensées par des écoles de commerce consulaires, non reconnues par la Conférence des grandes écoles,
- les formations post-recrutement de la fonction publique territoriale,
- les formations dispensées par les CEFEDM pour les fonctions de directeurs d'école de musique par exemple.

La méthodologie employée pour le recensement des données

Le travail d'enquête a été réalisé par le recueil des données documentaires existantes (fichiers des formations, annuaires...) et des recherches documentaires (principalement sur Internet) afin d'établir un premier repérage de l'offre diplômante existante. Une série d'entretiens téléphoniques ciblés ont également été effectués pour compléter les informations recueillies. Seules les informations les plus factuelles ont pu être recueillies dans cette première phase (nature de la formation, niveau de diplômes, contenu des enseignements, répartition du corps enseignant, ainsi que des données sur les flux de publics accueillis et diplômés). Le recensement des données a ainsi été effectué en cinq étapes :

- consultation des répertoires de formations,
- inspection fouillée du site Internet de la formation,
- intégration des données de la formation dans sa fiche d'identité individuelle,
- élaboration d'une liste des formations recensées,
- traitement statistique des résultats.

Répertoires de formations consultés

- Le Répertoire national des certifications professionnelles : le RNCP est une base de données des certifications à finalité professionnelle (titres, diplômes, certificats de qualification professionnelle) inscrites par une commission réunissant l'État et les partenaires sociaux, consultable sur le site Internet de la CNCP²² (www.cncp.gouv.fr).

²² La Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) a été créée par la loi de modernisation sociale (n°2002-73). Instituée en lieu et place de l'ancienne Commission technique d'homologation, elle est placée sous l'autorité du ministre en charge de la formation professionnelle. La CNCP est une commission interministérielle, interprofessionnelle et interinstitutionnelle. Elle est composée de seize représentants ministériels, de dix partenaires sociaux, de trois représentants élus des chambres consulaires, de trois représentants élus des régions et de douze personnes qualifiées.

La mission de cette commission est :

- d'instruire les demandes d'enregistrement et d'actualiser le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP),
- de veiller au renouvellement et à l'adaptation des diplômes et titres, de suivre l'évolution des qualifications et de l'organisation du travail,
- d'émettre des recommandations à l'attention des institutions délivrant des certifications professionnelles ou des certificats de qualification. Elle signale aux particuliers et aux entreprises les éventuelles correspondances totales ou partielles entre les certifications enregistrées dans le répertoire national, ainsi qu'entre ces dernières et d'autres certifications, notamment européennes.

La CNCP s'appuie sur les travaux d'une commission spécialisée et d'un secrétariat permanent.

Les niveaux consultés pour notre étude sont les niveaux I, I-II, II, III.

Les codes de la nomenclature des spécialités de formation retenus sont les suivants :

- 10 - Formations générales
- 12 - Sciences humaines et droit
- 13 - Lettres et arts
- 31 - Échanges et gestion
- 32 - Information et communication
- 33 - Services aux personnes (dont 335 - animation touristique et culturelle)
- 34 - Services à la collectivité

Nous avons complété ce premier répertoire par :

- la liste de la centaine d'universités élaborée par le ministère de l'Éducation nationale www.education.gouv.fr, qui a été croisée avec la liste des formations proposée par l'ONISEP (www.onisep.fr) et une première liste de licences professionnelles et masters culturels élaborée par Marie-Christine Bordeaux, maître de conférences, Gresec-Grenoble 3 ;
- la liste des quinze établissements supérieurs privés reconnus par le ministère de la Culture au titre de la loi de 1988 sur les enseignements artistiques ;
- la liste des établissements supérieurs publics relevant du ministère de la Culture (ex. : FEMIS, Ecole du Louvre...) ;
- la liste des établissements reconnus par la Conférence des grandes écoles²³ : www.cge-asso.fr ;
- quelques formations complémentaires suite aux remarques formulées par les participants du séminaire des 30 novembre et 1^{er} décembre 2006 à Grenoble ;
- une liste des formations au management culturel dans les écoles de commerce reconnues par la Conférence des grandes écoles, établie par Anne Gombault, professeur à Bordeaux Ecole de management, et Garlonn Bertholom, directrice de formation à l'école supérieure de commerce de Bretagne.

Présentation des fiches d'identité individuelles²⁴

Une fiche d'identité a été réalisée pour chaque formation. Les informations recueillies sont les suivantes :

- Ville
- Organisme certificateur
- Organisme formateur
- Intitulé précis*
- Diplôme / titre / certification
- Spécialisation principale
- Année de création
- Frais pédagogiques
- Durée
- Enseignements (contenu, volumes horaires, modalités pédagogiques)
- Effectifs

²³ La Conférence des grandes écoles est une association (loi 1901) regroupant des grandes écoles d'ingénieurs, de management et de haut enseignement multiple ou spécifique, toutes reconnues par l'État. La CGE accepte l'adhésion d'un établissement après évaluation de la formation qu'il propose. Elle délivre en outre deux labels ou accréditations :

- le mastère spécialisé accrédite une formation recrutant à bac+5
- le bilan d'aptitude délivré par les grandes écoles (B.A.D.G.E.) accrédite une formation spécifique accessible par la VAE.

²⁴ Un modèle de ces fiches d'identités est présenté en annexe.

- Types de métiers préparés*
- Voies d'accès au diplôme / à la certification
- Diplôme / expérience requis
- Public
- Recrutement*
- Responsable*
- Renseignements* : contact, téléphone, courriel, site Internet.

* Ces données, importantes pour la fiche d'identité individuelle mais non comparables, n'ont pas été traduites dans la grille d'analyse.

Les fiches d'identité sont classées par niveau de formation : Niveau I, Niveau II, Niveau III. Pour la définition de ces niveaux, veuillez vous reporter au glossaire de la C.N.C.P. disponible sur le site www.cncp.gouv.fr.

Élaboration des grilles d'analyse et traitement statistique

Les données brutes recueillies dans les « fiches d'identité individuelles » ont été converties dans un tableau afin de pouvoir être comparées et analysées. Pour cela, des nomenclatures ont été définies²⁵. Pour les besoins des tris croisés, un codage éventuel de ces nomenclatures sous forme numéraire a été réalisé.

Remarques complémentaires :

* Informations manquantes : pour chaque formation, il est resté des informations non obtenues, des « cases blanches » dans les fiches individuelles. Ceci peut s'expliquer de deux manières : soit l'information n'était effectivement pas présente sur le site Internet de la formation, soit elle n'a pu être repérée par nos soins en raison du nombre de formations à recenser dans les délais impartis pour cette étude. Par ailleurs, lorsqu'une catégorie d'informations apparaît systématiquement absente, ou lorsque nous doutons de sa fiabilité, nous en avons proposé la suppression au stade de la phase 1, pour un traitement en phase 2 (entretiens).

* Précisions : nous précisons que 282 formations ont été recensées, mais que seules 275 ont pu faire l'objet d'un traitement statistique (données trop lacunaires pour les formations restantes).

Les limites de la méthodologie

* Contrainte de temps : les formations dispensées par les établissements d'enseignement supérieur privés non reconnues par le ministère de la Culture et de la Communication, ainsi que les formations dispensées par les établissements d'enseignement supérieur consulaires, non accréditées par la CGE n'ont pas été recensées.

* Contrainte de nombre : le faible nombre de certaines catégories empêche un traitement statistique pertinent.

* Contrainte de support : les données proposées par le site Internet d'une formation sont souvent incomplètes et déclaratives, **elles n'ont pu être vérifiées dans le cadre de cette étude.**

Nous signalons ainsi qu'une liste complémentaire de formations pourrait être établie à partir des

²⁵ Cf. Présentation des nomenclatures en annexe.

répertoires suivants :

- la liste des 200 **écoles de commerce** reconnues par le ministère de l'Éducation nationale www.education.gouv.fr ;
- la liste de formations privées dispensées par des établissements non reconnus par le ministère de la Culture présentée sur les sites d'emploi et de formation tels que www.cortexcultureemploi.fr, www.profilculture.fr, www.talents.fr etc.

Le travail de recensement réalisé dans cette étude avait donc pour objectif d'être le plus complet possible. Cependant l'éclatement des sources d'information et la disparité des formations recensées (en termes d'établissements formateurs, de disciplines de rattachement, d'intitulés des diplômes et des spécialisations ...) ont inévitablement conduit à des oublis et à des inexactitudes involontaires.

Par ailleurs, ce repérage été réalisé durant le premier semestre 2006, période à laquelle de nombreuses universités étaient entrain d'appliquer la réforme européenne (processus de Bologne) et le passage au système LMD. Ceci explique la diversité des intitulés de formations utilisés dans ce travail (master 1, master 2, master en 2 ans, licence disciplinaire, licence 3...) l'ancien et le nouveau systèmes étant juxtaposés.

Enfin, pour rester d'actualité, la liste des formations présentées en annexe de ce document devra bien entendu être mise à jour.

2. Approche qualitative : approfondissement des données sur un échantillon de formations

La deuxième partie de l'enquête (Phase 2) n'a concerné que les masters (ou équivalents) qui sont spécialisés sur l'administration et la gestion du secteur culturel (soit 25 à 30 formations environ). Nous avons constitué notre échantillon en croisant différents critères (date de création, type d'organisme formateur, localisation géographique, spécialisation...). Nous avons cherché à la fois à obtenir des informations quantitatives complémentaires et à recueillir des données qualitatives.

Les monographies suivantes ont été rédigées à partir d'entretiens réalisés avec les responsables (ou par courrier électronique dans certains cas), et ont été ensuite validées par ces derniers :

- Master Université d'Angers (Ph. Teillet),
- Master IUP Arles Université d'Aix-Marseille (R. Nicolai),
- Mastère ESC Bretagne (G. Bertholom),
- Master Université de Bourgogne (Cl. Patriat),
- Master IEP Grenoble (M. Pongy et Ph. Teillet),
- Master IEP Grenoble/OPC (J-P. Quilès),
- Master Université de La Rochelle (J-L. Bonnin),
- Master Université de Limoges (E. Rouvellac),
- Master Université Lyon II/Arsec (J. Bonniel et I. Faure),
- Master de Haute-Alsace Mulhouse-Colmar (B. Bruant),
- Diplôme de recherche Ecole du Louvre Paris (C. Crapanne),
- Diplôme de l'ESART (EAC) Paris (C. Vivier Le Got)
- Diplôme de la FEMIS Paris (J-M. Vernier),
- Master Paris Dauphine (X. Dupuis),
- Master Paris VIII (A-M. Autissier).

Tous les entretiens prévus ont été réalisés à l'exception de trois formations pour lesquelles nous n'avons pas réussi à obtenir de rendez-vous ni d'entretien téléphonique avec un responsable. En raison du volume de cette étude (et en accord avec le comité de pilotage), nous avons pris la décision de renoncer à ces trois monographies. Nous tenons à remercier à nouveau les responsables des formations pour le temps et la qualité des entretiens qu'ils nous ont accordés.

Cette deuxième phase d'enquête a permis d'affiner la typologie de la phase 1, d'apporter des éléments plus qualitatifs sur les formations analysées, et surtout d'aborder un ensemble de questions sur l'avenir de ces formations, l'articulation avec le marché de l'emploi... Plus particulièrement, il s'agissait d'identifier, à l'intérieur de cette offre, des éléments sur l'histoire, l'inscription partenariale et les caractéristiques pédagogiques de ces formations :

- l'origine et l'ancienneté de la formation,
- son objectif premier (à quels métiers prépare-t-elle ?),
- les partenariats institutionnels sur lesquels la formation est fondée, les relations avec les réseaux professionnels,
- la nature des enseignements (données quantitatives), le pourcentage d'heures consacrées aux disciplines de gestion et d'administration par exemple,
- l'origine des enseignants (universitaires, professionnels, enseignants locaux, enseignants extérieurs...) et les pôles de compétence de l'équipe pédagogique...

L'enquête a également porté sur les caractéristiques des publics accueillis dans ces formations, et sur les flux ainsi générés sur le marché du travail par catégories de diplômes :

- niveau de diplômes préalables et spécialisations (ou origines professionnelles),
- âge, origine géographique,
- modalités d'insertion sur le marché de l'emploi (ou d'évolution des carrières pour les formations destinées à des professionnels en poste),
- modalités de relations avec les promotions d'étudiants ou stagiaires passés par la formation (réseaux d'anciens, annuaires, fichiers...), et “ outils ” mobilisés pour matérialiser ces relations...

La spécificité des métiers, des fonctions et leur plus ou moins bonne articulation avec le marché de l'emploi ont également été étudiées. Des informations ont pu être recueillies sur :

- le type de métiers et fonctions auxquelles les formations préparent,
- le type de métiers et fonctions exercés par les étudiants / stagiaires à leur sortie de formation, voire quelques années après...

Il faut noter que ces deux derniers points ont été plus difficiles à traiter dans la mesure où les données recueillies ne pouvaient être qu'indirectes (données statistiques ou empiriques fournies par les responsables des formations eux-mêmes). Les annuaires d'anciens, fichiers (quand ils existent) ont constitué cependant des sources précieuses.

Une synthèse de ces entretiens est présentée dans la troisième partie du présent rapport.

3. Évaluation participative : séminaire de mise en débat des premiers résultats

Un séminaire de travail a été réalisé les 30 novembre et 1^{er} décembre 2006 en vue de restituer et de mettre en débat les résultats des deux premières phases de l'enquête et d'élargir la réflexion auprès d'un public confronté directement à ces questionnements²⁶. Ce séminaire a réuni une trentaine de personnes dont les membres du comité de pilotage et du comité scientifique de l'étude, des responsables de formations à l'administration et à la gestion de la culture de niveau 1 et 2, des représentants du ministère de la Culture et de la Communication, ainsi que des représentants de collectivités territoriales, des représentants d'organismes impliqués dans la formation des professionnels et des structures européennes impliquées dans le champ de la formation culturelle. Ce séminaire a été organisé sous la forme de tables rondes introduites par une présentation analytique et thématique des résultats des deux phases d'enquête précédente.

Cette troisième étape a ainsi permis de réaliser une analyse comparative des résultats de l'enquête en les confrontant à un ensemble de questions problématiques. Trois tables rondes ont été proposées autour des questions suivantes :

- Des mutations dans l'offre de formation à l'administration et à la gestion de la culture : le rôle prépondérant des nouveaux acteurs (Europe, régions, secteur privé...) ?
Plusieurs problématiques ont jalonné cette table ronde : la construction d'une politique de l'enseignement supérieur au niveau européen induit-elle des changements dans les systèmes nationaux ? Les formations sont-elles un outil de l'aménagement culturel du territoire ? Peut-on parler d'une « régionalisation » des politiques de formation à l'administration culturelle ? Quels sont les moteurs de l'accroissement de l'offre de formation dans le secteur privé ?
- En quoi l'évolution des contenus pédagogiques permet-elle aux formations de s'adapter à l'évolution des métiers de l'administration et de la gestion culturelles ?
Plus spécifiquement, la table ronde s'est intéressée aux questions suivantes : la dimension européenne et internationale est-elle suffisamment prise en compte dans les cursus de formation ? Quels sont les modalités et les effets de l'implication des professionnels dans les formations à l'administration et à la gestion de la culture ? Quels rôles jouent les dispositifs VAE et VAP, la formation en alternance et la formation professionnelle continue pour une meilleure articulation entre expériences professionnelles et formation ?
- Comment renforcer l'articulation entre les formations et le marché de l'emploi ?
Cette dernière table ronde a abordé les sous-thèmes suivants : quels sont les outils d'observations du marché de l'emploi culturel ? Comment peuvent-ils être utilisés par les responsables de formations ? Quels rôles pour les instances d'encadrement et de concertation dans le domaine de l'emploi culturel (CNFPT, ANPE, COREPS...) ?

Les principaux points abordés lors de ce séminaire sont présentés sous la forme d'articles thématiques dans la troisième partie de ce rapport.

²⁶ Cf. programme du séminaire et liste des participants en annexe.

II. Recensement des formations et analyse

Nous avons recensé 282 formations à la gestion et à l'administration de la culture dont :

- 168 de niveau I (masters professionnels, mastères spécialisés, diplômes, titres, certifications de niveau I),
- 93 de niveau II (DU, DUT, licences professionnelles, licences disciplinaires, diplômes, titres, certifications de niveau II),
- 21 de niveau III (DUT, DU, DEUST, DEUG, diplômes, titres, certifications de niveau III).

Les informations recueillies pour 275 d'entre elles étaient suffisamment précises pour nous permettre de réaliser une analyse statistique de leurs caractéristiques (tris à plat et croisés effectués à partir des variables sélectionnées). Les données présentées dans les pages suivantes portent donc sur ces 275 formations.

Avertissements :

Pour retrouver les définitions de chaque variable, nous vous invitons à consulter en annexe la présentation des nomenclatures.

Les résultats présentés dans ce document sont bruts. Toutefois, pour des raisons de lisibilité, certains regroupements ont été effectués et les pourcentages arrondis.

Nous rappelons que les données manquantes sont plus ou moins importantes selon les variables considérées.

Nous attirons votre attention sur le fait que les chiffres présentés dans les tableaux suivants correspondent (sauf indications contraires) au nombre de formations et non au nombre d'établissements.

2.1. Identification des établissements certificateurs et/ou formateurs

Quels sont les types d'établissements certificateurs ?

L'offre de formations est à 88 % certifiée par des établissements d'enseignement supérieur public relevant du ministère de l'Éducation nationale.

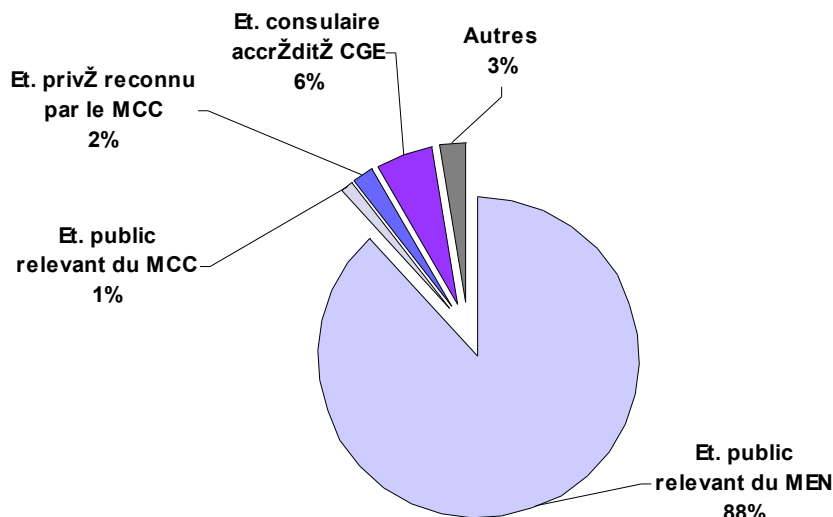
Les formations certifiées par les établissements d'enseignement supérieur public relevant du ministère de la Culture sont peu nombreuses à proposer un module d'administration et de gestion. Les formations certifiées par les établissements d'enseignement supérieur privé reconnues par le ministère de la Culture sont peu nombreuses également. L'offre privée de formations est relativement abondante mais seules 6 formations sont organisées par des établissements reconnus par le ministère de la Culture.

Les formations certifiées par les établissements d'enseignement supérieur consulaire accrédités par la CGE représentent 6% de l'offre totale de formation et constituent ainsi une catégorie relativement marginale sur un plan numérique.

Typologie des établissements certificateurs

Nombre de formations par type d'établissement certificateur	Fréquence	%
Et. d'ens. sup. public relevant du ministère Education nationale	243	88%
Et. d'ens. sup. public relevant du ministère Culture	3	1%
Et. d'ens. sup. privé reconnu par ministère Culture	6	2%
Et. d'ens. sup. consulaire accrédité par la CGE	16	6%
Autres	7	3%
Total	275	100%

NB : les chiffres indiquent le nombre de formations (et non le nombre d'établissements).



Quels sont les types d'établissements formateurs ?

L'offre de formations est constituée majoritairement d'établissements formateurs dépendants de l'université, en particulier des facultés. Il est intéressant de noter que les IUP et IUT, bénéficiant d'une autonomie plus large au sein de l'université, sont fortement représentés.

Les résultats de l'enquête confirment que les écoles artistiques proposent peu de modules d'administration et de gestion de la culture, mais plutôt un enseignement artistique et technique.

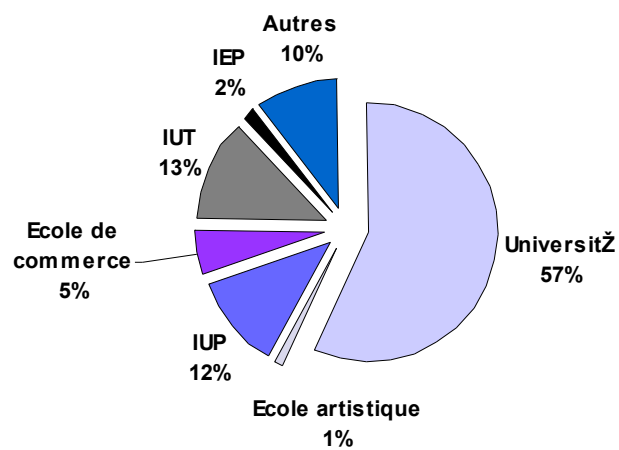
Les écoles de commerce accréditées par la CGE constituent un type d'organisme formateur non négligeable.

Enfin, les établissements formateurs regroupés sous la rubrique « autres » sont très variés (organismes dépendant d'une université mais possédant beaucoup d'autonomie, associations...).

Nombre de formations par type d'établissement formateur

Etablissement formateur	Fréquence	%
Université	155	57%
IUP	33	12%
IUT	36	13%
IEP	5	2%
Ecole de commerce	15	6%
Ecole artistique	3	1%
Autres	28	10%
Total	275	100%

Typologie des établissements formateurs

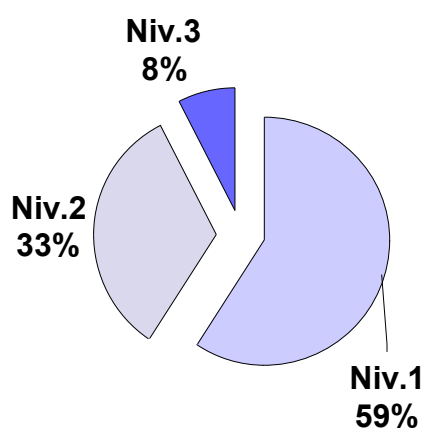


2.2. Diplômes, titres, certifications

À quels niveaux sont proposées les formations ?

La majorité des formations à l'administration et à la gestion de la culture sont dispensées au niveau I. Mais il est intéressant de noter que les formations de niveaux II sont fortement développées. En toute hypothèse et considérant que les licences professionnelles ont été créées en 1999, on peut penser que ce phénomène s'est récemment accru.

Répartition des formations par niveau



Quels sont les diplômes, titres, certifications délivrés par les formations ?

Conformément à la prédominance des formations de niveau I, on constate que les masters professionnels (et non de recherche, hors champ d'étude) sont l'intitulé de diplôme le plus développé (55% des formations). Le master en 2 ans se généralise (29% des formations). En toute hypothèse, on peut avancer que le master en 2 ans correspond à une adaptation à la réforme LMD, alors que le master 2, en un an, correspond encore à une transposition d'ex-DESS. Pour le niveau II, les licences professionnelles constituent 16% de l'offre globale de formation. Les licences disciplinaires, plus souvent centrées sur des enseignements artistiques, sont peu représentées.

Répartition des formations par diplôme, titre, certification

Intitulé de diplôme, titre, certif.	Fréquence	%
Certification	1	0%
DEUST	3	1%
Diplôme enregistré au RNCP	7	3%
DU niv.1	5	2%
DU niv.2	3	1%
DUT	18	7%
Licence (disciplinaire)	17	6%
Licence 3	21	8%
Licence pro	43	16%
Master (en 2 ans)	80	29%
Master 1	3	1%
Master 2	60	22%
Mastère spécialisé (ESC majoritairement)	9	3%
Titre inscrit au RNCP	5	2%
Total	275	100%

2.3. Dates de création des formations

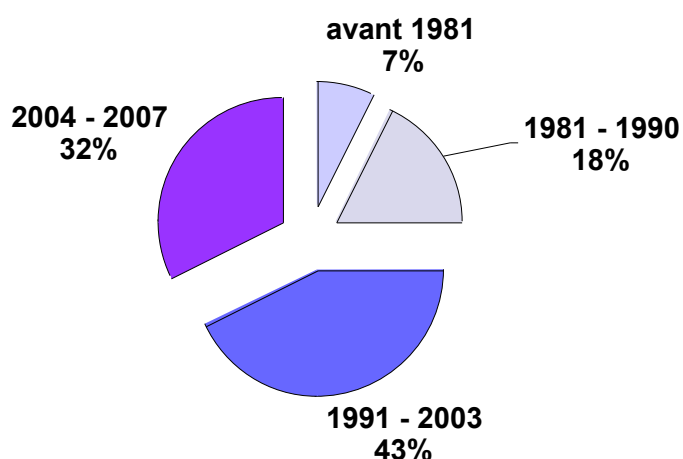
Ces résultats sont à prendre avec une grande prudence, compte tenu de l'importance des données manquantes (49%). Il faut souligner par ailleurs que nous avons complété les informations recueillies sur les sites Internet des formations, par une campagne téléphonique auprès des formations de niveau I (car il nous semblait primordial de recueillir des données sur cette variable).

Deux facteurs sont intéressants : la difficulté que nous avons rencontrée pour trouver cette donnée sur les sites Internet des formations, et l'importance numérique de la période « 1981 à 1990 » avant la relance téléphonique. Ces facteurs sont sans doute révélateurs de la persistance d'une forme de légitimité à l'ancienneté : quand la formation existe depuis longtemps, la date de création apparaît assurément sur le site.

Après la relance téléphonique auprès des formations de niveau I, la proportion de formations créées pendant la période « 2004 à aujourd'hui » a été largement gonflée. Ainsi, on note que 43% des formations ont été créées entre 1991 et 2003, et un tiers des formations a été mis en place depuis 2004.

Création des formations à l'administration de la culture

Date de création (4 périodes)	Fréquence	%
1980 et avant	10	7%
1981 à 1990	25	18%
1991 à 2003	60	43%
2004 à aujourd'hui	45	32%
Total	140	100%
<i>Données manquantes</i>	135 (49%)	Total : 275



Les formations de niveau I ont été pour moitié créées entre 1991 et 2003. Le fait que 37% des formations de niveau I ont été créées sur les trois dernières années est saisissant. La réforme LMD constitue sans doute un facteur explicatif de cette inflation de formation, mais ce n'est certainement pas le seul. En effet, les dates d'habilitation des formations considérées dans le cadre de cette enquête sont celles de leurs premières formes (DESS ou autres).

Diplôme, titre, certification par date de création

Diplôme, titre, certification	Date de création des formations de niveau I				Total
	1980 et avant	1981 à 1990	1991 à 2003	2004 à aujourd'hui	
	2	7	26	22	57
Master 1	0	0	3	0	3
Master 2	0	4	19	13	36
Mastère spécialisé	0	2	3	4	9
Total	2	13	51	39	105
Total pourcentage	2%	12%	49%	37%	100%
<i>Données manquantes</i>					63

2.4. Publics et effectifs des formations

Quelles sont les voies d'accès à la certification ?

La formation initiale reste la voie d'accès majoritaire à la certification. La tendance est plus à l'ouverture des formations initiales aux professionnels plutôt qu'à la création de formations spécifiques pour ce type de publics. L'apprentissage reste marginal. La validation des acquis de l'expérience est une voie d'accès très développée.

Voies d'accès à la certification

Voies d'accès à la certification	Fréquence
Formation initiale	254
Formation continue	208
Apprentissage	18
VAE	147

NB : plusieurs réponses possibles.

NB : part des données manquantes non évaluée mais assez faible.

Quelle est la catégorie majoritaire du public de ces formations ?

Conformément aux données recueillies précédemment (cf. ci-dessus), la très grande majorité des formations (95%) reste prioritairement adressée à un public en formation initiale.

Catégorie majoritaire du public	Fréquence	%
Etudiants	248	95%
Professionnels	12	5%
Total	260	100%
<i>Données manquantes</i>	<i>15</i>	<i>(4%)</i>
Total	275	

Quels sont les effectifs des formations ?

Globalement, on constate que la majorité des formations (pour lesquelles l'information était disponible) sont à effectif restreint. Elles accueillent alors majoritairement de 20 à 30 étudiants. Ces résultats sont à prendre avec grande prudence, étant donnée l'importance des données manquantes (180 formations). Dans ces données manquantes, ne peuvent être distinguées les formations à effectif restreint dont le chiffre n'a pu être obtenu, et les formations à effectif non restreint (il est donc logique que l'information n'apparaisse pas dans ce cas).

Effectif (4 modalités)	Fréquence
19 et -	7
20 à 30	66
31 à 50	20
51 et +	2
Total	95
<i>Données manquantes</i>	<i>180</i>
Total	275

Quelle est la moyenne des étudiants accueillis, selon les établissements formateurs ?

La moyenne générale de 28 étudiants, tous établissements formateurs confondus, témoigne de la sélectivité des formations à l'administration de la culture. Plus en détail, les données recueillies montrent que les IUP présentent les effectifs les plus importants, avec 43 étudiants en moyenne, tandis que les IUT accueillent 25 étudiants en moyenne. Les facultés mettent majoritairement en place des sélections, avec une moyenne de 27 admis. Enfin, les IEP et écoles de commerce sont les établissements formateurs les plus sélectifs, avec moins de 20 étudiants par année.

Combien d'étudiants sont formés chaque année par ces formations prises dans leur ensemble ?

Sur la base des 95 formations pour lesquelles nous connaissons l'effectif, nous évaluons à 2720 le nombre d'étudiants formés chaque année dans ces 95 formations à l'administration de la culture, tous niveaux confondus. Sans doute la réalité double-t-elle, au moins, ce chiffre, puisque les effectifs de 180 formations sont manquants (au minimum 5000 personnes chaque année ?).

2.5. Durée et volumes horaires des formations

Comment les formations s'organisent-elle dans le temps ?

Les formations dispensant leurs enseignements à temps plein sont majoritaires (98,5%). Celles qui dispensent leurs enseignements uniquement en alternance, par sessions, à rythme discontinu sont très marginales (1,5%). On note cependant qu'un certain nombre de formations proposent à la fois une organisation d'enseignement à temps plein et une autre en alternance, sur une période de temps plus longue.

Sur quelle durée se déroulent les formations ?

Globalement, on constate une nette adaptation des formations à la « semestrialisation ». Les formations en 2 et 4 semestres sont majoritaires, ce qui correspond respectivement, à l'importance des licences professionnelles (1 an) et des masters (en 2 ans).

Durée globale des formations

Volume horaire global	Fréquence	%
2 semestres	133	49%
4 semestres	107	40%
6 semestres	17	6%
Autres (1, 3, 7, 8)	12	5%
Total	269	100%
<i>Données manquantes</i>	6	Total : 275

Le volume horaire global des formations (enseignements classiques, projets et stages) est très variable. Il s'étend de 300 à 2500 heures (!), mais tourne en moyenne autour de 1000 heures. On peut s'interroger sur le contenu de formations universitaires de moins de 300 heures ou de plus de 2000 heures... celles-ci restent toutefois marginales.

Volume horaire global des formations

Volume horaire global	Fréquence	%
moins de 500 heures	9	4%
entre 501 et 1000 heures	90	43%
entre 1001 et 1500 heures	76	37%
entre 1501 et 2000 heures	19	9%
plus de 2001 heures	15	7%
Total	209	100%
<i>Données manquantes</i>	66	Total : 275

La durée d'une formation diffère-t-elle selon le type d'établissement formateur ?

La majorité des formations a une durée comprise entre 800 et 1200 heures environ. On ne repère pas de différence majeure de volume horaire en fonction du type d'établissement certificateur. Les structures bénéficiant d'une autonomie au sein de l'université, les organismes privés, les écoles de commerce ne présentent pas un volume horaire plus important que les formations dispensées par les facultés.

Durée des formations (en heures) selon le type d'établissement formateur

		Volume horaire global					
Type d'établissement formateur		moins de 500 h	entre 501 et 1000 h	entre 1001 et 1500 h	entre 1501 et 2000 h	plus de 2001 h	Total
Université (Faculté)	Effectif	3	64	43	9	2	121
IUP	Effectif	0	11	10	1	8	30
IUT	Effectif	0	3	15	6	5	29
IEP	Effectif	0	2	2	1	0	5
Ecole de commerce	Effectif	3	4	4	0	0	11
Autres	Effectif	3	6	2	2	0	13
Total	Effectif	9	90	76	19	15	209
Total en pourcentage	%	4%	43%	37%	9%	7%	100%

La durée d'une formation diffère-t-elle selon les diplômes, titres, certifications ?

On constate de plus fortes disparités dans la durée des formations selon les diplômes, titres ou certifications délivrés. Ainsi, les formations en deux ans délivrant un DUT proposent majoritairement un volume horaire compris entre 1500 et 2500 heures. Les licences disciplinaires en trois ans ont également un volume horaire conséquent (mais réparti sur 3 ans) : entre 1000 et plus de 2500 heures. Les licences 3, licences professionnelles et masters 2, en un an, présentent des volumes horaires à peu près équivalents, compris entre 500 et 1500 heures. Les masters en deux ans ont un volume horaire très variable, allant de 500 à plus de 2000 heures (ce qui est très étonnant). Enfin, les mastères spécialisés (délivrés par les ESC) proposent majoritairement entre 1000 et 1500 heures de formation.

Durée des formations (en heures) selon les diplômes, titre, certification

		Volume horaire global					
Diplôme, titre, certification		moins de 500 h	entre 501 et 1000 h	entre 1001 et 1500 h	entre 1501 et 2000 h	plus de 2001 h	Total
Certification	Effectif	0	1	0	0	0	1
DEUST	Effectif	0	2	0	1	0	3
Diplôme enregistré au RNCP	Effectif	0	1	0	0	0	1
DU niv.1	Effectif	1	1	0	0	0	2
DU niv.2	Effectif	0	1	2	0	0	3
DUT	Effectif	0	0	2	6	5	13
Licence disciplinaire	Effectif	0	1	8	1	4	14
Licence 3	Effectif	2	11	5	0	0	18
Licence pro	Effectif	0	16	17	0	0	33
Master	Effectif	1	16	22	10	6	55
Master 1	Effectif	0	2	1	0	0	3
Master 2	Effectif	2	33	12	0	0	47
Mastères spécialisés	Effectif	0	1	6	1	0	8
Titre inscrit au RNCP	Effectif	0	1	0	0	0	1
Total	Effectif	6	87	75	19	15	202

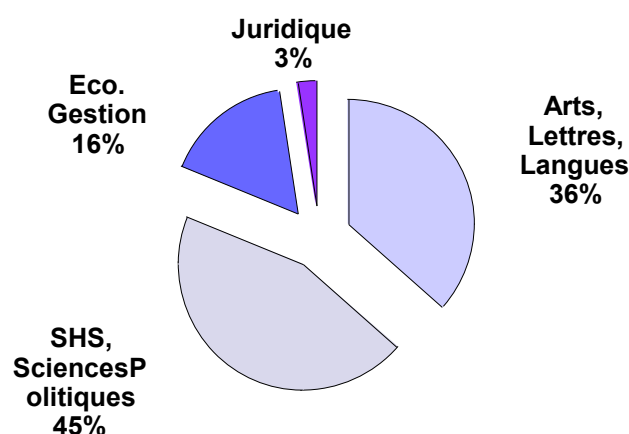
2.6. Disciplines de rattachement

À quels champs disciplinaires les formations sont-elles rattachées ?

Les champs disciplinaires de rattachement des formations sont très majoritairement les arts, lettres, langues et les sciences humaines et sociales, sciences politiques. Au sein de cette majorité, faut-il trouver significatif que les formations à l'administration et à la gestion de la culture soient plutôt rattachées au domaine des sciences humaines et sociales qu'à celui des arts ? Ce rattachement correspond peut-être uniquement à l'absence d'un département arts, comme entité distincte, au sein de certaines universités. En revanche, si les rattachements de ces formations aux champs de l'économie et de la gestion ainsi qu'à celui des sciences juridiques sont minoritaires, ils soulignent une forte orientation de ces enseignements.

Rattachement des formations à un champ disciplinaire

Champ disciplinaire de rattachement	Fréquence	%
Arts, lettres, langues	100	36%
Sciences humaines et sociales, sciences politiques	123	45%
Economie, gestion	45	16%
Sciences juridiques	7	3%
Total	275	100%

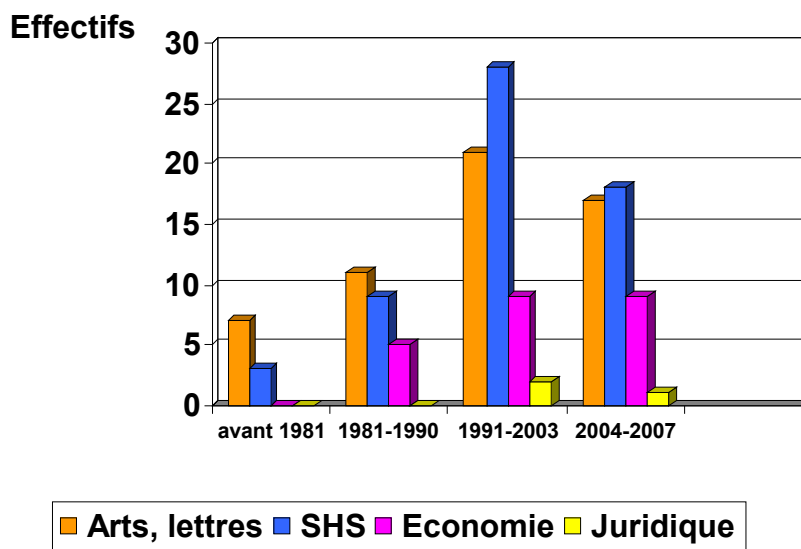


Quelle est l'évolution du rattachement des formations à un champ disciplinaire ?

Date de création		Champ disciplinaire de rattachement				
		Arts, lettres, langues	Sciences humaines et sociales, sciences politiques	Economie, gestion	Sciences juridiques	Total
1980 et -	Effectif	7	3	0	0	10
	%	70%	30%	0%	0%	100%
1981 à 1990	Effectif	11	9	5	0	25
	%	44%	36%	20%	0%	100%
1991 à 2003	Effectif	21	28	9	2	60
	%	35%	47%	15%	3%	100%
2004 à 2007	Effectif	17	18	9	1	45
	%	38%	40%	20%	2%	100%
Total		56	58	23	3	140
Total en pourcentage	%	40%	41,5%	16,5%	2%	100%

Les formations sont originellement et traditionnellement rattachées au champ des arts, lettres et langues. Dans les années 1980, on observe une catégorisation marquée vers les sciences humaines et sociales, sciences politiques. Jusqu'à aujourd'hui, ces deux champs regroupent à parts presque égales la majorité des formations. Depuis les années 1990, un certain nombre de formations sont rattachées aux champs de l'économie, de la gestion et des sciences juridiques qui apparaissent ainsi comme un secteur émergent dans le domaine des formations culturelles.

Évolution du champ disciplinaire

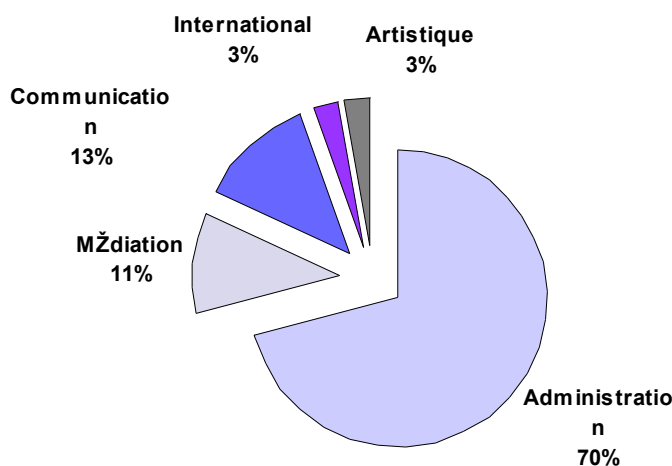


2.7. Spécialisation principale des formations

A quels métiers les formations prétendent-elles préparer ?

Sans surprise, les métiers de l'administration, de la gestion et du management apparaissent comme la spécialisation principale des formations recensées. Les métiers de la médiation et de la communication tiennent une part importante (24%) et apparaissent comme une orientation spécifique au sein de l'administration de la culture (il existe bien entendu des formations spécialisées sur la médiation culturelle qui n'ont pas été recensées dans le cadre de cette étude). Les formations tournées vers l'international sont marginales parmi les formations recensées, de même que celles à dominante artistique.

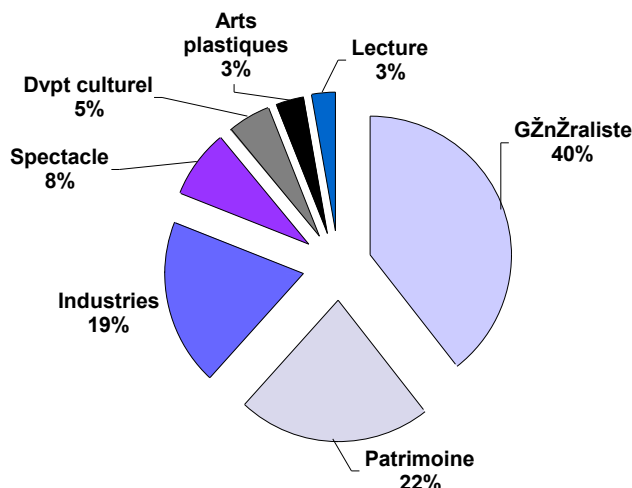
Métiers préparés par les formations



Rappel méthodologique : notre principale source d'informations pour cette phase de l'étude étant les sites Internet des formations, ces données sont déclaratives et n'ont fait l'objet d'aucune vérification sur le terrain.

Dans quel domaine les étudiants sont-ils principalement préparés à évoluer ?

Les formations ayant un domaine d'application généraliste sont celles dont les intitulés sont du type « conduite, mise en œuvre de projets culturels ». Elles n'offrent pas de spécialisation dans un domaine particulier. Ce sont les formations majoritaires. La catégorie « patrimoine, archives, musées » apparaît comme une orientation marquée pour 22% des formations. Ces formations proposent la plupart du temps, à la fois des modules artistiques, techniques (conservation, restauration...) et de gestion.



L'orientation des formations vers les industries culturelles est également marquée : 19% des formations sont spécialisées dans ce domaine. Parmi elles, beaucoup concernent les métiers du livre, mais les domaines de l'audiovisuel et des musiques actuelles sont également représentés. Il serait intéressant (mais difficile dans le cadre de cette étude) de regarder si ce phénomène est nouveau ou s'est accentué ces dernières années. Notons que la spécialisation « lecture publique », faiblement représentée, est amputée des formations qui préparent autant à la lecture publique qu'à l'édition, classées dans les industries culturelles.

Les formations spécialisées dans le domaine du spectacle vivant sont assez peu représentées, avec 8% du total des formations. La spécialisation « développement culturel, territorial, touristique » constitue une part finalement très modeste des formations recensées selon nos critères (5%).

A quels secteurs d'activité ces formations préparent-elles ?

Spécialisation principale : secteurs d'activité	Fréquence
Secteur marchand	36
Secteur non-marchand	24
Collectivités territoriales et/ou services de l'État	25
Tous secteurs d'activité	201
Total	286

*NB : plusieurs réponses possibles.
Données manquantes non évaluées.*

Le caractère majoritaire de la variable « Tous secteurs d'activité » (70%) laisse penser que l'administration et la gestion de la culture présentent les mêmes enjeux et méthodes quel que soit le secteur d'activité. Ce résultat s'explique aussi par l'exhaustivité des débouchés auxquels les formations prétendent préparer. Le secteur marchand constitue cependant une spécialisation particulière, non négligeable (13%).

2.8. Répartition des contenus et volumes des enseignements

Quels sont les contenus et volumes des enseignements ?

Les enseignements des formations à l'administration de la culture comprennent des enseignements de culture générale, des enseignements théoriques et techniques appliqués à la sphère culturelle, des enseignements artistiques et des enseignements de perspective internationale.

Les enseignements de culture générale sont peu développés, ce qui traduit les degrés de spécialisation et de professionnalisation des formations (cf. plus loin la répartition en fonction des niveaux de certification).

Les enseignements théoriques spécialisés sur la culture sont absents pour 27% des formations. Si les formations entendent mettre l'accent sur la professionnalisation, on peut néanmoins s'étonner de ce qui serait une absence de présentation de la structuration et des enjeux du champ culturel. Notons également que 32% des formations ont des modules « théoriques spécialisés culture » de moins de 99 heures, et 37% d'entre elles ont des modules de 100 à 299 heures. La règle générale semble cependant être une mise en perspective des « enseignements théoriques culture » (les enjeux) et des « enseignements techniques » (les outils).

Les enseignements techniques spécialisés culture représentent entre 100 et 299 heures pour 62% des formations, et même entre 300 et 499 heures pour 20% d'entre elles. Les formations à l'administration de la culture passent ainsi majoritairement par l'assimilation d'outils techniques.

On note avec intérêt que la dimension artistique des formations n'est pas oubliée. Les enseignements en histoire de l'art, esthétique, l'approfondissement d'une filière artistique sont proposés dans 71% des formations. Toutefois, tout enseignement de ce type est absent de 29% des formations : l'absence de lien entre connaissance du champ artistique et compétences administratives pose question, mais ces formations comptent sans doute sur les acquis antérieurs de leurs étudiants.

Enfin, 38% des formations ne dispensent aucun enseignement de perspective internationale, et 47% des formations proposent moins de 99 heures. Seules 22 formations ont des modules conséquents (entre 100 et 299 heures). Cette réalité peut surprendre dans le contexte actuel d'euphémisation et de mondialisation des échanges, y compris culturels.

Contenus des enseignements

	Culture générale	Théorique spécialisé culture	Technique spécialisé culture	Artistique	International	Autres
Volume horaire	%	%	%	%	%	%
moins de 99 heures	26%	32%	8%	27%	47%	28%
entre 100 et 299 heures	17%	37%	62%	34%	13%	4%
entre 300 et 499 heures	5%	2%	20%	5%	2%	1%
entre 500 et 699 heures	3%	2%	6%	3%	0%	0%
plus de 700 heures	2%	0%	1%	2%	0%	0%
Totaux	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Absence	48%	27%	3%	29%	38%	67%

Données manquantes pour 111 formations sur 275

Rappel méthodologique :

- La variable « Culture générale » regroupe les enseignements fondamentaux généraux en sciences humaines et sociales (histoire, droit, économie, sciences politiques, sociologie, géographie).
- La variable « Théorique spécialisé culture » regroupe les enseignements sur les institutions et politiques culturelles, les pratiques culturelles, les publics. Elle couvre les champs théoriques du droit, de l'économie, de la sociologie de la culture.
- La variable « Technique spécialisé culture » regroupe les enseignements en gestion, administration, législations et règlements, comptabilité et finances, communication, informatique appliqués au domaine culturel.
- La variable « Artistique » regroupe tout enseignement approfondissant une filière artistique particulière, les enseignements en histoire de l'art, esthétique des œuvres, les ateliers de pratiques artistiques.
- La variable « International » regroupe les cours de langues et les enseignements sur les institutions, politiques et pratiques culturelles et interculturelles européennes et internationales.
- La variable « Autres » regroupe les enseignements n'entrant pas dans les précédentes catégories, tels la méthodologie, l'encadrement des travaux d'étudiants etc.

Quelles distinctions constate-t-on dans les enseignements en fonction des établissements formateurs ?

Volume horaire des enseignements

		Culture générale			Théorique spécialisé culture			Technique spécialisé culture		
Type d'établissement formateur		Absence	moins de 99 h	entre 100 et 299 h	Absence	moins de 99 h	entre 100 et 299 h	entre 100 et 299 h	entre 300 et 499 h	plus de 500 h
Faculté	%	50%	27%	13%	32,3%	32,3%	32,3%	64%	18%	3%
IUP	%	27%	27%	42%	26%	22%	41%	63%	18%	19%
IUT	%	40%	18%	18%	6%	29%	65%	47%	18%	23%
Autres	%	70%	23%	0%	56%	22%	22%	54%	31%	0%
Total %	%	47%	26%	17%	29%	30%	37%	62%	19%	7%

		Artistique				International		
Type d'établissement formateur		Absence	moins de 99 h	entre 100 et 299 h	plus de 500 h	Absence	moins de 99 h	entre 100 et 299 h
Faculté	%	26%	28%	34%	7%	41%	47%	12%
IUP	%	22%	33%	37%	0%	7,5%	63%	22%
IUT	%	59%	17%	24%	0%	70%	18%	12%
Autres	%	38%	15%	31%	8%	38%	24%	0%
Total %	%	30%	27%	33%	5%	38,5%	46%	13,5%

Note méthodologique : Par souci de clarté, n'ont été conservées ici que les données significatives.

Globalement, on constate peu de différences majeures dans le contenu des enseignements en fonction des établissements formateurs. On notera simplement que les facultés ne délivrent pas plus d'enseignements de culture générale ou théorique que les autres types d'établissements. Le volume d'heures d'enseignements techniques spécialisés culture est en revanche plutôt moins important que dans les autres établissements certificateurs. Elles tendent enfin à proposer davantage d'enseignements artistiques.

Ce sont les IUP et IUT qui semblent proposer davantage d'enseignements de culture générale et théoriques en matière culturelle, à parts égales avec les enseignements techniques. Les IUP se distinguent également par l'importance des enseignements de perspective internationale – à savoir une attention particulière aux cours de langues. Cette réalité s'explique vraisemblablement de la manière suivante : les formations professionnalisantes dispensées en facultés sont majoritairement de niveaux II et I, alors que celles dispensées par les IUP et IUT sont de niveaux III et II. Les Facultés estiment sans doute que les étudiants qu'elles recrutent ont déjà reçu les enseignements de culture générale et théoriques, bases sur lesquelles ils peuvent se spécialiser techniquement. Les IUT et IUP considèrent au contraire qu'ils doivent dispenser un enseignement autant technique que généraliste.

Quelles distinctions constate-t-on dans le contenu des enseignements en fonction des diplômes, titres..

certifications délivrés par les formations ?

On constate une baisse relative du volume des enseignements de « culture générale » et « théoriques spécialisés culture » à mesure que l'on avance dans le cursus universitaire. Cela pose tout d'abord la question de l'assimilation effective de ces disciplines par les étudiants. On peut également s'interroger sur la mise en perspective simultanée des enjeux et des outils techniques.

Les volumes d'heures consacrés aux enseignements « techniques spécialisés culture » sont toujours majoritairement compris entre 100 et 299 heures, quel que soit le niveau de la formation. Les volets artistique et international ne répondent pas à une évolution progressive au cours des cursus. Les licences disciplinaires tendent à proposer davantage de modules de ce type que les licences professionnelles.

Volume horaire des enseignements

Diplôme, titre, certification		Culture générale							Théorique spécialisé culture					
		Abs.	moins de 99h	entre 100 et 299h	entre 300 et 499h	entre 500 et 699h	plus de 700h	Total	Abs.	moins de 99h	entre 100 et 299h	entre 300 et 499h	entre 500 et 699h	Total
Licence	Effectif	1	2	5	3	2	1	14	2	3	6	1	2	14
Licence 3	Effectif	3	5	8	0	0	0	16	5	6	5	0	0	16
Licence pro	Effectif	16	7	1	0	0	0	24	9	4	11	0	0	24
Master	Effectif	18	15	12	4	0	0	49	13	15	19	2	0	49
Master 2	Effectif	29	11	2	0	0	0	42	12	15	15	0	0	42
Total	Effectif	67	40	28	7	2	1	145	41	43	56	3	2	145

Volume horaire des enseignements (suite)

Diplôme, titre, certification		Technique spécialisé culture						Total
		Abs.	moins de 99h	entre 100 et 299h	entre 300 et 499h	entre 500 et 699h	plus de 700h	
Licence	Effectif	1	1	5	4	2	1	14
Licence 3	Effectif	1	1	12	1	1	0	16
Licence pro	Effectif	0	1	18	5	0	0	24
Master	Effectif	1	1	34	9	3	1	49
Master 2	Effectif	0	8	29	5	0	0	42
Total	Effectif	3	12	98	24	6	2	145

Volume horaire des enseignements (suite)

Diplôme, titre, certification		« Artistique »							« International »				
		Abs	moins de 99h	entre 100 et 299h	entre 300 et 499h	entre 500 et 699h	plus de 700h	Total	Abs	moins de 99h	entre 100 et 299h	entre 300 et 499h	Total
Licence	Eff.	0	2	6	1	2	3	14	0	2	10	2	14
Licence 3	Eff.	4	5	5	2	0	0	16	52	12	2	0	16
Licence pro	Eff.	11	4	8	1	0	0	24	17	6	1	0	24
Master	Eff.	12	15	18	2	1	1	49	13	29	6	1	49
Master 2	Eff.	14	13	14	1	0	0	42	20	23	0	0	42
Total	Eff.	41	39	51	7	3	4	145	52	72	19	3	145

Note méthodologique 1 : le manque de données concernant les autres diplômes, titres, certifications ne nous permet pas de procéder à un traitement statique des résultats.

Note méthodologique 2 : par souci de clarté n'ont été conservées ici que les données significatives.

Les contenus des enseignements diffèrent-ils selon les domaines d'application envisagés par la formation ?

Les enseignements de culture générale, conformément à ce qui vient d'être observé plus haut, sont relativement marginaux quel que soit le domaine d'application envisagé par la formation. De même, les enseignements de perspective internationale représentent une faible part du volume global de la formation ; ils se répartissent uniformément quel que soit le domaine d'application. En revanche, les volumes d'enseignements théoriques et techniques spécialisés culture ainsi que les enseignements artistiques, diffèrent (cf. ci-dessous).

Les enseignements théoriques spécialisés culture sont davantage présents dans les formations à domaine d'application généraliste. Ils sont curieusement absents de nombreuses formations ayant pour domaine d'application le patrimoine et les industries culturelles. Inversement, ils représentent des volumes relativement conséquents pour les formations préparant au domaine du spectacle vivant.

Volume horaire des enseignements par domaine d'application

Domaines d'application		Enseignements Théoriques spécialisés culture					
		Abs.	moins de 99h	entre 100 et 299h	entre 300 et 499h	entre 500 et 699h	Total
Généraliste	Effectif	6	23	36	1	0	66
	%	9%	35%	55%	1%	0%	100%
Patrimoine	Effectif	22	9	9	0	1	41
	%	54%	22%	22%	0%	2%	100%
Spectacle vivant	Effectif	4	6	4	1	1	16
	%	25%	38%	25%	6%	6%	100%
Arts plastiques	Effectif	1	4	0	1	0	6
	%	17%	67%	0%	17%	0%	100%
Lecture publique	Effectif	1	3	0	0	0	4
	%	25%	75%	0%	0%	0%	100%
Industries culturelles	Effectif	13	8	6	0	0	27
	%	48%	30%	22%	0%	0%	100%
Dvpt culturel	Effectif	1	0	6	0	1	8
	%	13%	0%	75%	0%	13%	100%
Total	Effectif	48	53	61	3	3	168
Total %	%	29%	31%	36%	2%	2%	100%

Les enseignements techniques spécialisés culture sont très présents dans les formations ayant pour domaine d'application le patrimoine. L'aspect technique de l'ingénierie patrimoniale explique sans doute ce résultat. On constate le même fait pour les formations ayant pour domaine d'application les industries culturelles. Dans ce cas aussi, il faut sans doute l'imputer à la spécificité du domaine. Les enseignements techniques spécialisés culture sont également très présents dans les formations ayant un domaine d'application généraliste.

Volume horaire des enseignements par domaine d'application								
Domaines d'application		Enseignements techniques spécialisés culture						Total
		Abs.	moins de 99h	entre 100 et 299h	entre 300 et 499h	entre 500 et 699h	plus de 700h	
Généraliste	Effectif	2	4	39	13	6	2	66
	%	3%	6%	59%	20%	9%	3%	100%
Patrimoine	Effectif	1	2	32	7	1	0	43
	%	2%	5%	74%	16%	2%	0%	100%
Spectacle vivant	Effectif	0	6	9	1	0	0	16
	%	0%	38%	56%	6%	0%	0%	100%
Arts plastiques	Effectif	0	1	2	2	1	0	6
	%	0%	17%	33%	33%	17%	0%	100%
Lecture publique	Effectif	1	0	2	1	0	0	4
	%	25%	0%	50%	25%	0%	0%	100%
Industries culturelles	Effectif	1	3	13	9	1	0	27
	%	4%	11%	48%	33%	4%	0%	100%
Dvpt culturel	Effectif	0	0	7	0	1	0	8
	%	0%	0%	88%	0%	13%	0%	100%
Total	Effectif	5	16	104	33	10	2	170
Total %	%	3%	9%	61%	20%	6%	1%	100%

Les volumes des enseignements artistiques sont particulièrement importants dans les formations ayant pour domaine d'application le spectacle vivant. Pour les formations généralistes et celles préparant aux domaines des industries culturelles, les enseignements artistiques sont absents dans plus de 30% des cas.

Volume horaire des enseignements par domaine d'application

Domaines d'application		« Artistiques »						Total
		Abs.	moins de 99h	entre 100 et 299h	entre 300 et 499h	entre 500 et 699h	plus de 700h	
Généraliste	Effectif	23	18	21	1	1	1	65
	%	35%	28%	32%	2%	2%	2%	100%
Patrimoine	Effectif	10	11	15	3	1	2	42
	%	24%	26%	36%	7%	2%	5%	100%
Spectacle vivant	Effectif	2	3	6	2	3	0	16
	%	13%	19%	38%	13%	19%	0%	100%
Arts plastiques	Effectif	1	3	1	0	0	1	6
	%	17%	50%	17%	0%	0%	17%	100%
Lecture publique	Effectif	4	0	0	0	0	0	4
	%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Industries culturelles	Effectif	8	8	9	2	0	0	27
	%	30%	30%	33%	7%	0%	0%	100%
Dvpt culturel	Effectif	3	2	2	0	0	0	7
	%	43%	29%	29%	0%	0%	0%	100%
Total	Effectif	51	45	54	8	5	4	167
Total %	%	30%	27%	33%	5%	3%	2%	100%

Rappel méthodologique : nos remarques portent sur les domaines pour lesquels nous possédons des renseignements sur un effectif suffisant de formations pour autoriser ce type d'analyse.

2.9. Modalités pédagogiques des formations

Quelles sont les modalités pédagogiques proposées par les formations ?

Le volume des enseignements « classiques » (cours magistraux) est très hétérogène, d'autant que ceux-ci peuvent se répartir sur un à huit semestres. Les formations comprennent majoritairement entre 300 et 700 heures d'enseignements « classiques ». Une proportion non négligeable de formations dépasse les 700 heures de ce type d'enseignements.

Volume horaire des Enseignements classiques	Fréquence	%
moins de 299 heures	18	9%
entre 300 et 499 heures	97	46%
entre 500 et 699 heures	44	21%
entre 700 et 999 heures	22	10%
entre 1000 et 1499 heures	18	9%
plus de 1500 heures	11	5%
Total	210	100%
<i>Données manquantes</i>	<i>65</i>	<i>Total : 275</i>

L'utilisation du montage de projet en tant qu'outil pédagogique (projets tutorés, travaux personnels encadrés, ateliers collectifs théoriques...) semble être marginale puisque 77% des formations n'en proposent pas (selon les informations que nous avons pu recueillir sur les sites Internet des formations, ce qui nous conduit peut-être à sous-estimer cette modalité pédagogique).

Volume horaire des Projets	Fréquence	%
Absence	156	77%
moins de 99 heures	13	6%
entre 100 et 249 heures	24	12%
plus de 250 heures	10	5%
Total	203	100%
<i>Données manquantes</i>	<i>72</i>	<i>Total : 275</i>

La durée des stages est généralement indiquée et très variable (de 1 mois à 1 an). 9% des formations n'en font pas une obligation au sein de leur parcours, chiffre qui semble relativement élevé mais serait à croiser avec celui des publics ciblés : en effet, pour les formations destinées en priorité à des professionnels (5%) il semble naturel que le stage soit absent du cursus. Près de la moitié des stages durent entre 2 et 4 mois, et 21% d'entre eux s'étalent sur 4 à 6 mois. La part des stages d'une durée supérieure à 6 mois est conséquente (18% des formations).

Durée des stages

Durée des stages	Fréquence	%
Absence	22	9%
moins de 2 mois	16	6%
entre 2 et 4 mois	118	46%
entre 4 et 6 mois	55	21%
entre 6 et 8 mois	19	8%
plus de 8 mois	25	10%
Total	256	100%
<i>Données manquantes</i>	19	<i>Total : 275</i>

Les modalités pédagogiques diffèrent-elles selon les diplômes, titres et certifications délivrés ?

Les DUT (en 2 ou 3 ans) dispensent un volume d'enseignements «classiques » conséquent avec majoritairement plus de 1000 heures consacrées à ce type d'enseignement. Les licences disciplinaires (dispensées en 3 ans), atteignent également un tel volume.

Les licences 3 comprennent entre 300 et 699 heures d'enseignements « classiques ». Les licences professionnelles proposent de façon quasiment uniforme, entre 300 et 499 heures.

Les masters en deux ans ont un volume d'enseignements « classiques » très variable, allant de 300 à 999 heures. On peut s'interroger sur les raisons d'une telle hétérogénéité. Les masters 2, en un an, proposent majoritairement un volume d'enseignements « classiques » compris entre 300 et 499 heures. Enfin les mastères spécialisés ont majoritairement un volume d'enseignements « classiques » compris entre 300 et 499 heures.

Volume horaire des enseignements « classiques »

Diplôme, titre, certification		moins de 299 h	entre 300 et 499h	entre 500 et 699h	entre 700 et 999h	entre 1000 et 1499h	plus de 1500h	Total
DUT	Effectif	0	0	1	1	5	6	13
Licence	Effectif	0	0	1	0	8	5	14
Licence 3	Effectif	0	8	6	4	0	0	18
Licence pro	Effectif	3	28	3	0	0	0	34
Master	Effectif	1	15	21	14	4	0	55
Master 2	Effectif	7	34	6	0	0	0	47
MS	Effectif	0	6	1	1	0	0	8
Total	Effectif	11	91	39	20	17	11	189

Parmi les diplômes, titres, certifications, on note avec intérêt que ce sont les DUT, les licences 3 et les licences professionnelles qui développent le plus la modalité pédagogique du projet. Les masters et mastères spécialisés, en revanche, paraissent peu intéressés par ce type de pédagogie.

Volume horaire des projets

Diplôme, titre, certification		Abs.	moins de 99h	entre 100 et 249h	plus de 250h	Total
Certification	Effectif	1	0	0	0	1
DEUST	Effectif	3	0	0	0	3
DU niv.1	Effectif	2	0	0	0	2
DU niv.2	Effectif	2	0	1	0	3
DUT	Effectif	7	0	0	6	13
Licence	Effectif	12	2	0	0	14
Licence 3	Effectif	12	5	1	0	18
Licence pro	Effectif	11	0	21	2	34
Master	Effectif	47	3	1	1	52
Master 1	Effectif	2	1	0	0	3
Master 2	Effectif	44	1	0	1	46
Mastère Spécialisé	Effectif	5	1	0	0	6
Titre homologué	Effectif	1	0	0	0	1
Total	Effectif	149	13	24	10	196

Concernant les stages, on remarque que les DUT demandent majoritairement un stage entre 2 et 4 mois. Inversement, la plupart des formations délivrant une licence disciplinaire ne comprennent pas de stage obligatoire (quand c'est le cas, ce stage est de moins de 2 mois). Les licences 3 et les licences professionnelles, en revanche, accordent une place prépondérante au stage, dont la durée est majoritairement comprise entre 2 et 4 mois sur une année de formation.

Les stages constituent également un pan conséquent de la formation du master en deux ans : leur durée est comprise entre 2 et 6 mois. 30% des formations demandent même une période de stage de plus de 8 mois, vraisemblablement répartie sur les deux années (2 fois 4 mois).

En écho à la précédente remarque, les masters 2 demandent effectivement un stage entre 2 et 4 mois en majorité. Enfin, les mastères spécialisés ont généralement une période de stage comprise entre 4 et 6 mois.

Ces données soulignent la place prépondérante du stage au sein des formations à l'administration culturelle. Le caractère professionnalisant de ces formations explique sans doute son importance. Pour autant, au regard du contenu des enseignements « classiques » et de leurs volumes, le stage semble parfois légitimer à lui seul l'aspect professionnalisant de la formation. Il peut également, dans certains cas, « gonfler » abusivement la durée d'une formation.

Durée annuelle des stages

		Durée annuelle des stages						Total
Diplôme, titre, certificationn		Abs.	moins de 2 mois	entre 2 et 4 mois	entre 4 et 6 mois	entre 6 et 8 mois	plus de 8 mois	
Certification	Effectif	0	1	0	0	0	0	1
DEUST	Effectif	0	1	1	1	0	0	3
Diplôme enregistré au RNCP	Effectif	0	0	5	0	1	1	7
DU niv.1	Effectif	1	0	0	3	0	0	4
DU niv.2	Effectif	0	0	3	0	0	0	3
DUT	Effectif	0	0	16	2	0	0	18
	%	0%	0%	89%	11%	0%	0%	100%
Licence	Effectif	10	3	0	0	1	0	14
	%	71,5%	21,5%	0%	0%	7%	0%	100%
Licence 3	Effectif	4	5	10	1	0	0	20
	%	20%	25%	50%	5%	0%	0%	100%
Licence pro	Effectif	0	0	26	7	5	0	38
	%	0%	0%	68,5%	18,5%	13%	0%	100%
Master	Effectif	4	3	17	16	8	21	69
	%	6%	4%	25%	23%	12%	30%	100%
Master 1	Effectif	0	0	3	0	0	0	3
Master 2	Effectif	1	1	32	17	2	0	53
	%	2%	2%	60%	32%	4%	0%	100%
MS	Effectif	0	0	0	7	2	0	9
Titre inscrit au RNCP	Effectif	0	1	2	1	0	3	7
Total	Effectif	20	15	115	55	19	25	249
Total en pourcentage	%	8%	6%	46%	22%	8%	10%	100%

Quels sont les documents produits par les étudiants dans le cadre des formations ?

63% des formations demandent à leurs étudiants de rédiger un rapport de stage, ce qui souligne une fois encore l'importance du stage dans ce type de formation ; 24% des formations demandent un mémoire professionnel et 26% des formations demandent un mémoire théorique, universitaire. Ce type de document tient donc une place importante dans un parcours professionnalisant.

NB : plusieurs réponses possibles.

Documents produits	Fréquence
Mémoire théorique	70
Mémoire professionnel	65
Rapport de stage	173

NB : part des données manquantes non évaluée.

Quels sont les documents produits selon les diplômes, titres, certifications délivrés par les formations ?

Quels que soient les diplômes, titres, certifications délivrés, le rapport de stage est quasi systématique dès que la formation rend le stage obligatoire.

Sur les 18 DUT recensés, 6 demandent un mémoire théorique (ce qui n'est pas négligeable). Les étudiants en licence disciplinaire n'ont majoritairement pas de document à rédiger. Pour 10 licences professionnelles sur 43, le mémoire professionnel apparaît comme une alternative plus analytique et étoffée au rapport de stage.

Les masters demandent généralement soit un rapport de stage et un mémoire théorique, soit un mémoire professionnel. Les mastères spécialisés préfèrent quant à eux le mémoire théorique ou la thèse professionnelle, assimilable selon les cas aux trois documents catégorisés.

Intitulé de diplôme, titre, certif.	Mémoire théorique	Mémoire professionnel	Rapport de stage
Certification	0	0	1
DEUST	0	0	3
Diplôme homologué	5	1	4
DU niv.1	2	0	4
DU niv.2	0	0	3
DUT	6	3	16
Licence	0	0	4
Licence 3	1	0	16
Licence pro	4	10	29
Master	26	30	43
Master 1	0	0	3
Master 2	15	17	36
MS	7	1	4
Titre homologué	3	0	4
Total	69	62	170

A quels montants s'élèvent les frais pédagogiques ?

Les frais pédagogiques en formation initiale sont des données qui n'apparaissent quasiment pas sur les sites Internet des formations. Sans doute cela ne relève-t-il pas de l'oubli, la tendance étant à la hausse de ces frais.

Les formations continues étant dans leur grande majorité rattachées aux formations initiales, nous n'avons obtenu que rarement ces données. Les informations obtenues ne peuvent donc suffire pour réaliser un traitement statistique valable.

2.10. Répartition géographique des formations

L'offre de formations est-elle également répartie sur le territoire ?

La répartition géographique des formations à l'administration culturelle confirme la place traditionnellement forte des régions Ile-de-France et Rhône-Alpes. Le nord et le centre de la France restent très peu dotés en formations culturelles, à l'exception notable du Nord Pas-de-Calais. L'ouest de la France (Bretagne, Pays de la Loire, Aquitaine) semble très dynamique dans ce domaine.

Régions	Fréquence	%
Alsace	5	1,8%
Aquitaine	15	5,5%
Auvergne	5	1,8%
Bourgogne	9	3,3%
Bretagne	15	5,5%
Centre	5	1,8%
Champagne Ardenne	3	1,1%
Corse	2	0,7%
Franche-Comté	5	1,8%
Ile de France	75	27,3%
Languedoc-Roussillon	10	3,6%
Limousin	1	0,4%
Lorraine	7	2,5%
Midi-Pyrénées	9	3,3%
Nord-Pas-de-Calais	16	5,8%
Basse Normandie	3	1,1%
Haute Normandie	3	1,1%
Pays de la Loire	21	7,6%
Picardie	2	0,7%
Poitou-Charentes	7	2,5%
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	20	7,3%
Rhône-Alpes	37	13,5%
Total	275	100,0%

Les niveaux de formations sont-ils harmonieusement répartis sur le territoire ?

On constate tout d'abord que les formations ne sont pas pensées globalement sur les trois niveaux au sein de chaque région. La notion universitaire de « parcours » reste ainsi limitée. Les étudiants souhaitant effectuer l'ensemble de leur cursus sur la voie de l'administration culturelle sont contraints à la mobilité géographique. La place forte des régions Ile-de-France, Rhône-Alpes et PACA s'explique par la surreprésentation des formations de niveau I. D'autres régions comme l'Aquitaine, le Nord Pas-de-Calais ou les Pays de la Loire proposent une offre de formation relativement équilibrée entre les niveaux I et II. Enfin le niveau III reste marginal quelle que soit la région.

Répartition géographique des formations par niveau

Niveau de diplôme, titre, certif.				
Région	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Total
Alsace	3	2	0	5
Aquitaine	6	7	2	15
Auvergne	4	1	0	5
Bourgogne	7	2	0	9
Bretagne	11	2	2	15
Centre	3	1	1	5
Champagne Ardenne	2	1	0	3
Corse	1	1	0	2
France Comté	1	2	2	5
Ile de France	48	24	3	75
Languedoc-Roussillon	5	5	0	10
Limousin	1	0	0	1
Lorraine	2	4	1	7
Midi-Pyrénées	5	3	1	9
Nord Pas-de-Calais	7	7	2	16
Basse Normandie	1	2	0	3
Haute Normandie	2	1	0	3
Pays de la Loire	12	8	1	21
Picardie	0	2	0	2
Poitou Charentes	4	3	0	7
PACA	11	6	3	20
Rhône-Alpes	27	7	3	37
Total	163	91	21	275

Les types de formations sont-ils harmonieusement répartis sur le territoire ?

Aucune région ne se trouve spécialisée dans un domaine d'application particulier. On peut faire l'hypothèse que chaque région cherche au contraire à proposer une offre diversifiée de formations dans les domaines de l'administration et de la gestion de la culture (ou que les formations qui se créent cherchent à compléter l'offre existante).

A l'exception du Limousin et de la Picardie, les régions proposent toutes au moins une formation dont la spécialisation principale est l'administration et la gestion de la culture. Les formations orientées vers le patrimoine, les archives, les musées sont ensuite les plus fréquentes, suivies de près par celles qui sont spécialisées dans les industries culturelles.

Individuellement, quelques particularités sont à signaler : la région Ile-de-France développe une offre de formations particulièrement riche dans le domaine des industries culturelles, ce que l'on peut sans doute attribuer à la place forte de Paris dans ce secteur d'activité. Pour les mêmes raisons, on s'étonnera en revanche de la faible part des formations spécialisées dans le domaine du spectacle vivant. Seule la région Rhône-Alpes propose un nombre conséquent de formations spécialisées sur le spectacle vivant. Cette région, ainsi que la région Bretagne, a une offre de formations particulièrement complète en termes de domaines couverts (du patrimoine aux industries culturelles...).

Spécialisation principales par Domaine d'application

Région	Généraliste	Patrimoine, Archives, Musées	Spectacle vivant	Arts plastiques, Marché de l'art, Design	Lecture publique	Industries culturelles	Dvpt. culturel, territorial, touristique	Total
Alsace	1	3	0	0	0	1	0	5
Aquitaine	9	2	0	0	1	2	1	15
Auvergne	2	1	0	0	0	2	0	5
Bourgogne	5	2	1	0	0	0	1	9
Bretagne	5	2	1	2	1	3	1	15
Centre	3	0	1	0	0	1	0	5
Champagne Ardenne	2	1	0	0	0	0	0	3
Corse	2	0	0	0	0	0	0	2
France Comté	3	0	2	0	0	0	0	5
Ile de France	30	10	6	4	1	24	0	75
Languedoc-Roussillon	2	4	1	2	0	1	0	10
Limousin	0	0	0	0	0	0	1	1
Lorraine	5	0	0	0	0	2	0	7
Midi-Pyrénées	2	4	0	0	0	2	1	9
Nord Pas-de-Calais	10	5	0	0	0	0	1	16
Basse Normandie	1	2	0	0	0	0	0	3
Haute Normandie	0	2	1	0	0	0	0	3
Pays de la Loire	5	9	0	1	1	4	1	21
Picardie	0	0	0	0	1	0	1	2
Poitou-Charentes	2	1	0	0	0	1	3	7
PACA	10	4	2	0	0	3	1	20
Rhône-Alpes	16	8	6	0	2	4	1	37
Total	115	60	21	9	7	50	13	275
Total en pourcentage	42%	22%	8%	3%	2%	18%	5%	100%

III. Mise en perspective des résultats de l'enquête quantitative

Cette troisième partie de l'étude présente une mise en perspective thématique des résultats de l'enquête quantitative, à partir, d'une part, des entretiens réalisés auprès de responsables de masters pendant l'été 2006, et d'autre part, des débats qui se sont déroulés lors du séminaire de travail de Grenoble en fin d'année 2006.

3.1. Les formations de niveau I (masters ou équivalent) spécialisées sur l'administration et la gestion de la culture : synthèse de l'enquête qualitative²⁷

Par Anne-Marie Autissier, maître de conférences, Institut d'études européennes, Université Paris 8, et Xavier Dupuis, professeur associé, Université Paris Dauphine.

La lecture des monographies réalisées dans le cadre de cette étude permet de dire que, globalement, il se dégage une assez nette convergence entre les différentes formations interrogées, avec comme principaux points forts l'implication des professionnels dans les cursus et une inscription dans le territoire qui se traduit souvent par des partenariats établis avec les pouvoirs publics (Drac, collectivités territoriales).

1. Origine et structuration des formations

La création de ces formations

Les premières formations, dans le contexte des années 80, sont nées du double constat des besoins en professionnalisation du secteur culturel et de l'absence de formations appropriées. Il s'agit alors le plus souvent d'initiatives individuelles émanant de personnalités fortes qui incarneront leur filière. Dès la fin des années 80, le plus souvent, la création d'une nouvelle formation résulte d'un souci en termes d'aménagement du territoire tandis que les collectivités territoriales sont impliquées dans le projet (Arles, La Rochelle, Limoges...). On note aussi qu'une formation peut naître à partir d'un besoin exprimé par le milieu professionnel comme c'est le cas pour le Master « Musiques actuelles » d'Angers (initiative conjointe de la Fédurock et du pôle régional de musiques actuelles).

Tous les masters existant aujourd'hui n'ont pas été créés directement sous la forme d'un DESS. Plusieurs ont d'abord été des diplômes d'université (Limoges, Arles ou Paris VIII par exemple) et nombre d'entre eux ont connu des changements d'appellation, de statut ou même de champ (Mulhouse, Dijon, Lyon II).

Qui dirige ces formations ?

Si beaucoup de ces formations sont dirigées par des universitaires (le plus souvent impliqués à titre individuel dans le secteur culturel), il est frappant de constater que les co-directions entre universitaires et professionnels – voire la direction par un professionnel uniquement – sont assez courantes (La Rochelle, Paris VIII, Paris Dauphine, Mulhouse). Le recours à la formule des professeurs

²⁷ Cf. Liste des entretiens réalisés en annexe.

associés est très fréquent.

Les objectifs de ces formations

La plupart des formations se déclarent généralistes (Lyon II, par exemple) ou proposent une orientation très ouverte (La Rochelle) mais certaines sont clairement ciblées sur un champ culturel (Angers), voire des métiers spécifiques (c'est évidemment le cas des écoles comme la FEMIS ou de l'école du Louvre mais aussi celui du Master « Patrimoine et musées » de l'Université de Haute-Alsace). Qu'il s'agisse du rapport au marché du travail ou de la demande exprimée par les étudiants, il existe manifestement une certaine concurrence entre de nombreux cursus.

Les conséquences du LMD

Rappelons que le processus de Bologne est intergouvernemental et que sa traduction dans les différents pays relève essentiellement des ministères de l'Éducation.

Le passage au LMD est perçu par certains comme « une bonne occasion » de se débarrasser des IUP ; plusieurs formations ont connu des difficultés pour s'inscrire dans les logiques académiques et institutionnelles qui ont été à l'œuvre dans cette réforme. Le rattachement aléatoire à certains masters ne tient compte ainsi d'aucun pré-requis pédagogique (cf. le rattachement du Master pro Musiques actuelles à l'ESTHUA d'Angers).

De l'avis de plusieurs personnes consultées, le LMD contribue largement à l'inflation des masters. Deux écueils principaux apparaissent :

- le rattachement disciplinaire académique : les habilitations sont données « *en fonction de critères disciplinaires, et non en fonction de domaines et de problématiques de travail* »²⁸ alors même que, par nature, les formations culturelles sont transdisciplinaires ;
- la nécessité du rattachement à un laboratoire de recherche et le couplage systématique master professionnel/master recherche.

2. Les partenaires institutionnels

Le rôle du ministère de la Culture et de la Communication

Le ministère de la Culture et de la Communication a été très présent dans l'histoire des premiers DESS, dans les années 80. Ainsi, on constate que les DESS de Dijon, de Grenoble, de Mulhouse, de Paris Dauphine, du Master pro Musiques actuelles et, bien entendu, la FEMIS et l'école du Louvre, sont liés à ce ministère – soit par l'origine – soit sous forme de financements.

Pourtant, tous s'accordent à dire que, depuis les années 1990, le ministère de la Culture a « laissé le champ libre » à celui de l'Éducation nationale : « *les demandes d'habilitation (récentes) ont été analysées au coup par coup sur des critères plutôt liés à l'appréhension des filières académiques et sur du déclaratif alors que l'offre de gestion aurait dû être partagée entre le ministère de la Culture et celui de l'Éducation nationale* ».

Il y a consensus sur le fait qu'une concertation est de nouveau nécessaire.

²⁸ Les mots et phrases en italique sont des citations de responsables de formations.

Le rôle des collectivités territoriales

Les villes de Grenoble, d'Arles, de Mulhouse, de Nantes, de La Rochelle, le conseil régional de Bretagne, le conseil général du Finistère ou encore celui du Haut-Rhin sont autant d'exemples de collectivités locales formellement impliquées dans le fonctionnement de certains masters. Avec d'autres, les liens sont plus lâches et pas forcément inscrits dans une convention. Les collectivités territoriales fournissent également des enseignants pour les masters.

Dans le cas de l'IEP de Grenoble comme de celui d'Aix/Marseille, on constate en outre des relations régulières avec des institutions culturelles nationales ou locales basées dans ces villes. Soulignons également la dimension d'aménagement du territoire perçue comme une donnée importante de plusieurs cursus.

3. Les publics des formations

Le recrutement des étudiants

Les modalités de recrutement varient énormément – de la rédaction d'un dossier comportant un mémoire de sélection (Dauphine) à un dossier factuel suivi d'un entretien (la plupart des formations), voire un devoir sur table de trois heures (EAC). On peut remarquer que les épreuves de langues étrangères restent minoritaires (à l'exception de Paris VIII, où l'on demande la rédaction d'un court thème en deux langues). Cette question de la pratique des langues étrangères renvoie aux pré-requis qui ne sont pas clairement affichés, la plupart du temps, par les formations. Cette question se pose de façon identique par rapport à l'histoire de l'art. Tandis que certains cursus proposent des enseignements spécifiques, d'autres considèrent qu'il s'agit là d'une question de culture personnelle.

En ce qui concerne la composition des promotions, la présence d'étudiants étrangers varie de 0 à 15-20% des effectifs. Si certaines formations proposent des cursus spécifiques en formation continue, il est fréquent que l'on compte 1/4 à 1/3 de salariés en formation initiale.

Le recrutement est volontairement éclectique pour certains (étudiants originaires de gestion, sciences humaines, sciences politiques...). Dans le cas de la FEMIS et de l'école du Louvre, les recrutements sont nettement plus spécialisés, comme dans celui du Master Patrimoine et Musées de Haute-Alsace (une forte majorité d'étudiants en histoire et histoire de l'art).

Le lien avec la formation continue

En formation continue, le diplôme apparaît souvent comme un outil de promotion sociale pour des personnes qui n'ont pas bénéficié d'un cursus scolaire et universitaire. Si la VAP est pratiquée sans réserve, la VAE est évoquée comme une possibilité intéressante d'intégration de professionnels dans les cursus, mais n'est pas décrite concrètement. Des expériences sont pourtant en cours.

Certaines filières renoncent à la formation continue pour s'ouvrir à la formation initiale (M2 de Dijon). D'autres entendent en revanche la développer.

Les modalités de mise en œuvre sont diverses : cursus communs, cursus partagés, voire parallèles entre formation continue et formation initiale. Certains masters sont ainsi particulièrement organisés en fonction de la formation continue, avec des rythmes d'enseignements et des modes d'évaluation spécifiques.

4. Modalités pédagogiques

Les enseignants

Dans la plupart des masters consultés, les professionnels représentent de 50 à 75% des enseignants (voire davantage en termes d'heures dispensées). La relation avec les milieux professionnels est recherchée de façon constante et les postes de professeurs associés (PAST, PRAS) sont nombreux. Il est d'ailleurs intéressant (ou intrigant) de constater que finalement assez peu s'interrogent sur la qualité pédagogique des professionnels en question, comme si leur seule qualité de professionnel était en elle-même un label.

La pédagogie

Nombre de formations ont évolué au cours du temps vers une professionnalisation croissante par leur contenu (plus grande technicisation) et leur pédagogie. Même si, presque toujours, on allie à ces derniers des cours théoriques, on relève une nette prédominance des enseignements pratiques (ce qui est le corollaire de la forte présence des professionnels dans le corps enseignant) : études de cas, travaux personnels, tutorat, développement de projets individuels et/ou collectifs sont ainsi des outils pédagogiques fréquents. L'évaluation des études par les étudiants est rarement organisée de façon formelle pour que les étudiants donnent leur avis sur la formation.

Le montage de projets en « grandeur nature »

Beaucoup de formations y ont recours. Il est également présent dans les préoccupations des responsables lorsqu'ils recrutent les étudiants. Dans certains cas, semble-t-il, cela peut conduire à une sorte de « mise en concurrence déloyale » entre des acteurs de terrain qui se battent pour trouver des financements et les projets des étudiants fortement appuyés par les directeurs des formations. À ce stade, il semble indispensable que des professionnels chevronnés et généreux opèrent comme tuteurs à l'égard des étudiants. Cette formation "hors les murs" devrait être appelée à prendre de plus en plus d'importance, à condition qu'elle soit judicieusement validée.

Le suivi des étudiants

Le réseau des anciens étudiants peut être encouragé de façon systématique, avec des réunions annuelles (formation continue de Grenoble et Brest). L'EAC signale le rôle essentiel des anciens étudiants devenant à leur tour des enseignants. À l'ESC de Brest, certains « anciens » font partie du comité de pilotage et sont consultés sur l'avenir de la formation. La pratique d'annuaire est assez répandue (par exemple : Aix/Marseille, l'EAC, la FEMIS, Ecole du Louvre). Enfin des listes de diffusion existent. L'IEP de Grenoble a mis en place une liste électronique pour les offres d'emplois. Le site Cortex est une initiative de l'association « Arts + Université + Culture ». Mais encore peu de formations utilisent les possibilités techniques du Web.

Des associations d'anciens étudiants existent dans un certain nombre de formations. Enfin, certains comme le master de Brest revendiquent un « suivi personnalisé » des étudiants mais cette affirmation reste minoritaire. Faute d'avoir pu créer des outils systématiques, c'est le plus souvent l'informel qui l'emporte et qui donne des résultats intéressants : recours aux enseignants de l'IEE pour des activités dans le nouveau cadre professionnel des étudiants (Paris VIII), recours à des stagiaires,

voire recrutements de nouveaux par les anciens, ambassades informelles des étudiants par rapport au master un peu partout où ils se trouvent - en France, en Europe et ailleurs.

Mais certains soulignent la difficulté du suivi des anciens diplômés, accrûe par la mobilité attachée aux carrières dans le secteur culturel. L'actualisation périodique des annuaires d'anciens est difficile et souffre probablement d'un biais : « *seuls ceux qui réussissent donnent de leurs nouvelles* ».

5. Insertion professionnelle et perspectives

La perception du marché du travail et de l'articulation formation-emploi

Toutes les formations affichent des résultats satisfaisants en matière d'insertion professionnelle et presque tous les directeurs considèrent globalement que leurs filières répondent à de réels besoins. Toutefois, certains responsables tempèrent ce « satisfecit » et reconnaissent que les conditions d'insertion des étudiants se traduisent par des rémunérations assez basses, des contrats le plus souvent à durée déterminée et une nécessaire mobilité de ces derniers.

Les initiatives connexes restent peu nombreuses. Outre la base Cortex déjà citée, mentionnons le forum des industries culturelles qui est organisé à Arles, un festival de courts-métrages (Dauphine) ainsi qu'une galerie itinérante.

L'Europe et l'international

Il s'agit d'une thématique qui semble peu développée dans les cursus et les partenariats. Parmi les exceptions : Grenoble (IEP et formation continue), Paris VIII, ainsi que l'ESC de Brest au plan des enseignants et le Master de Lyon II/ARSEC (étudiants comme intervenants).

L'enseignement des langues – sauf l'anglais dans certaines formations – ne semble pas constituer une priorité. Le recrutement d'étudiants étrangers reste peu important pour beaucoup de formations. L'invitation de professeurs étrangers est rarement mentionnée. Pour finir, si l'international est cité comme une nécessité, il s'illustre peu dans le contenu des cours. L'Europe même y est peu présente. À ce sujet, citons l'expérience du Master "Développement culturel de la ville" de La Rochelle qui s'appuie sur un réseau européen de villes (Arc Atlantique) et a organisé, plusieurs années de suite, des voyages d'étude dans l'une ou l'autre des villes européennes partenaires et au-delà (Glasgow, Lisbonne etc.). Cette initiative intéressante a dû s'interrompre faute de moyens financiers.

Enfin les relations avec les universités des autres pays semblent peu répandues. Mais l'on peut aussi se demander si les orientations du questionnaire ont permis de mettre ces aspects en lumière. Notons que l'IEP de Grenoble et l'Université de Lyon II ont créé un DU de management des politiques culturelles en coopération avec l'Université des Arts de Belgrade. Leur objectif à terme est de « mastériser » cette formation. Peu de masters consultés font partie de l'ENCATC (European Network of Cultural Administration Training Centres).

Pour revenir aux questions d'aménagement du territoire et au rôle des observatoires nationaux ou régionaux, pourquoi ne pas imaginer des études sur le marché de l'emploi à l'échelle de plusieurs pays - avec des organismes tels qu'Interarts à Barcelone, l'Observatoire de Budapest ou l'Université de Monfort en Angleterre ? Dans l'optique du marché intérieur et de la politique de cohésion communautaire, la question de l'aménagement du territoire communautaire est posée depuis des décennies. Et c'est une question particulièrement investie à l'échelle interrégionale.

3.2. L'eupéanisation des systèmes d'enseignement supérieur et les formations à l'administration et au management culturels

Par Mireille Pongy, chargée de recherche CNRS, Université de Grenoble, PACTE-CNRS

Les formations professionnalisantes à l'administration et au management culturels se développent dans un secteur de l'enseignement supérieur en plein bouleversement. Tant la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur (point 1), qu'un développement important de la population étudiante et l'avènement d'une université de masse transforment le contexte dans lequel évoluent les universités et les formations prises en compte ici (point 2). La conjonction de ces deux grandes évolutions a des effets importants sur les formations à l'administration culturelle (point 3).

1. La construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur (EEES)

Le rappel des principales politiques à l'oeuvre dans le secteur de l'enseignement supérieur en Europe a pour objectif de souligner que les mutations que connaît ce secteur en France ne sont pas isolées et que la réforme dite « LMD » ou « 3-5-8 » en est la traduction nationale.

Deux politiques majeures impulsent actuellement la création de l'EEES, le processus de Bologne et la stratégie de Lisbonne. Si le premier implique les 45 États signataires à ce jour de la déclaration de Bologne (les 27 de l'Union européenne - UE - et 18 autres), la seconde ne concerne que les états membres de l'UE.

L'enseignement supérieur ne relève pas d'une politique commune au sein de l'UE. Le contenu et l'organisation des études demeurent de la compétence des États membres. Le rôle « subsidiaire » de l'UE dans le domaine consiste à encourager le développement de la coopération entre les États membres. Le principal outil de cette action mise en oeuvre par la Commission Européenne est le programme Erasmus inclus depuis le 1^{er} janvier 2007 dans un grand « programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie ». Le programme Erasmus, dont les destinataires sont les institutions d'enseignement supérieur, est doté de moyens accrus pour les 5 ans à venir.

Le processus de Bologne (réforme LMD en France)

Ce sont les compétences limitées de l'Union Européenne qui ont conduit en 1998, 4 ministres de l'Éducation (France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni), à reprendre l'initiative²⁹. Ce sera la déclaration de la Sorbonne suivie de la déclaration de Bologne en 1999.

Le processus de Bologne est donc issu d'une initiative intergouvernementale ayant pour but d'accélérer la création d'un Espace européen d'enseignement supérieur (EEES). Aujourd'hui, les 45 États signataires de la déclaration de Bologne participent à cette première réforme partagée au niveau européen. Cette réforme vise d'abord une certaine harmonisation des systèmes d'éducation supérieure permettant une circulation plus grande tant des étudiants que des enseignants. C'est un dispositif relativement souple et flexible de coordination qui permet aux gouvernements nationaux une mise en oeuvre selon les situations et les agendas politiques nationaux.

Les acteurs du processus de Bologne sont d'abord les États signataires, leurs gouvernements et leurs ministres de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui se réunissent tous les deux ans³⁰. Au-delà des représentants des ministères, le groupe de suivi du processus de Bologne comprend aussi à titre

²⁹ Le ministre français de l'Éducation (alors Claude Allègre) a joué un rôle important dans cette initiative.

³⁰ Conférences des ministres de l'Enseignement supérieur et de la Recherche à Prague en 2001, à Berlin en 2003, à Bergen en 2005 et à Londres en mai 2007.

de membres consultatifs, des représentants d'organisations européennes, comme les universités, les étudiants... La participation de la Commission européenne au groupe de suivi souligne le fait que le processus de Bologne ne s'est pas construit « contre » l'UE et la Commission mais en parallèle, et que tant « Bologne » que la stratégie définie à Lisbonne en 2000 visent les mêmes objectifs.

Plusieurs instruments participent à la mise en oeuvre de l'EEES. Le premier, et actuellement le plus visible, est la mise en place d'une structure commune des études supérieures, articulée autour de trois niveaux (licence-*bachelor*, master, doctorat). Le second est la transformation du système européen de crédits (ECTS) mis en place pour faciliter la mobilité des étudiants, en un système généralisé d'attribution de crédits aux unités d'enseignement et d'accumulation des crédits par les étudiants. Le troisième instrument est la mise en place d'un cadre commun de références et de critères pour l'évaluation de la qualité des programmes (*quality assurance*), et d'un réseau d'agences indépendantes chargées de la mise en oeuvre des procédures d'évaluation (cf. la création de l'AERES en France).

Les États signataires du processus de Bologne s'engagent également à promouvoir une identité européenne en allégeant les obstacles à la mobilité des étudiants et des enseignants et en introduisant la dimension européenne dans les programmes. Ils s'accordent enfin sur une nouvelle représentation de l'enseignement supérieur comme partie intégrante de l'apprentissage tout au long de la vie (*lifelong learning*). « L'avènement d'une société apprenante » constitue le nouveau référentiel de l'action publique dans le domaine de l'éducation et l'un des premiers référentiels construit de façon partagée par les gouvernements nationaux en Europe.

Tous les pays signataires et en particulier ceux de l'UE mettent actuellement en oeuvre le processus de Bologne. Les points de départ et les systèmes d'enseignement supérieur sont différents. La France, l'Allemagne et la Pologne sont dans le peloton du milieu. Par contre, le Portugal est à la traîne, à l'instar du Royaume-Uni, de la Grèce et de la Suède.

L'action de l'UE et la stratégie de Lisbonne

Le Conseil européen de Lisbonne (en 2000) s'est fixé comme objectif stratégique de faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010 ». La stratégie de Lisbonne requiert des États-membres une efficacité accrue des investissements dans l'éducation et la formation et en particulier dans le secteur de l'enseignement supérieur. Par sa situation au croisement de la recherche, de l'éducation et de l'innovation, ce secteur est défini, par la stratégie de Lisbonne, comme déterminant pour la compétitivité de l'Union européenne.

Les objectifs de Lisbonne ne seront pas atteints en 2010. Si la mise en oeuvre de cette stratégie dépend d'abord des États-membres, une des raisons de son retard réside, du côté de l'UE, dans la structure inchangée du budget communautaire. Pour nombre d'analystes, le budget est trop orienté vers les dépenses de solidarité (Politique agricole commune, fonds structurels) et insuffisamment vers les « dépenses économiques d'avenir » (éducation, recherche et développement...) que la stratégie de Lisbonne appelle à augmenter³¹. La critique n'est pas nouvelle mais elle se précise, sans pour l'instant avoir donné lieu à des changements.

Ces deux processus, mais surtout le premier, compte tenu de la « panne » du second, conduisent les universités européennes à entrer dans un nouveau cycle de réformes, qui ne sont pour

³¹ « Cette mise en cause a des répercussions potentiellement fortes pour la France dans la mesure où elle est le premier bénéficiaire de la Politique agricole commune (près de 10 milliards d'euros par an, soit 23 % du total) et le sixième bénéficiaire de la politique régionale (16 milliards d'euros entre 2000 et 2006, soit 7 % du total) » in Centre d'analyse stratégique, Note de veille n° 29, lundi 9 octobre 2006.

autant pas nouvelles compte tenu des bouleversements qu'elles ont connu depuis les années 60.

2. L'enseignement supérieur de masse et la question de « l'employabilité »

Analyser la première réforme partagée des systèmes nationaux d'enseignement supérieur en Europe à travers l'angle de lecture des formations professionnalisantes, implique d'accorder une importance particulière à la transformation des universités en universités de masse.

Si l'université de masse est aujourd'hui advenue dans les États européens (à l'instar du modèle américain plus que britannique), sa reconnaissance et sa « banalisation » apparaissent comme l'une des orientations majeures du processus de Bologne. La légitimité du changement de la position des universités dans le fonctionnement collectif des sociétés européennes semble davantage portée par le niveau européen que par les gouvernements nationaux dans leur propre pays, face à l'existence de certains corporatismes.

Il est aujourd'hui admis que le temps est révolu où les universités européennes n'éduquaient qu'une faible partie de la population, suffisante pour l'auto-reproduction de la communauté académique (modèles allemand et aussi français pour les universités) et le gouvernement de l'État-nation (modèle grandes écoles pour la France).

Le nombre d'étudiants a connu plusieurs périodes de hausse. Les effectifs avaient déjà quadruplé entre 1958 et 1968 en France, entraînant une première diversification des étudiants comme des enseignants, mais sociologiquement le recrutement restait assez sélectif. L'élévation du nombre de bacheliers dans les années 80-90, l'absence de toute sélection à l'entrée des universités, la quasi-gratuité de cet enseignement supérieur, vont contribuer à une augmentation quasi immédiate du nombre des étudiants. En effet, il ne s'agit plus seulement des bacheliers des filières générales, puisqu'ils proviennent aussi des filières techniques, voire des bacs professionnels. De nouveaux publics entrent ainsi massivement dans l'enseignement supérieur dont les effectifs passent de 1,17 million en 1980 à plus de 2 millions en 1995 en France pour se stabiliser depuis. La même stabilisation a lieu dans les autres pays européens et le niveau de fréquentation de l'enseignement supérieur français se situe à un rang moyen dans les comparaisons internationales.

La hausse et la diversification des effectifs étudiants ont amené la création de programmes d'études supérieures professionnalisantes qui se sont développés depuis les années 60 avec la mise en place d'institutions plus ou moins autonomes des universités (polytechnics en Grande-Bretagne, Finlande, Fachhochschule en Allemagne, IUT en France). Puis l'évolution a touché les universités au cours de la décennie 80 avec la création des DESS et ensuite à la fin des années 90 avec la création des licences professionnelles. Ces nouveaux diplômes ont été généralement mis en place par des enseignants qui occupaient une position marginale dans la carrière académique, la création de DESS ne procurant aucune gratification dans cette perspective. Ces enseignants étaient aussi tournés et ouverts vers d'autres milieux sociaux (que le milieu académique). Ils en avaient une connaissance, à travers leurs travaux de recherche ou par leurs pratiques extra-professionnelles, qu'ils mirent à profit pour la construction de formations destinées à ces milieux. Une nouvelle figure de l'enseignant universitaire, caractérisée jusqu'à maintenant par sa « liberté académique ³² » émerge : celle du porteur de projets.

La confrontation des universités à la nécessité de préparer les étudiants à l'entrée sur l'ensemble du marché du travail et non plus seulement sur le marché des carrières académiques n'est pas nouvelle, mais le processus de Bologne les incite à développer ces nouvelles missions et à répondre à la question de l'employabilité des étudiants.

³² « La liberté académique, un privilège désuet » ? est le titre d'un article britannique.

Cette évolution implique un développement et une diversification des filières de formation ainsi qu'une remise en cause de la centralité des formations doctorales. Elle nécessite d'une part une ouverture de l'université en direction de la société, des entreprises et des collectivités territoriales, et d'autre part une connaissance du marché du travail non seulement national mais également international et régional pour laquelle existent encore peu d'outils de connaissances, bien que les observatoires régionaux se développent. L'absence de ces outils se révèle problématique à partir du moment où l'employabilité de ces formations devient un enjeu important pour les universités. Cette évolution signifie également une refondation et une renégociation de la place de l'enseignement supérieur dans la société ainsi qu'une modernisation et une professionnalisation des politiques d'enseignement supérieur. Ce processus qui a pu être analysé pour les politiques culturelles par exemple, souligne le retard relatif d'un secteur pourtant proche de l'avancée des connaissances et de la recherche.

3. Les conséquences sur les formations au management culturel

En tant que formations professionnalisantes à niveaux 3 ou 5, les formations culturelles sont au cœur du processus de Bologne dont les orientations soulignent la nécessité de renforcer l'employabilité au sortir des premier et second cycles. Le champ du management culturel et artistique attire beaucoup d'étudiants, mais aussi d'enseignants. Le secteur culturel est dynamique en Europe : il emploie 5,8 millions de personnes (UE 25) et contribue à hauteur de 3,1% de l'emploi total en 2004³³.

Une étude récente conduite par le réseau européen des formations à l'administration culturelle (ENCATC)³⁴ sur l'impact du processus de Bologne, montre que les premières de ces formations se sont créées il y a plus d'une vingtaine d'années et qu'elles sont relativement hétérogènes. Si la majorité de ces formations sont délivrées dans les universités pluridisciplinaires et les "polytechnics" (structure type IUP ou IUT en France, Fachhochschulen en Allemagne), elles le sont également dans les écoles d'art. Les écoles de commerce sont très minoritaires. Les 2/3 des institutions qui offrent ce type de formation sont financées par les Etats.

La mesure de l'impact du processus de Bologne sur ces formations doit prendre en compte le fait que cette réforme est très récente et donc susceptible de nombreuses évolutions. En 2006, la structure des études supérieures en 3 niveaux est à peu près en place dans les institutions qui proposent les formations à l'administration culturelle en Europe. La plupart des universités alignent leur cursus de formation sur le format « 3+2 ans ». Cependant le modèle « 4+1 » est encore majoritaire dans les « polytechnics » en Europe du Nord, Allemagne et Royaume Uni. Les standards les plus habituels sont de 180 crédits (3 ans) pour le niveau licence (bachelor), et entre 90 et 120 ECTS pour le niveau master, la durée la plus fréquente du master étant de 2 années.

Les réactions des responsables des formations à l'administration culturelle

Les opinions des enseignants et notamment des responsables de ces formations sont diverses à l'égard du processus de Bologne. Les représentations de cette réforme comme contrainte bureaucratique

³³ « Total employment in the EU decreased in 2002-2004. Employment in the cultural sector increased (+1,85%) over the same period. The cultural and creative sector contributes 2,6 % of EU GDP in 2003, exceeding the contribution of the chemicals, rubber and plastic products industry (at 2,3%) », in KEA European Affairs, with Media Group (Turku School of Economics) & MKW Wirtschaftsforschung GmbH, *The Economy of Culture in Europe*, European Commission, 2006

³⁴ ENCATC, SECEB Project (Sharing Experiences on Cultural Education realising the Bologna process) financé par la Commission Européenne dans le cadre du programme SOCRATES, de novembre 2005 à fin décembre 2006. Cf. le rapport de cette étude et en particulier le compte rendu de l'enquête par A. Kangas, à paraître prochainement.

venue « d'en haut » (*a top-down process*) sont plus nombreuses que les opinions positives.

La réduction des financements publics – la réforme se faisant à financements constants dans la grande majorité des pays européens – souligne les difficultés financières des universités européennes auxquelles aurait dû remédier la mise en oeuvre de la stratégie de Lisbonne. Le regroupement des universités apparaît comme une tentative de solution à ce problème.

Cette réduction alimente une vision néo-libérale supposée de cette réforme, en termes de soumission de l'enseignement supérieur au marché et à la compétition mondiale des universités. Le développement d'un accès inégal à l'université est redouté, la hausse des droits d'inscription des étudiants à l'université apparaissant comme une des rares mesures susceptibles de redonner des marges de manœuvre financière aux universités.

Comme toute réforme, la mise en œuvre du processus de Bologne entraîne des effets non prévus, telle qu'une forme d'universitarisation des formations et le repli sur les enseignants professionnels, au détriment de la participation des professionnels de la culture. Cette évolution semble paradoxale au regard de la volonté intergouvernementale de développer les formations professionnalisantes. Le développement important des niveaux « master », non régulé au niveau national en France, apparaît comme un effet pervers du processus de Bologne. La perception par bon nombre de professeurs de « l'évidence » des formations liées à la culture dont l'université est un lieu essentiel, ainsi que la nécessité dans laquelle ils sont de construire leur propre master, entraîne un développement de ces formations sans que leur relation au champ professionnel soit assurée. On peut se poser la question de savoir si ces effets pervers ne sont que transitoires ou sont au contraire le signe d'une capacité préservée de contournement de la réforme, par l'université et certains de ses enseignants.

Autre symptôme d'une « universitarisation » redoutée par certains acteurs de formations professionnalisantes : l'intégration des anciens DESS dans des diplômes d'abord disciplinaires. Le processus de Bologne aurait pu favoriser la création de nouveaux champs thématique de recherche et de formation. De même qu'il existe des « *gender studies* » ou des « *cultural studies* », un champ académique sur le management culturel est appelé de leurs vœux par beaucoup d'enseignants responsables de ces formations en Europe.

Certains responsables craignent également les effets d'une harmonisation trop poussée. Si la mobilité des étudiants et des enseignants est majoritairement perçue de façon positive, le risque encouru pour la « diversité » est souligné.

Cependant une bonne partie des arguments peut se retourner. Là où certains voient la mainmise des niveaux politiques dans la mise en place de procédures d'évaluation externe, d'autres soulignent l'intérêt de l'introduction d'une culture de l'évaluation et de la transparence, dans la communauté universitaire. De même l'usage de Bologne pour faire évoluer les pratiques pédagogiques est souligné par certains.

Ainsi, la contextualisation européenne de la réforme LMD et l'analyse des orientations du processus de Bologne permettent de souligner les enjeux et le sens des bouleversements que connaît actuellement le secteur de l'enseignement supérieur. On peut *in fine* poser l'hypothèse que seule une réforme européenne de cette ampleur peut venir à bout de certains blocages et corporatismes nationaux, et souligner que les référentiels de cette nouvelle politique ne se construisent désormais plus au niveau national, mais au niveau européen.

3.3. Les enjeux de la territorialisation des formations / La question de l'aménagement du territoire

Par Philippe Teillet, maître de conférences, IEP Grenoble

Le titre donné à l'un des ateliers organisé au cours du séminaire de travail³⁵, indique bien, par la prudence de sa formulation et ses guillemets, qu'il s'agissait d'aborder un véritable tabou politique national : la régionalisation de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, si les thématiques de l'aménagement du territoire et de la régionalisation étaient ici associées, elles peuvent aussi, en partie, être disjointes.

L'aménagement du territoire a été défini comme une ambition de rééquilibrage spatial des activités, services et équipements. Cependant, la politique qui le prenait en charge a longtemps été centralisée et pilotée par une administration experte, dite de mission, la DATAR (aujourd'hui DIACT : Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires). Depuis les années 90 (lois « Pasqua » de 1995, puis « Voynet » de 1999), cette politique a été territorialisée dans la mesure où son contenu dépend désormais de régulations locales au travers de projets de territoires et d'une politique de contractualisation à différents niveaux, mais aussi par l'implication de la société civile et la volonté de construire des capacités d'impulsion politique et d'administration au niveau de territoires recomposés. L'aménagement du territoire est une compétence majeure des régions (mais que ne délaissent pas, loin de là, les départements et les intercommunalités urbaines en particulier). On pourrait parler d'une régionalisation de l'aménagement du territoire si, d'une région à l'autre, on n'observait pas la mise en œuvre de certains standards d'action publique en ce domaine et si, de façon plus générale, la politique régionale de l'Union européenne ne favorisait pas une forme d'eupéanisation de cette catégorie d'interventions.

S'agissant de la création et du développement de formations universitaires, on peut s'interroger sur le point de savoir si les politiques en ce domaine suivent (ou participent de) cette territorialisation de l'aménagement du territoire. À rebours du processus de Bologne qui invite plutôt à l'eupéanisation des formations et d'une politique nationale qui reste essentiellement fondée sur une logique de diplômes nationaux habilités par l'État et expertisés pour son compte, serions-nous en train de faire l'expérience, pour le domaine culturel, d'une certaine régionalisation ?

À ce sujet, il faut rappeler que depuis un quart de siècle, l'offre universitaire a connu une forme d'aménagement territorial qui a dépassé les métropoles d'équilibre pour atteindre les villes moyennes souvent sous l'aspect de formations spécialisées (comme des IUT), ou d'antennes universitaires pour des enseignements plus généralistes. Répondant à une volonté d'égaliser non seulement socialement mais aussi spatialement les conditions d'accès à l'enseignement supérieur, cette politique a trouvé ses limites dans la dispersion des forces universitaires (enseignants, chercheurs, étudiants, centres de recherche, bibliothèques) et des moyens financiers, interdisant à notre pays de participer avec des chances sérieuses de succès à la compétition universitaire européenne, voire mondiale. Situation de faiblesse accentuée par la concurrence interne que se livrent les universités et les grandes écoles d'un côté, les chercheurs et universitaires de l'autre. Dans ce cadre, le changement d'échelle de l'aménagement territorial universitaire, du municipal au régional, peut sembler pertinent et permettre, par la coopération entre les collectivités concernées et l'État, de repenser une offre de formation et de recherche dans des termes qui puissent renforcer les structures françaises sans renoncer à un objectif d'accroissement de leur accessibilité géographique.

³⁵ « Les formations, un outil de l'aménagement culturel du territoire ? Peut-on parler d'une "régionalisation" des politiques de formation à l'administration culturelle ? »

Cette perspective devait conduire à examiner une première série de questions concernant les paramètres à prendre en considération pour une « régionalisation » des politiques de formation à l'administration culturelle.

On peut imaginer en premier lieu que le degré d'attention des projets de formation ou de leurs porteurs à la situation de l'emploi culturel serait un critère valorisé. Toutefois, ce paramètre ne pourra correctement fonctionner que dans la mesure où des instruments de connaissance de cette partie du marché de l'emploi seront construits et efficaces. De ce point de vue, des marges de progression existent incontestablement pour doter les responsables de diplômes d'éléments d'information sur cette question tant au niveau régional, national, qu'europpéen. Les dispositifs existants (observations régionales, répertoire national de la certification professionnelle, statistiques et études européennes, etc.) doivent être à la fois améliorés et connectés si l'on veut faire de ce critère un élément fort de la régulation de l'offre de formation.

En second lieu, la situation régionale peut être un critère de choix visant à la correction de déséquilibres territoriaux. On observe sur ce point que dans de nombreux cas, l'inexistence ou la rareté de certaines formations sont mises en avant pour justifier, dans un dossier d'habilitation, la création d'un nouveau diplôme. Ce paramètre serait d'ailleurs autant un outil de régulation interrégional qu'intrarégional.

D'autres critères peuvent sans doute être imaginés. Mais on peut déjà identifier les obstacles auxquels leur mise en œuvre sera confrontée. Tout d'abord, s'agissant des formations aux métiers de la culture, l'ancrage disciplinaire de ces diplômes est d'une hétérogénéité telle (économie, gestion, science politique, sociologie, histoire, lettres, etc.) que l'expertise nationale, à laquelle sont soumis les dossiers d'habilitation, est incapable de procéder aux rapprochements nécessaires à une régulation territoriale. C'est en effet l'inscription de la licence ou du master dans un domaine particulier qui détermine les experts sollicités. Or, les métiers de la culture ne correspondent pas à un domaine spécifique. Par conséquent, la régulation disciplinaire de ces demandes d'habilitation risque de prendre en défaut toute velléité de régulation géographique. Ensuite, il faudra compter à la fois sur les compétitions internes au champ universitaire et sur les rivalités entre territoires (régions, agglomérations urbaines, départements) pour tenter de limiter l'impact d'une planification régionale.

Le séminaire de travail a également permis d'examiner une autre série de questions portant sur la pertinence même de cette régionalisation. Au regard du « statocentrisme » fréquent des milieux culturels et de la vigilance sourcilieuse des milieux universitaires à l'encontre de ce qui pourrait mettre en cause l'unité (de principe ³⁶) du service public de l'enseignement, quels arguments peut-on invoquer pour plaider en faveur de telles transgressions dans le champ des formations aux métiers de la culture ?

Il est possible de faire observer en premier lieu l'épuisement de la régulation nationale de l'offre de diplômes universitaires dont l'opacité autorise un doute sérieux sur la pertinence des décisions prises au regard des critères affichés. Par ailleurs, il n'est pas certain que les services de l'Etat disposent aujourd'hui des moyens techniques, humains et politiques, pour agir en la matière de façon incontestable et incontestée.

En second lieu, le niveau régional est à la fois une bonne échelle d'observation et de concertation. A condition de disposer des moyens nécessaires à une situation non dépendante des ressources matérielles que chacun pourrait mettre en faveur de sa propre participation, il semble en effet

³⁶ Le système des habilitations ministérielles place les universités dans des rapports bilatéraux avec l'Etat susceptibles de produire de grands déséquilibres d'une région à l'autre, certains domaines de formation étant développés ici et pas ailleurs. Il existe par exemple deux Instituts d'études politiques en Rhône-Alpes, mais aucun en Pays de la Loire.

possible et pertinent d'organiser à ce niveau des échanges entre porteurs de formations mais aussi avec les représentants du secteur professionnel. En outre, la création d'observatoires régionaux, l'échange de données et d'états des lieux entre régions, au niveau national et européen, peut permettre de disposer d'éléments de connaissance capables d'informer pertinemment les participants de ces forums, et de ne pas circonscrire au niveau régional les appréciations portées sur la situation du marché de l'emploi culturel.

Enfin, les régions sont déjà impliquées dans le fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur. Au-delà de leurs compétences en matière de formation professionnelle (dont il faudrait préciser le degré de prise en compte des formations que nous proposons), les collectivités territoriales, et les régions en particulier, ont de longue date investi le terrain universitaire, faisant de celui-ci un élément de leur stratégie de développement économique tant pour répondre aux besoins de qualification des emplois régionaux que pour maintenir et accroître sur leurs territoires une offre de formation à même de répondre aux besoins de la population et de lui permettre de s'y maintenir, voire d'attirer des étudiants, enseignants et chercheurs extérieurs à ces mêmes territoires. En outre, des moyens substantiels sont accordés par les régions aux établissements d'enseignement supérieur pour soutenir leurs besoins en équipements, développer la mobilité et les échanges d'étudiants et d'enseignants, favoriser les activités de recherche. Sous ces différents aspects, nos formations à l'administration et à la gestion de la culture, comme d'autres, peuvent bénéficier de mesures régionales jouant un rôle substantiel dans la conduite et la réputation des diplômes dont nous sommes responsables.

D'autres formes de régionalisation sont envisageables qui n'impliqueraient pas nécessairement la collectivité régionale. On peut ainsi penser à des coopérations entre formations mutualisant leurs ressources (notamment enseignants et intervenants professionnels) pour les activités d'enseignement, mais aussi la direction de travaux, les jurys de sélection ou de validation de diplômes, la production d'informations sur les carrières des diplômés, etc. Mais comme dans toutes les coopérations de ce type, il n'est pas certain que le territoire ainsi dessiné corresponde aux frontières régionales.

De ce point de vue, le témoignage de Guy Martinière lors du séminaire de travail, sur le diplôme qu'il dirige³⁷, montre qu'une coopération régionalisée passant par un réseau de villes (Nantes, Bordeaux, La Rochelle) peut être pertinente pour une formation attachée aux enjeux culturels urbains (sachant de plus que les villes assurent la plus grande part du financement public de la vie culturelle), mais dessine un espace de coopération qui transgresse les frontières de trois régions, sans par ailleurs bénéficier du financement des conseils régionaux concernés. Les cartes qu'il a pu présenter montrent en outre que du point de vue des stages effectués par les étudiants comme de leur insertion professionnelle, la logique régionale a une réalité (pouvant correspondre à l'origine spatiale des étudiants et/ou des intervenants), mais qu'elle doit aussi composer avec l'effet de l'inégale répartition territoriale des emplois culturels (dont la plus grande partie se trouve en Ile-de-France), ainsi qu'avec l'attractivité de l'étranger. De façon générale, les débats ont, sans surprise, fait ressortir la crainte d'une régionalisation forcée des carrières, tout en soulignant, d'une part que l'emploi culturel était concentré dans trois régions (60% en Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Rhône-Alpes), d'autre part que la mobilité est un principe important des carrières culturelles conduisant à proposer des concertations interrégionales pour la régulation de l'emploi et des formations en ce domaine. Dans ce cas, le rôle de l'État, notamment de ses services culturels, s'esquisse sans difficulté à travers une mission de superposition et de mise en relation des données régionales portant sur l'emploi culturel.

L'une des dimensions les plus stimulantes d'un projet de régionalisation des formations à

³⁷ Guy Martinière est co-responsable du master 2 Développement culturel de la ville, Université de La Rochelle.

l'administration culturelle consisterait sans aucun doute à organiser, à ce niveau, une coopération entre porteurs de formations et milieux professionnels, ce qui s'est pour l'instant avéré impossible à l'échelle nationale. Mais les régions auront aussi à envisager de façon extra territoriale leur responsabilité en ce domaine, en réduisant notamment les risques de « préférences régionales » tels qu'ils peuvent apparaître s'agissant en particulier de l'attribution de certaines bourses. Reste que globalement, cette perspective ne saurait s'envisager indépendamment de la situation des autres diplômes universitaires...

3.4. L'accroissement des formations privées à la gestion de la culture : quels moteurs ?

Par Garlonn Bertholom, directrice de formation, École supérieure de commerce de Bretagne à Brest.

Les formations dites « privées » recouvrent des réalités distinctes. Une présentation globale et synthétique de ce paysage hétérogène peut donc sembler artificielle. Il s'agit en effet d'approcher, dans le cadre d'un même article, des acteurs et des démarches différentes (écoles privées/établissements consulaires, formations généralistes/formations spécialisées, dates de création, effectifs...). Cette remarque liminaire, essentielle, conduit à une circonspection dans la réflexion et les propos d'une part, et à une brève présentation de quelques points saillants observés dans le paysage des formations « privées » d'autre part. Cette présentation a fait l'objet du premier temps de la table ronde.

Les débats ont porté tout particulièrement sur l'offre des écoles de management, et notamment leurs mastères spécialisés dont le développement est remarqué depuis plusieurs années (fin des années 1990) ; cette note de synthèse s'y référera donc largement. Les représentants de ces formations présents pendant le séminaire ont tenté d'apporter des pistes de réponses aux questions soulevées par les participants, elles seront abordées dans la deuxième partie de cette synthèse.

1. Les formations privées : des réalités différentes

Ces formations présentent un dénominateur commun simple : si elles ne relèvent pas du ministère de l'Éducation nationale, ce dernier vise cependant certains de leurs diplômes. Ces formations sont gérées par des établissements publics ou elles relèvent du droit privé, qu'elles soient associatives ou consulaires (EPIC, services gérés d'une chambre de commerce et d'industrie, ou organisés en syndicat mixte public associant des collectivités territoriales) dans le cas des écoles de management généralistes, ou constituées en sociétés privées à but lucratif proposant des formations exclusivement dédiées aux « métiers de la culture ».

Les formations de statut privé à but lucratif

La première phase de l'étude a permis de recenser 15 formations privées, de niveau 1 et 2, reconnues par le ministère de la Culture et de la Communication. Leur développement s'insère, selon les propos d'une directrice de formation, dans le champ lucratif et entrepreneurial. Cette directrice précise que le développement de ces formations reste relativement limité depuis vingt ans. En effet, les tentatives de créations successives ont souvent avorté après quelques années, se soldant soit par des disparitions, soit par des absorptions par d'autres formations existantes.

Les formations portées par les écoles membres de la Conférence des grandes écoles – « mastères spécialisés »

Fin 2006, neuf formations en gestion de la culture de niveau 1 sont proposées par des écoles membres de la Conférence des grandes écoles (CGE), l'association de loi 1901 qui regroupe les grandes écoles françaises d'ingénieurs et de commerce³⁸. Les écoles de la CGE sont des organismes de formation à but non lucratif³⁹.

Des écoles membres de la CGE proposent des formations de niveau bac +6, les « mastères spécialisés ». Elles sont habilitées à délivrer cette marque collective, propriété de la CGE, après audit et

³⁸ 32 écoles de management et 137 écoles d'ingénieurs en janvier 2007.

³⁹ *Livre Blanc du chapitre des écoles de management de la CGE*, septembre 2006, p.63.

accréditation remise en question tous les un, trois ou six ans. Les critères d'accréditation, établis dans une optique de professionnalisation et de forte spécialisation, sont notamment l'adéquation au bassin d'emplois visé par la formation, et la validation des maquettes pédagogiques, des intervenants et comités de pilotage de la formation candidate.

Les « mastères spécialisés » de la CGE préparent à une forte spécialisation sectorielle ou à l'obtention d'une double compétence pour des diplômés en fin de parcours et des salariés au titre de la formation continue. Les « mastères spécialisés » recensés dans la présente étude forment, pour trois d'entre eux, des généralistes de la gestion des organisations culturelles. Six autres mastères sont spécialisés dans une fonction ou une filière (directeur technique du spectacle vivant, édition, audiovisuel...).

La CGE se pose ainsi comme un organe régulateur des formations proposées par ses écoles membres.

Par ailleurs, les écoles de management s'inscrivent dans un contexte d'accréditations internationales délivrées par des organismes type EFMD⁴⁰, AACSB International⁴¹, AMBA⁴², qui prennent notamment en compte les processus pédagogiques, le dynamisme des productions de recherche, et la qualification des corps enseignants pour certifier les programmes. Ces processus de certifications impliquent, entre autres critères, une parfaite connaissance des débouchés des diplômés qui doivent se révéler conformes aux programmes d'enseignement et aux spécialisations revendiquées, chiffres et listes nominatives à l'appui.

Les options de spécialisation culturelle dans les écoles de management

Outre les « mastères spécialisés », plusieurs écoles proposent à leurs étudiants en fin de cursus (bac+5) des enseignements de spécialisation (les « majeures », « mineures », « options », « électifs »...) dédiés aux secteurs culturels. Il convient de rappeler que certaines de ces spécialisations, telle que la majeure proposée par HEC, existent depuis plus de 20 ans.

Un examen des données disponibles sur le site Internet de la CGE permet de recenser 12 spécialisations de ce type proposées aux étudiants des 32 grandes écoles de management de la Conférence.

Les écoles disposent ici d'une autonomie relativement importante dans la détermination des contenus et volumes horaires. A titre d'exemple, le volume horaire de l'« option » de l'ESC de Clermont-Ferrand s'élève à 60 heures, celui de la « majeure » de l'EDHEC (Lille) à 135 heures et celui de la « majeure » d'HEC à 180 heures. Ces options initient les étudiants issus d'un parcours en management classique aux spécificités du secteur culturel (sectorielles, managériales), et parfois aux disciplines ou problématiques artistiques.

Plusieurs remarques ont été formulées à ce propos lors des débats (séminaire de Grenoble) : la première souligne une baisse significative de candidats issus des écoles de commerce dans les formations universitaires en gestion de la culture depuis quelques années. Ceci laisserait à penser que ces étudiants estiment avoir reçu une spécialisation suffisante dans leurs écoles et ne ressentent pas le besoin d'une formation additionnelle en gestion culturelle. À cette remarque s'ajoute l'interrogation sur les volumes horaires relativement limités (60h à 200h en dernière année d'ESC) de ces enseignements optionnels. La crainte d'un bagage superficiel pour ces étudiants qui se sentent pourtant armés pour investir le marché

⁴⁰ European Foundation for Management Development.

⁴¹ Association to Advance Collegiate Schools of Business, USA.

⁴² Association of MBA.

de l'emploi et devenir des professionnels de la culture est alors exprimée.

Faute d'étude spécifique et de données consolidées, il n'a pas été possible de lever toutes ces craintes ou d'apporter l'ensemble des précisions utiles lors des débats. Une nouvelle étude quant aux trajectoires professionnelles et au profil des étudiants concernés par ces options de spécialité semble donc opportune et pourrait être envisagée à moyen terme.

2. Le coût des formations

Un point de convergence des formations privées peut évidemment être relevé dans le coût des études supporté par les étudiants. Ici encore, les réalités varient. Cependant, la fourchette des coûts s'articule entre 6800 € et 12000 € environ par mastère (12 à 15 mois de formation). Ces droits de scolarité couvrent en moyenne 50% à 60% des frais réels engagés pour la formation des étudiants. Selon le statut des organismes de formation, les chambres de commerce, la taxe d'apprentissage et le soutien des collectivités (région, département, Europe) pour l'investissement, dotent les établissements du budget nécessaire pour couvrir les frais de formation restants.

Sans pouvoir généraliser à partir de cas d'espèce et dans la mesure où l'intégralité des formations privées n'a pu être recensée au cours de l'étude, les quelques éléments évoqués permettent néanmoins de mettre en perspective certaines questions qui ne manquent pas d'émerger au regard de l'étude. Le séminaire, sans apporter de réponses tranchées, a ouvert le débat autour de certaines d'entre-elles.

3. Le développement des formations en gestion de la culture dans les écoles de management : questions, craintes, débuts de réponses et pistes de réflexion.

Quelles sont les motivations des écoles ?

L'apparition récente, toutefois relativement limitée, voire anecdotique au regard du nombre de formations universitaires, des écoles de management dans le champ de la formation culturelle incite à s'interroger sur les raisons de ce développement et à revenir sur des craintes exprimées en filigrane lors des débats.

Ces formations sont parfois perçues comme concurrentes des formations universitaires et suspectées d'être proposées par opportunisme conjoncturel, ou encore de « pervertir » le champ culturel en accompagnant son « instrumentalisation » et sa « mercantilisation ».

Il serait à nouveau présomptueux de prétendre avoir déterminé la règle unique ayant présidé à la création de ces programmes. Les formations de type « mastères spécialisés » CGE ont été créées à l'issue du constat, localement établi par les équipes pédagogiques de ces écoles, d'une insuffisance apparente dans la qualification des techniciens de haut niveau ou des professionnels de la gestion, susceptibles d'appuyer les artistes ou les organisations et entreprises culturelles dans la consolidation, le développement ou la pérennisation de leur projet artistique.

Ce présupposé était conforté par les demandes d'artistes et professionnels, à la recherche de collaborateurs polyvalents aptes à prendre en compte la typicité et les contraintes d'un secteur culturel en mutation, familiers des disciplines managériales et des outils de gestion de l'entreprise (entendue au sens large du terme) et qui ne soient pas rebutés par les chiffres...

Enseignants et membres professionnels du comité de pilotage de l'étude ont estimé que, si des

formations universitaires préparaient aux métiers des politiques publiques de la culture comme aux carrières du développement culturel territorial, les besoins des organisations culturelles privées (marchandes ou non, subventionnées ou non) ne semblaient pas systématiquement satisfaits, notamment en région. Les formations proposées résultent donc de la rencontre des « intuitions » des enseignants-chercheurs, et de la prise en compte des demandes explicites de professionnels.

Les responsables de ces formations disent, par ailleurs, devoir être particulièrement attentifs aux besoins exprimés par les professionnels. Les écoles de « commerce » font peur, le « management » identifié à des logiques financières et spéculatives produit un effet « repoussoir ». Leurs établissements dits « privés » pâtissent parfois d'une stigmatisation persistante. Dès lors, il leur est nécessaire d'accomplir un travail de collaboration et de partenariat étroit avec les acteurs culturels, de se maintenir d'autant plus à l'écoute des évolutions et des besoins des organisations culturelles. Le dépassement de certains blocages idéologiques passe par une connaissance et une reconnaissance des compétences mutuelles.

Enfin, ces cursus prolongent le développement d'un courant de recherche légitimé au sein des sciences de gestion et dans lequel de nombreux enseignants des écoles de management développent leurs travaux. Des revues, chaires, colloques et associations internationales sont dédiées à la recherche en management des arts et de la culture. Animée, entre autres, par HEC Montréal, cette communauté de recherche accueille aujourd'hui indistinctement universitaires, enseignants des écoles, et praticiens⁴³.

Quels débouchés pour les étudiants de ces formations ?

La question des débouchés et des métiers occupés par les diplômés de ces formations a bien entendu été abordée. Il est craint, lors des échanges entre participants du séminaire, que les écoles de management ne constituent pas le terrain fertile pour se créer un réseau approprié, un carnet d'adresse utile et baliser une trajectoire professionnelle dans le secteur culturel.

Ce présupposé est relativisé par les représentants des formations présents, qui considèrent que les réseaux d'anciens élèves de leurs écoles jouent d'ores et déjà ce rôle, et qui savent pouvoir compter sur l'implication de leurs intervenants et partenaires professionnels pour faciliter l'insertion des diplômés sur le marché du travail. Le devenir des étudiants, dont l'insertion effective est satisfaisante, tend à confirmer cette confiance. Mais cette position clairement affirmée n'engage que les représentants de ces formations présents lors des débats, qui connaissent les parcours professionnels de leurs diplômés. Ils considèrent toutefois que ce constat paraît assez largement partagé par leurs homologues du réseau CGE.

Si les collectivités, l'État et leurs établissements publics, offrent un débouché naturel pour les diplômés de nombreuses formations universitaires, *via* les voies statutaires, et parfois après une nouvelle étape de préparation aux concours, il est rappelé que les formations dites privées recensées par l'étude ne prétendent pas orienter leurs étudiants vers ces carrières. Même si certains de leurs diplômés font le choix de présenter les concours de la fonction publique (territoriale ou d'État), ils ne représentent qu'une fraction extrêmement marginale des promotions. Les diplômés investissent plus largement les postes à pourvoir dans les structures privées et associatives subventionnées (administrateurs, chargés de diffusion, de production, responsables des partenariats privés...).

Les représentants des formations « privées » sont toutefois amenés à rappeler que les politiques publiques et culturelles comme l'organisation administrative de la culture, sont, naturellement, enseignées dans le cadre de leurs programmes. Sans constituer l'élément essentiel des formations, ces matières nécessaires pour prétendre comprendre et maîtriser l'environnement des structures artistiques et

⁴³ Voir : l'Association internationale de management des arts et de la culture (AIMAC) ; la Chaire arts culture et management en Europe (ACME) basée à Bordeaux école de management.

culturelles, subventionnées ou non, ne sont bien entendu pas négligées. L'ouverture internationale des formations de ce type permet par ailleurs à leurs diplômés d'intégrer des fonctions à l'étranger (dans les pays d'origine des étudiants ou non).

Enfin, la question du « retour sur investissement » à l'issue de ces formations soulève des interrogations au cours des débats. Il est net que les étudiants postulants pour intégrer ces programmes ont une conscience aiguë des discordances entre leurs rémunérations futures et les salaires auxquels peuvent prétendre leurs homologues des spécialisations financières ou logistiques ! Dans la mesure où ces étudiants ne sont pas tous des « nantis », loin de là, leur engagement pourtant réfléchi témoigne d'autres attentes...

Que viennent chercher les étudiants dans ces formations ?

Les étudiants des formations « privées » sont aujourd'hui d'origines multiples. Tous sont nécessairement animés d'une passion pour le champ culturel ou pour l'un de ses secteurs, et ils disposent de pré-requis de pratique culturelle ou artistique régulière. Les sélections préalables aux formations, attentives à la richesse des parcours antérieurs, qu'ils soient académiques ou personnels, permettent de vérifier que cette condition essentielle est respectée.

Une majorité de ces étudiants est d'origine universitaire (littéraires, sciences sociales, juridiques, filières artistiques). Ils souhaitent, pour clore et parfaire leur cursus, acquérir la maîtrise d'outils de gestion opérationnels susceptibles d'être mis au service des organisations culturelles. Ils expriment par ailleurs bien souvent explicitement le désir d'entendre « un autre discours », d'expérimenter d'autres méthodes d'apprentissage que leur parcours (au moins 4 ans) antérieur ne leur a pas permis de tester. Le pragmatisme de l'enseignement et le suivi individualisé par les enseignants (aide à la construction du projet professionnel, taux d'encadrement important) sont également recherchés.

Ces étudiants sont conscients qu'une partie du secteur culturel, y compris dans le secteur subventionné, se trouve dans une logique de marché, de diffusion, de conquête des publics, de recherche de nouvelles voies de développement ou de financement. Qu'ils s'en félicitent ou le déplorent, ils souhaitent en comprendre et en maîtriser le fonctionnement. Les écoles de management ont sur ce plan une légitimité qui les rassure, comme elle rassure leurs employeurs futurs. Ces écoles, au contact quotidien des entreprises et de leurs représentants, sont également naturellement à même de permettre aux étudiants de se familiariser avec ce monde qui leur est, pour beaucoup, inconnu.

Enfin, d'autres étudiants, issus d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, *a priori* déjà familiers de la gestion des organisations, sont à la recherche de connaissances sectorielles plus fines.

L'idéologie ?

Un autre type d'interrogation de la part des participants concerne le contenu « idéologique » des formations privées. Celles-ci intègrent-elles une réflexion sur la place de la culture dans notre société, permettent-elles une appréhension du secteur public ou contribuent-elles à instrumentaliser la culture ? Des débuts de réponse ne peuvent qu'être esquissés, avec le risque, d'une part, d'aboutir à des généralisations abusives, et d'autre part, de caricaturer ou édulcorer les situations.

L'utilisation décomplexée de notions managériales et de leur vocabulaire provoque encore des sursauts ; à l'inverse, elles se généralisent aussi dans nombre de structures... La crainte d'une « instrumentalisation » de la culture est également évoquée. Les représentants des formations répondent à ce sujet que, si ce risque ne peut être nié, il n'est pas l'apanage des écoles de management, et pas forcément un travers systématique de leurs étudiants.

Là encore, chaque formation est un cas d'espèce ; aussi, le profil des étudiants, des équipes enseignantes et des responsables de formations, dont les parcours sont de plus en plus variés, contribuent à privilégier une approche pragmatique par l'apport de méthodes de travail. L'investissement dans le management culturel sous-entend pour les équipes pédagogiques une foi et une conviction profonde en la nécessité de permettre une offre culturelle et artistique exigeante, dans quelque secteur que ce soit, et d'encourager la pérennisation et l'évolution des projets. La recherche de nouvelles voies de développement et l'accompagnement des mutations inéluctables d'un secteur, à l'aide de disciplines managériales, elles aussi en évolution, découlent du désir de soutenir les arts et la culture, dans un champ de compétences différentes mais complémentaires des politiques culturelles publiques.

Conclusion

L'accroissement des formations « privées » à la gestion de la culture suscite des craintes et des étonnements ; les débats, dont cette synthèse rend partiellement compte, en ont témoigné. L'émergence de cette offre, qui induit, certes, des modifications dans le paysage global des formations en gestion de la culture, doit être relativisée au regard des effectifs limités de diplômés qui en sont issus. La grande hétérogénéité de ces formations, en termes de contenus, de modes de fonctionnement, d'équipes enseignantes... rend délicate, voire périlleuse une tentative de conclusion définitive. Une participation active des responsables de formation à la réflexion collective mise en œuvre sera donc utile ; pour s'avérer féconde, celle-ci devra s'affranchir de toute forme de clivages.

3.5. La dimension européenne et internationale des cursus

Par Anne-Marie Autissier, maître de conférences, Institut d'études européennes, Université Paris 8

Précisons d'entrée de jeu que ce thème ne figurait pas explicitement dans les questions posées lors de l'enquête menée par l'Observatoire des politiques culturelles. Néanmoins, les réponses à certaines questions concernant les partenariats et les évolutions prévues pour chaque formation, ont permis de se faire une idée des implications européennes et internationales des différentes formations de master 2. C'est pourquoi, en accord avec l'ensemble de l'équipe de l'Observatoire, nous avons décidé de leur consacrer une synthèse. Avant de décrire les différentes actions menées, je souhaiterais évoquer la nécessité actuelle de la dimension européenne et internationale des formations à la gestion ou à la direction de projets culturels

1. Réalités communautaires et internationales

Aujourd'hui, plus de 50% de notre législation nationale est influencée par l'échelon communautaire, notamment à travers les directives obligatoirement transposées à l'échelle de chaque État membre de l'Union européenne. Certes les directives intéressant la culture et les arts restent peu nombreuses mais leur négociation en droit national suscite souvent d'amples remous. On se souvient des polémiques provoquées par la rédaction de la directive « Télévisions sans frontières », dans sa version initiale en 1989 : la petite phrase concernant la majorité de programmes européens diffusés par les télévisions européenne, « chaque fois que cela est réalisable », a paru exagérée à certains – comme le pdg de TF1 - et beaucoup trop timide à d'autres – les associations de réalisateurs et producteurs français indépendants -, tenants de la mention d'un clair « plus de 50% d'œuvres européennes » dans le texte. De même, la prolongation de 50 à 70 ans de la durée du droit d'auteur par la directive « Droit d'auteur » a également suscité en 1993, des réactions contradictoires. Enfin, en 2005 et 2006, la transposition finale de la directive « Droit d'auteur et droit voisin dans la société de l'information » a montré l'expression de philosophies et de priorités divergentes, entre les auteurs et producteurs d'une part, les représentants des artistes interprètes de l'autre, et les consommateurs enfin. Plus généralement, certaines directives affectent indirectement les conditions d'exercice des professions culturelles : ainsi en est-il de la directive « Services » encore en cours de négociation ou de la directive « TVA » et de sa fameuse annexe H sur les taux réduits.

L'internationalisation de la diffusion artistique et culturelle et la dialectique liant marché local et marché mondial imposent une connaissance des processus par lesquels la production culturelle peut s'arrimer à des événements situés hors des frontières mais décisifs pour son développement (festivals, rencontres thématiques, foires, etc.). De même que la connaissance de ces réalités s'impose aux futurs professionnels, les perspectives d'exercice de leur métier dans l'Union européenne et au-delà s'avèrent désormais concrètes.

Les actions soutenues dans le cadre de la Politique régionale et de cohésion de l'Union, même si elles s'avèrent imparfaites, tendent à un aménagement raisonné du territoire communautaire en termes de création d'emploi, de développement des territoires et de coopération transfrontalière. L'initiative communautaire INTERREG devient l'un des trois objectifs de la programmation 2007-2013 (« Coopération territoriale européenne ») et, compte tenu de ses voisinages et des expériences déjà menées, la France se trouve dans une situation favorable pour développer des projets culturels transfrontaliers de première importance. Rappelons en outre qu'un nouvel instrument juridique, le

Groupement européen de coopération territoriale (GECT), est utilisable depuis le 1^{er} janvier 2007⁴⁴.

Enfin, la méthode comparative européenne – qui épouse plutôt les contours de la grande Europe – s'avère une dimension essentielle en matière de recherche, aussi bien du point de vue politologique, sociologique, anthropologique, qu'en termes « géoculturels ». En Europe, la disparité des situations et la diversité des approches en termes de politiques et d'emplois culturels et artistiques, appellent à développer des outils interculturels de connaissance et d'analyse. Cette nouvelle voie de recherche peut être particulièrement stimulante pour les étudiants.

2. Les moyens institutionnels déployés

Erasmus et le système d'ECTS

Si les échanges se sont multipliés et si l'on évalue à 1,5 million le nombre des étudiants européens ayant bénéficié d'Erasmus en cette vingtième année de la création du programme (1987), les équivalences relèvent encore aujourd'hui plus du « sur mesure » que de contenus pédagogiques précisément équivalents, ce qui faisait dire à l'une des étudiantes de l'Institut d'études européennes qu'Erasmus doit être entendu d'abord comme un moyen de parfaire son apprentissage linguistique et sa « culture générale » sur un pays. Quoi qu'il en soit, l'expérience d'Erasmus s'avère très précieuse pour la mise en œuvre du processus de Bologne. En outre, certains sous-programmes permettent de dépasser les seuls échanges au profit de programmes conjoints de recherche, associant plusieurs universités, à l'instar du programme interdisciplinaire sur la ville, mené par cinq universités européennes dont Paris VIII à travers son Institut d'études européennes, et associant enseignants et étudiants dans des séminaires et des publications conjoints. L'école du Louvre, pour son diplôme de recherche appliquée, entretient par exemple des liens réguliers avec l'Université de Heidelberg.

Accueil d'étudiants étrangers

À travers Erasmus et au-delà, l'accueil d'étudiants de langue maternelle non francophone, fertilise singulièrement les groupes estudiantins. C'est d'ailleurs une pratique courante de la plupart des masters étudiés dans l'échantillon : de 1 à 2 (Paris-Dauphine, La Rochelle, Master « Patrimoine et musées ») à 5% des effectifs par promotion (école supérieure de commerce de Brest, Master Administration des institutions culturelles - AIC - d'Arles/Aix Marseille III), voire 10% (Université de Bourgogne, école du Louvre), ou 15 à 20% (Institut d'études européennes de Paris VIII). Le Master « AIC » d'Arles/Aix Marseille III accueille quatre à six étudiants étrangers par promotion. La directrice du Master AIC se dit « prête à faire plus » sous réserve de la qualité des dossiers. Jean-Pascal Quilès, responsable du Master « Direction de projets culturels », Option Cadres culturels territoriaux à Grenoble, signale une présence significative d'étudiants des DOM-TOM dans les promotions. Les étudiants viennent le plus souvent d'Europe centrale et orientale, d'Asie et d'Amérique latine. Les échanges Erasmus proprement dits ne sont pas forcément comptabilisés dans cette approche.

⁴⁴ Règlement (CE) n°1082/2006 du Parlement européen et du Conseil, du 5 juillet 2006, relatif à un groupement européen de coopération territoriale (GECT), Journal officiel L 210 du 31 juillet 2006.

L'enseignement des langues européennes

Si l'anglais – indispensable – figure dans plusieurs cursus, il semble qu'une deuxième langue européenne doive être obligatoire, tout au moins en second cycle, comme c'est le cas à l'IEE de Paris VIII. En effet, du point de vue des employeurs européens, la connaissance de plusieurs langues européennes, même s'il ne s'agit pas de celle de leur pays, renseigne immédiatement sur la mobilité des candidats et leur capacité à s'adapter à des situations nouvelles. Ajoutons que l'exercice peut être considéré comme profitable au titre de la culture générale contemporaine. Enfin, il semble nécessaire de résister à la possible dérive du « tout anglais » qui tend même à faire l'objet de pressions de certains candidats, au niveau du doctorat. Si les ressources pédagogiques n'existent pas en interne, elles peuvent être mobilisées par des accords avec des départements universitaires ou des instituts spécialisés. L'invitation d'enseignants professant dans leur propre langue semble aussi un outil intéressant et très prisé des étudiants. En outre, les étudiants accueillis dans le cadre d'Erasmus ou au-delà, se montrent en général bien disposés à animer des conversations dans leur propre langue. Tout en valorisant leur présence, ce type d'initiative s'avère très utile pour la communauté pédagogique. La directrice du Master « Administration des institutions culturelles » de l'Université d'Aix Marseille III, Rosette Nicolai, entend renforcer l'enseignement des langues vivantes dans son futur cursus. Par ailleurs, Claude Vivier Le Got souhaite que le Master ESARTS de l'EAC, développe un troisième cycle bilingue français-anglais « afin d'attirer les étudiants étrangers ».

Le montage de masters communs

L'IEP de Grenoble II avec ses partenaires de l'Université de Lyon II et de l'Université des Arts de Belgrade, a pu expérimenter l'idée « en vraie grandeur », via un DU « Management et politiques culturelles dans les Balkans ». Cofinancé pendant trois ans par le ministère français des Affaires étrangères, ce diplôme ne l'est plus aujourd'hui. « Il faudrait intégrer ce DU dans une stratégie internationalisante du Master « Direction de Projets culturels » », commente à ce sujet, Mireille Pongy, co-responsable du master jusqu'à la rentrée 2006-2007. « Pour l'instant, il paraît sage de continuer la coopération sous forme d'échanges avant de mastériser », conclut-elle. C'est un processus lent, qui exige de la patience et, dans la plupart des cas, des étapes intermédiaires : échanges Erasmus, programmes conjoints de recherche, confrontation et mise en complémentarité des cursus.

La coopération transfrontalière et transnationale

Notons deux exemples intéressants parmi les masters faisant l'objet de monographies : celui de l'Université de Limoges - « Valorisation du patrimoine rural » -, dont les responsables ont, suite à un programme INTERREG reliant la Creuse et le Teruel, signé avec l'Université de Saragosse en février 2006 une convention d'échanges d'étudiants et d'enseignants sur le patrimoine « au sens large ». Autre exemple significatif : celui du Master « Patrimoines et musées » de l'Université de Haute-Alsace qui est jumelé avec le Museum am Burghof de Lörach en Allemagne, organisme professionnel de référence pour l'application d'un certain nombre de cours dispensés dans le cadre du master. Cette opération s'est montée dans le cadre d'un projet INTERREG II.

Le montage de filières francophones

Complémentaire de la coopération communautaire, ce type d'expérience repose bien souvent sur la francophilie tenace de certains enseignants : ainsi, l'Université de l'Ouest de Timisoara (Roumanie), a monté un Master de Gestion culturelle francophone en s'appuyant sur des échanges Erasmus avec l'Institut d'études européennes de Paris VIII. Quant à la Nouvelle Université de Bulgarie, elle a développé une filière francophone de sciences politiques et de sociologie, en s'appuyant sur des coopérations avec plusieurs universités belges et françaises, et avec le concours de l'Agence universitaire de la Francophonie. Dans notre échantillon, notons aussi les liens « privilégiés » du Diplôme de recherche appliquée de l'école du Louvre avec l'Université de Montréal.

L'Outre-mer

Co-directeur du Master « Management des organisations culturelles » à Paris Dauphine, Xavier Dupuis fait état d'une coopération ponctuelle en cours d'organisation à la demande de la ville de Saint-Laurent du Maroni en Guyane. « Cette demande répond aux projets de la Guyane d'ouvrir de nouveaux équipements culturels, alors qu'aucune formation culturelle n'existe sur place », commente Xavier Dupuis.

Le contenu européen des enseignements

L'introduction d'un cours sur l'intégration européenne semble nécessaire dans tous les cursus. Signalons à ce sujet, l'initiative de l'IEP de Grenoble II et de l'Observatoire des politiques culturelles, d'organiser, outre les enseignements, une visite à Bruxelles pour les étudiants. Cette « plongée » dans les institutions communautaires s'avère très utile, pour que les bénéficiaires de la formation mesurent la réalité des interventions de l'Union européenne, non moins que la complexité de leurs procédures.

Dans l'idéal, l'enseignement européen ne reste pas cantonné à une seule discipline, mais la vision européenne irrigue l'ensemble des matières. C'est ce à quoi s'essaie l'Institut d'études européennes de Paris VIII, en sociologie de la culture, en histoire de l'art, en histoire culturelle, dans le domaine des politiques culturelles et des politiques sociales. Quoique entrepris voilà douze ans, l'exercice reste largement incomplet, mais il a permis à chaque enseignant (sur une base volontaire) de dépasser sa seule discipline d'origine au profit d'une formation complémentaire.

Les voyages d'études

Le Master « Développement culturel de la ville » de l'Université de La Rochelle en a donné un très bon exemple, plusieurs années de suite, grâce à des cofinancements municipaux : organisation d'un séjour de cinq jours, en s'appuyant sur les villes correspondantes de celles de Nantes et de La Rochelle dans le cadre de l'Arc atlantique (Glasgow, Bilbao, Lisbonne etc), prise des contacts par un groupe d'étudiants du Master, bilan écrit du séjour, rédaction d'articles par les étudiants... Malheureusement, le Master a dû interrompre cette expérience, faute de cofinancement public. Les effets pédagogiques des voyages d'études sont souvent discutés. En effet, ils s'avèrent inégaux suivant le degré d'implication des étudiants. Mais, dans le meilleur des cas, ils peuvent déboucher sur l'obtention d'un stage. Au minimum, ils contribuent à une meilleure connaissance des réalités européennes, dans un cadre ciblé.

Les stages à l'étranger

Ils sont encouragés dans un certain nombre de formations. Notons l'expérience du Master « AIC » d'Arles/Aix Marseille III, pour lequel un responsable des relations internationales au sein de l'IUP, Jacques Defert, oriente les étudiants vers des destinations européennes ou mondiales.

D'autres initiatives étudiantes et enseignantes

Le Programme jeunesse de l'Union européenne (désormais « Jeunesse en action ») permet à des jeunes de monter des projets locaux (culturels ou non) en relation avec des thèmes internationaux. Il leur permet également de gérer des échanges ou des coopérations avec des jeunes d'autres pays. Le Service volontaire européen (SVE) leur offre la possibilité d'être accueillis pendant plusieurs semaines ou plusieurs mois dans des organismes d'autres pays – et pas seulement de l'Union européenne, puisque le programme est ouvert à la coopération avec l'Amérique latine, la rive Sud de la Méditerranée, les Balkans, la CEL... Certains étudiants de l'IEE utilisent ces dispositifs pour leur montage de projet. Programme de formation professionnelle, Leonardo da Vinci permet à des organismes d'enseignement de tester, avec leurs partenaires européens, de nouvelles méthodes de professionnalisation des jeunes, les universités étant reconnues comme organismes de formation professionnelle⁴⁵. L'ARSEC a pris, à ce titre, des initiatives intéressantes.

La collaboration avec les associations et réseaux professionnels européens

C'est le sens des partenariats développés dès l'origine, par le Master de Lyon II/ARSEC « Développement culturel et direction de projet ». Outre sa qualité de membre de l'ENCATC depuis 1992, IETM (Informal European Theatre Meeting) et Banlieues d'Europe entre autres, sont associés aux contenus pédagogiques, ainsi que le réseau des alliances et des centres culturels français à l'étranger. Ces partenaires peuvent également fournir des stages aux étudiants. Quant au Master « Administration des Institutions Culturelles » d'Aix-Marseille III, il combine partenariat de proximité et coopération européenne, grâce au partenariat que ses responsables ont engagé avec les Rencontres internationales de la photographie d'Arles, l'école Louis Lumière et la municipalité d'Arles. Ainsi en 2002, la formation a organisé une université européenne d'été sur le thème « Lecture de l'image ». De même, les responsables du Master « Direction d'équipements et de projets dans le secteur des musiques actuelles et amplifiées » d'Angers, invitent à leurs comités de pilotage des représentants de la Fédération des musiques et danses traditionnelles, elle-même à l'origine du REMDT (Réseau européen des musiques et danses traditionnelles).

Conclusion

De façon générale, la dimension européenne et internationale reste limitée, même si certaines expériences s'avèrent remarquables. Certains responsables de diplômes en font leur priorité actuelle ou pour l'avenir : ainsi du Master de Lyon II, de l'EAC. D'autres la mettent en tête de leurs perspectives de développement, comme Rosette Nicolai, directrice du Master « AIC » d'Aix-Marseille III. Il est vrai aussi que certaines formations font état de nombreuses propositions sans pour autant disposer des

⁴⁵ À partir de 2007, Erasmus et Leonardo sont intégrés, avec Comenius (éducation scolaire) et Grundtvig (éducation des adultes), au sein d'un même programme « d'éducation et de formation tout au long de la vie ». Leonardo 2007-2013 ambitionne de soutenir 150 000 stages en entreprises et centres de formation dans un autre pays européen.

moyens (en temps et en personnel) pour y répondre. Comme en témoigne Jacques Bonniel, les anciens étudiants qui ont fait une expérience professionnelle dans le réseau français à l'étranger ou dans une organisation non française, se trouvent en suite mieux à même de créer des passerelles d'un emploi à l'autre. Leur expérience internationale est souvent valorisée par tel ou tel employeur français (souvent à l'échelle privée, régionale ou locale).

Loin de constituer une dimension supplémentaire, la connaissance des réalités internationales devient une nécessité pour l'ensemble des professionnels de l'économie des services, et singulièrement pour les acteurs culturels comme vecteur du développement territorial. En tant que telle, elle devrait faire l'objet d'une intégration plus prononcée dans les cursus. Mais cela passe sans doute par des décharges d'horaires ou par toute autre forme de prise en compte effective des moyens que ce développement requiert.

3.6. Modalités et effets de l'implication des professionnels dans les formations

Par Xavier Dupuis, professeur associé, Université Paris Dauphine

Professionnels du spectacle vivant, des industries culturelles, du patrimoine mais aussi membres du ministère de la Culture et de la Communication et fonctionnaires territoriaux, sont à l'affiche de tous les cursus. Aujourd'hui, il existe un véritable « vivier » de professionnels, reconnus tant pour leurs fonctions occupées et leur expérience de terrain que pour leurs qualités pédagogiques, dans lequel puisent les formations et il n'est évidemment pas rare de trouver les mêmes noms dans les listes d'intervenants de formations différentes.

1. Une nécessité pédagogique

Les pédagogies mises en œuvre s'appuient largement sur la confrontation permanente entre les enseignements et la réalité de situations professionnelles. Mais si les formations allient apports théoriques et opérationnels, elles accordent toujours une place centrale aux témoignages d'expériences concrètes.

De surcroît, nombre de formations déclarent avoir évolué au cours du temps vers une professionnalisation croissante par une évolution de leur contenu et de leur pédagogie, en visant une plus grande technicisation avec des enseignements assurés par des professionnels. Même si on allie à ces derniers des cours académiques, on relève une nette prédominance dans les cursus des enseignements pratiques : études de cas, travaux personnels, tutorat, développement de projets individuels et/ou collectifs sont ainsi des outils pédagogiques fréquents. Par nature, du point de vue académique, les formations sont ainsi largement pluridisciplinaires dans leur contenu.

Ainsi, en toute logique, la conséquence est une présence très forte des professionnels au sein du corps enseignant permanent, encore renforcée par la participation régulière et importante de professionnels comme conférenciers invités dans le cadre des enseignements, leur intervention pouvant prendre différentes formes, de la présentation-débat jusqu'au montage d'un dossier complet.

2. Une implication très forte des professionnels mais diversifiée

Formations « professionnalisantes », masters et licences font donc massivement appel aux professionnels, mais il n'est pas facile d'avoir une appréciation précise de leur présence et de leur apport dans les cursus. En effet, si dans le cadre de l'enquête la plupart des masters consultés ont déclaré que les professionnels représentent de 50 à 75% des enseignants selon le mode d'estimation utilisé (estimation par rapport au nombre total d'intervenants dans le cursus ou par rapport au nombre d'heures d'enseignement dispensées), il n'est pas aisé de faire la part des choses tant le niveau d'intervention des professionnels est variable (conférencier occasionnel, conférencier régulier, chargé de cours, membre associé à la direction pédagogique, professionnel ayant un statut universitaire). Cette abondance d'intervenants professionnels et la diversité des modalités d'intervention posent d'ailleurs souvent des problèmes de coordination et de mise en cohérence interne des cursus.

Dans de nombreux cas, des professionnels sont cependant en charge d'enseignements à part entière pour des volumes horaires significatifs et les postes de professeurs associés constituent de bons supports institutionnels et sont nombreux. De façon encore plus notable, si beaucoup de formations sont dirigées par des universitaires qui sont aussi le plus souvent impliqués à titre individuel dans le secteur culturel, les co-directions entre universitaires et professionnels – voire la direction par un professionnel uniquement – sont assez courantes.

Pour les formations les plus anciennes, le recours à des professionnels qui sont aussi d'anciens étudiants est souvent mis en avant et considéré comme très valorisant : outre les liens privilégiés évidents qui permettent d'entretenir un *effet réseau*, que toutes les formations entendent développer, leurs contributions sont aussi autant d'exemples de réussite qui sont affichés pour les étudiants en cours d'études. La relation avec les milieux professionnels est également recherchée de façon constante en termes institutionnels ; ainsi des partenariats, parfois formalisés par des conventions mais le plus souvent informels, sont nés, associant formations et structures culturelles notamment pour l'accueil de stagiaires.

3. Au-delà de l'expérience, un label...

Des savoir-faire, une connaissance intime du terrain, la capacité à illustrer par des cas concrets et des anecdotes, des situations, des réglementations, des principes : l'apport des professionnels est incontestable et indispensable, et représente une dimension des cursus que les universitaires ne peuvent pas assumer. La place des professionnels est donc dictée par les objectifs pédagogiques des formations mais elle constitue aussi une image de marque.

En effet, les étudiants sont extrêmement attentifs à la composition du corps enseignant et la présence de professionnels représente pour eux un gage quant à des enseignements pratiques sensés leur donner des compétences directement exploitables sur le marché du travail ; des « entrées » dans le milieu culturel (l'aspect *carnet d'adresses* est extrêmement important), sans oublier le prestige de certains intervenants qui peut constituer à lui seul un facteur d'attractivité. A bien des égards, la liste des professionnels invités – à des titres divers – constitue un effet d'affichage dans bien des cas et, indépendamment de la qualité pédagogique des professionnels en question et de leur réelle implication dans les cursus, leur seule qualité de professionnel constitue en elle-même un label.

4. La question des modalités d'évaluation et des stages

Les professionnels ont souvent du mal à se plier aux dispositifs et critères d'évaluation (examens, correction de copies, dossiers, notes de synthèse...). Plus encore, se pose la question de l'évaluation des stages. Le stage, en général, est effectué sous le contrôle du directeur ou d'un enseignant de la formation et d'un correspondant dans l'institution d'accueil. L'objet du stage est normalement défini d'un commun accord entre le stagiaire, le correspondant et l'enseignant. Evidemment, se pose la question des stages non rémunérés, quelques formations en rejetant même le principe.

Si dans certains cas, un rapport de stage est remis et donne lieu à évaluation et notation après une soutenance orale, on trouve toutes les autres modalités d'évaluation : rapport d'activité professionnelle, dossier, note de synthèse, évaluation réalisée par le « référent » en entreprise ou en concertation avec un universitaire. Tout le monde s'accorde cependant sur la difficulté à apprécier et donc à évaluer un stage. La cohérence avec le projet professionnel est déterminante. Certaines formations ont éludé le problème en renonçant à évaluer les stages...

La présence des professionnels dans les formations répond donc à la nécessité de transmettre des savoirs issus de l'expérience, elle constitue aussi un label de qualité et un gage de la professionnalisation des cursus. Cependant, leur degré d'implication est divers et leur insertion dans les processus universitaires – notamment par rapport à la question de l'évaluation des étudiants – s'avère souvent problématique. Il n'en demeure pas moins que leur apport est d'autant plus indispensable que le secteur culturel privilégie le fonctionnement par réseaux.

3.7. Expériences professionnelles et formation : quels rôles jouent les dispositifs VAE et VAP⁴⁶, la formation en alternance et la formation professionnelle continue ?

Par Philippe Teillet, maître de conférences, IEP de Grenoble

Cette thématique concerne principalement les diplômés accueillant des étudiants en formation continue et dont les programmes attirent des professionnels dont les motivations peuvent être très diverses. Il peut s'agir en effet pour eux soit de valider, par un titre universitaire, les compétences acquises sur le terrain et ainsi, d'affronter dans les meilleures conditions possibles la concurrence de diplômés souvent plus jeunes, soit de se doter d'une formation supérieure qui leur semble nécessaire pour une réorientation professionnelle ou franchir une étape dans leur carrière et accéder à des responsabilités nouvelles, soit de prendre de cette façon l'occasion de « sortir la tête du guidon », de rencontrer d'autres professionnels ou étudiants, de faire le point sur leur carrière, leurs envies ou projets. Il est possible aussi que ces motifs se combinent dans des proportions variables et que s'ajoutent à tout cela des aléas divers qu'illustre assez bien le cas d'un directeur d'équipement ayant pris des risques importants pour suivre une formation (démission de son poste) grâce aux gains obtenus d'un jeu télévisé...

Étape dans une carrière, dans une vie professionnelle et personnelle, le choix d'une formation longue répond, plus que dans le cas de formations courtes aux thématiques précises, à un ensemble parfois complexe de causes que les candidats à ces formations ne sont pas toujours capables de formuler. En particulier, il est plus simple, *a priori*, de souligner l'importance que représente l'obtention d'un titre universitaire et, *a posteriori*, le plaisir et l'intérêt trouvés dans la rencontre d'autres professionnels, de certains intervenants et dans l'expérience de la rédaction d'un mémoire.

S'agissant de la VAP, il y a une nécessité particulière à utiliser ce dispositif dans certains secteurs où les salariés ne disposent en général pas de titres universitaires importants et pour des formations d'un niveau licence et surtout master. Mais on ne transforme pas automatiquement un salarié expérimenté en un étudiant (relativement) formé aux exercices universitaires et au monde académique en général. D'où la nécessité d'organiser des accompagnements ou des adaptations de modalités pédagogiques pour ces étudiants.

S'agissant de la VAE, elle tend à renforcer l'assimilation de l'attribution de tout ou partie d'un diplôme à la reconnaissance de compétences précises acquises par l'expérience. Or, dans bien des cas, il est difficile de dire quelles sont les compétences nécessairement possédées au terme d'une expérience professionnelle d'une durée donnée et quelles sont les équivalences en termes de diplôme ou d'unité d'enseignement. Elle tend également à considérer la formation à travers les titres qu'elle permet d'acquérir, en oubliant tout le processus intellectuel qui se déroule durant la formation et tout le bénéfice à attendre de la rencontre avec d'autres étudiants ou avec les intervenants et autres formateurs. Elle oblige enfin à considérer l'offre de formation comme un ensemble composite fait d'éléments détachables, et susceptibles d'être mis en équivalence avec des éléments de l'expérience. Or, de nombreuses formations peuvent être considérées comme des « tout » insécables.

⁴⁶ VAE : validation des acquis de l'expérience
VAP : validation des acquis professionnels

L'intervention d'Alain Fernex⁴⁷ (lors du séminaire de Grenoble) qui portait sur le bilan de ces dispositifs de façon générale, a montré que si les universités jouent le jeu en permettant de raccourcir pour certains salariés la durée de leur parcours de formation, il est aussi nécessaire de mieux les accueillir et, en particulier, de développer des unités d'enseignement méthodologiques. Les textes en vigueur connaissent en effet deux types de limites. D'une part, il n'est pas certain que le diplôme développe véritablement « l'employabilité » de son titulaire, d'autre part, la communication autour de ces procédures est souvent mal faite et des salariés pensent que leur expérience peut être automatiquement reconnue. Sur ce point, leur difficulté vient souvent de l'obligation qui leur est faite de verbaliser leurs activités pour les présenter par écrit ou oral à des jurys universitaires. Par ailleurs, l'université ne semble pas capable de s'attacher à l'observation du travail réel. Ce sont les raisons pour lesquelles très peu de candidats arrivent au terme de la procédure.

Cette intervention a également souligné que les organismes financeurs de la formation continue dans le domaine culturel tendaient à préférer des formations d'une durée moyenne, voire courte, et que les statistiques donnent à la VAE une position très marginale par rapport à la VAP.

⁴⁷ Alain Fernex est maître de conférences, directeur du service de formation continue et responsable de master, Université Pierre Mendès France, Grenoble

3.8. Quels sont les outils d'observation du marché de l'emploi culturel ? Comment peuvent-ils être utilisés par les responsables de formations ?

Par Xavier Dupuis, professeur associé, Université Paris Dauphine

1. Des emplois fort mal connus mais qui ne peuvent que se développer

Si on parle aujourd'hui volontiers d'emploi culturel, sa vision se limite le plus souvent aux marchés artistiques et techniques et le conflit des intermittents n'a fait que renforcer ce fait. Ainsi, force est de constater que l'ensemble des emplois relevant de l'administration et de la gestion au sens large demeure largement méconnu. C'est ainsi qu'il n'y a aucune estimation quantitative du volume d'emplois correspondants à ces métiers : les statistiques établies par le Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication sont à ce titre « muettes » ; pire, elles ne prennent pas en compte un nombre significatif d'emplois de ce type que ce soit dans la fonction publique d'État ou la fonction publique territoriale. Il existe encore peu de descriptifs fins de ces emplois tant en termes de fonctions occupées, de compétences, de types de contrat de travail que de profils des salariés... Les observatoires des organismes nationaux qui s'intéressent à la question de l'emploi (notamment le CNFPT et l'ANPE) ne proposent que des éléments partiels d'appréciation : la filière culturelle de la fonction publique territoriale ne comprend que deux branches (patrimoine-bibliothèques et enseignement artistique) qui recouvrent 11 « métiers ». Quant au Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) de l'ANPE, les codes relatifs aux métiers des arts et du spectacle (21211 à 21232) ne donnent que peu de précisions pour les emplois de l'administration et de la gestion, un grand nombre des « métiers » recensés renvoyant à la même fiche descriptive. Notons que la Commission paritaire nationale emploi formation du spectacle vivant (CPNEF-SV) s'attelle en 2007 au chantier d'un guide des métiers du spectacle vivant avec la rédaction de référentiels pour chaque métier décrivant leur contenu et leur environnement (définition, conditions générales d'exercice, environnement hiérarchico-fonctionnel, compétences spécifiques et transférables, positionnement catégoriel et niveau...).

Et pourtant, la reconnaissance de l'importance des fonctions d'administration et de gestion était au cœur de tout le discours sur l'économie de la culture entendu dès 1981. Rappelons ainsi que dès le mois de juin 1981, le ministère de la Culture lançait une ambitieuse politique d'aide à l'emploi et à la gestion des entreprises culturelles en vue de professionnaliser les structures les plus fragiles et de dynamiser les nombreux projets alors naissants. Ainsi furent créés l'Agec (Association pour l'aide à la gestion des entreprises culturelles) et un programme d'aides à la création d'emplois dans l'administration et la gestion (préfigurant les fameux *emplois-jeunes* dont le secteur culturel sera très friand). C'est d'ailleurs dans la foulée de cette politique qu'apparurent dès 1984 les premières formations spécifiques à la gestion et à l'administration dans le domaine culturel. Cette politique a eu pour conséquence d'insuffler dans le secteur une logique entrepreneuriale qui est devenue de plus en plus prégnante et sans même évoquer la question du renouvellement générationnel qui concerne aussi le secteur culturel, il ne fait pas de doute que les perspectives d'évolution des emplois d'administration et de gestion ne peuvent être que positives. Ce sont non seulement les emplois directement liés à la gestion qui sont appelés à se développer mais aussi ceux relatifs à la diffusion de la culture (médiation) et au développement de la demande culturelle (développement des publics). De même, le contenu de ces emplois est appelé à se diversifier de plus en plus en raison d'un décloisonnement du secteur culturel (en faveur d'une conception pluridisciplinaire de la culture) et en raison de l'imbrication croissante de la culture et des activités du temps libre et des loisirs (notamment le tourisme culturel).

2. Le marché de l'emploi culturel : quelle réalité ?

La professionnalisation de la gestion et de l'administration culturelles, à défaut d'être toujours voulue, est donc une tendance lourde, subie par le secteur, qui doit répondre à des exigences toujours accrues de la part de ses multiples financeurs en matière de dossiers et de documents justificatifs. Il n'est donc pas surprenant que ces métiers attirent un nombre croissant de candidats. Mais la professionnalisation de ces métiers a-t-elle jusqu'à présent modifié sensiblement ses habitudes de fonctionnement ? S'est-elle notamment traduite par l'émergence d'un vrai marché de l'emploi, corollaire de modes de recrutement reposant sur une réflexion en termes de profils de postes et de compétences ?

En l'occurrence, il serait inutile de le nier : il y a eu un vrai infléchissement mais le marché de l'emploi est encore largement court-circuité par le compagnonnage et les effets de réseau. Conscientes de cet état de fait, il n'est pas surprenant que toutes les formations cherchent à créer et à développer des réseaux d'anciens étudiants et à entretenir des relations privilégiées avec le milieu professionnel.

L'infléchissement est pourtant notable : le développement des petites annonces, l'énoncé des profils de poste, voire des pré-requis en matière de diplôme en témoignent. Mais ce qui est devenu une réalité pour certains et en particulier pour les collectivités territoriales, demeure encore souvent pour nombre d'organismes culturels, une pratique inconnue ou seulement une pratique d'affichage. Cela se comprend d'ailleurs fort bien : beaucoup de ces emplois réclament une adhésion au projet de la structure culturelle et une implication personnelle forte du salarié. Il n'est pas étonnant que l'*affectif* joue alors un rôle déterminant dans les recrutements, au-delà des compétences. Sans oublier le fait que nombre de professionnels en activité ont acquis leur expérience directement sur le terrain, par compagnonnage, et ne possèdent pas forcément de diplômes (et encore moins de diplômes spécifiques qui n'existaient pas il y a seulement 20 ans) ce qui est aussi un frein – et même dans certains cas un point de friction – pour l'émergence d'un vrai marché de l'emploi.

3. L'observation du marché de l'emploi : primauté de l'intuition

En l'absence d'outils d'observation dédiés, et en dehors d'une base comme CORTEX⁴⁸ ou d'un site comme ProfilCulture⁴⁹, qui proposent des offres d'emplois spécifiquement culturels, les responsables de formation s'en remettent à l'informel et à l'intuition pour évaluer le marché de l'emploi. Dans une certaine mesure, il en va de même pour l'évaluation de l'insertion des étudiants. On notera que cette appréciation empirique du marché de l'emploi conduit parfois à remodeler les contenus des formations pour les adapter aux orientations du marché telles qu'elles ont été perçues.

De nombreuses formations développent une stratégie de « veille » pour ajuster le contenu des formations aux besoins du marché de l'emploi. Cette méthode est assurée par le contact avec le milieu professionnel, consistant dans la pénétration de réseaux, voire la création de réseaux. La coopération avec de nombreux organismes culturels, dans les enseignements, dans l'encadrement et l'insertion des étudiants, est évidemment recherchée. L'objectif est que les responsables de formation soient fréquemment sollicités pour des offres de stages, voire des emplois. Grâce à leur assise et à leur réputation qu'elles ont acquises dans le monde professionnel, certaines formations reçoivent en effet des

⁴⁸ www.cortex-cultureemploi.com : « Cortex est une bourse d'emploi pour tous les secteurs d'activités liés à l'administration, la gestion et la médiations culturelles ainsi que les techniciens du spectacle ».

⁴⁹ www.profilculture.com : Profilculture a pour objectif de « favoriser les synergies, la circulation de l'information, développer les ponts entre les secteurs, ses entreprises et ses acteurs ». Le site Internet de Profilculture propose à la fois une bourse d'emploi et un guide des formations.

offres d'emploi émanant directement d'entreprises culturelles (l'importance du réseau d'*anciens* est ici déterminante). Parfois, le responsable est consulté afin de procéder à des « pré-recrutements » sur profil de poste.

C'est ainsi que l'outil privilégié pour estimer le marché de l'emploi et l'insertion des étudiants est évidemment le réseau des *anciens* étudiants qui est encouragé de façon assez systématique. Pour ce faire, les différentes formations ont recours à des formules diverses : événements à la périodicité plus ou moins établie (rencontres-débats, colloques, fête de la remise des diplômes...), implication d'anciens étudiants dans le cursus (comme intervenants, membres des jurys de recrutement ou de comités de pilotage...). La pratique de l'annuaire est assez répandue mais encore peu de formations utilisent les possibilités techniques du web (listes de diffusion, newsletter, blogs...). Toutefois des responsables de formations soulignent la difficulté du suivi des anciens diplômés et de l'actualisation périodique des annuaires, une difficulté accrue par la mobilité attachée aux carrières dans le secteur culturel.

L'association des anciens étudiants semble constituer un outil efficace pour certaines formations même si le manque de moyens et de « bonnes volontés » pour dynamiser la vie de ces associations est régulièrement invoqué. Dans certains cas, les offres d'emploi émanant du réseau et relayées par l'association peuvent constituer un véritable « service de l'emploi culturel », au bénéfice direct des diplômés.

Quant à l'insertion professionnelle des étudiants, elle est encore peu suivie d'une évaluation systématique et encore moins sur une longue période. Pourtant, et sans surprise, toutes les formations que nous avons analysées dans cette enquête affichent des résultats satisfaisants en matière d'insertion professionnelle et presque tous les directeurs considèrent globalement que leurs filières répondent à de réels besoins. Toutefois, certains responsables tempèrent ce *satisfecit* et reconnaissent que les conditions d'insertion des étudiants se traduisent par des rémunérations assez basses, des contrats le plus souvent à durée déterminée, et une nécessaire mobilité de ces derniers.

Seules quelques formations revendiquent un "suivi personnalisé" des étudiants. Là encore, le manque de moyens est patent. Réaliser des enquêtes d'insertion s'avère rapidement constituer un chantier lourd qui réclame des fichiers tenus à jour. Si dans le cadre de la LOLF, les universités sont appelées à mettre en place des procédures d'évaluation de l'insertion des diplômés, il n'est pas certain que les dispositifs permettront de cerner les spécificités de l'emploi culturel et notamment la mobilité qui est constitutive des carrières. Cette obligation d'évaluation est par ailleurs du ressort de chaque université, ce qui laisse à penser que le risque d'atomisation des pratiques est grand.

En conclusion, se dégage la vision parcellaire des responsables de formation face à l'emploi culturel et à leur capacité de « répondre à de réels besoins » tant en formation initiale qu'en formation continue.

3.9. Evaluation, régulation : quels rôles pour les instances d'encadrement et de concertation dans le domaine de l'emploi culturel ?

Par Jacques Bonniel, maître de conférences, Université Lyon 2

L'inscription progressive de l'ensemble des formations supérieures en France dans le processus de Bologne (cf. chapitre 3.2.), en mettant l'accent sur la nécessité de mettre en œuvre des dispositifs de *quality assurance*, a révélé, d'une part, les manques, les retards, voire les résistances en matière d'évaluation, et d'autre part, l'injonction faite aux établissements d'enseignement supérieur et à leurs enseignants de devoir prendre en compte cette thématique de l'évaluation des formations.

Cette injonction ou obligation à terme correspond à la fois à des objectifs de rationalisation budgétaire, en tentant d'affecter les moyens coûteux de la manière la plus pertinente et la plus appropriée possible, et à la volonté récurrente d'insuffler l'esprit de la performance dans un milieu qui lui est a priori rétif. Dès lors cette incitation à prendre en compte les impératifs de la *quality assurance* va prendre une double forme autour des questions d'évaluation et de régulation.

C'est d'abord à l'intérieur même du système de formation que les efforts vont être concentrés. Connaissant les réticences des acteurs du système éducatif face à tout ce qui peut apparaître comme un pilotage par l'aval ou par l'extérieur, ces acteurs vont être incités à entrer délibérément dans une démarche qui fait de l'évaluation et de la régulation une des conditions de la modernisation réussie des formations et de leur adéquation aux réalités économiques, sociales et culturelles (il n'est pas question de parler d'adaptation à ces réalités). Dans ces conditions, ce sont les acteurs les plus porteurs des logiques de changement du système qui seront les vecteurs de l'introduction de cette culture de l'évaluation : nombre d'équipes présidentielles ou directoriales ou de responsables de formations professionnalisantes vont, pour des raisons différentes liées aux intérêts qu'ils y trouvent, relayer ce discours de l'évaluation en mettant par exemple en place des outils de mesure de l'insertion professionnelle de leurs diplômés. La deuxième approche va, bien entendu, concerner des institutions ou des instances liées au fonctionnement du marché du travail.

Rappelons quelques caractéristiques relatives à la logique de l'offre dans la construction des formations. Tout d'abord, selon quels principes et avec l'appui de quels outils d'analyse des formations apparaissent-elles sur le marché ? En premier lieu, il faut se rappeler que dans le système français, nous ne disposons pas d'une agence indépendante d'accréditation des formations, et que tout repose sur une forme implicite de cooptation, l'expertise des projets étant réalisée par des collègues enseignants-chercheurs (dont l'appréciation porte souvent sur un champ disciplinaire et non sur un objet, une thématique ou un groupe de métiers). Les habilitations à délivrer un diplôme sont donc le fruit d'une série de choix proprement académiques, dans la mesure où les projets de formation doivent franchir les différentes étapes de la validation formelle par les instances de gestion des établissements (Conseil de faculté, Conseil des études et de la vie universitaire, Conseil d'administration...). Les critères retenus prennent donc peu en compte l'utilité sociale réelle des formations sur le marché du travail.

Le fait qu'une grande partie du système d'enseignement supérieur soit organisé d'abord et avant tout par une approche disciplinaire, et non dans une logique de métiers, n'est pas pour rien dans cette difficulté à intégrer la question de l'évaluation et de la régulation. Ce n'est que très récemment et avec d'innombrables précautions que la question des compétences a été mise à l'ordre du jour des dossiers d'habilitations. Désormais, ceux-ci doivent comporter un descriptif des compétences auxquelles sont censés préparer les diplômés, descriptif calé sur celui attendu par le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). De plus, il faut remarquer que ceci reste à un niveau déclaratif tant dans

l'affichage des objectifs, l'affirmation de l'existence d'un marché du travail, la réalité des métiers préparés, que dans l'existence de partenariats professionnels pertinents et mobilisables. Les retours des expertises sur les projets d'habilitation qui avalisent ou rejettent, en quelques lignes expéditives, la création des formations, sont là pour en témoigner. Jusqu'à une date récente, n'étaient pas non plus envisagées de modalités d'évaluation des formations tant par les étudiants que par les pairs (et notamment les pairs étrangers comme cela se fait pour évaluer des équipes ou des projets de recherche).

Enfin, examinons ce qu'il en est du suivi de l'insertion professionnelle qui constitue un des éléments essentiels de toute démarche d'évaluation et de régulation. Dans certaines régions, depuis une vingtaine d'années ont été construits des dispositifs d'observation de l'insertion professionnelle des étudiants, selon une méthode calquée sur celle du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), c'est-à-dire 18 mois après l'obtention du diplôme. Ce fut le cas par exemple en Rhône-Alpes, avec l'Observatoire universitaire régional de l'insertion professionnelle (OURIP) qui malheureusement n'existe plus. Les limites de cette démarche résidaient d'une part dans son caractère volontaire, et d'autre part dans le processus d'agrégation des données par discipline ou par niveau. Les moyens restreints ne permettaient pas non plus d'effectuer un suivi systématique d'année en année.

Désormais, la mise en place du système LMD s'accompagne de « l'obligation » d'assurer des formes de suivi : cela commence à se faire notamment au niveau des formations professionnalisantes par un service de statistiques indépendant des responsables de formation. Mais la question centrale reste, bien évidemment, celle de la confrontation entre les logiques du système d'enseignement supérieur et celles du marché du travail quand il s'agit de prévoir la sortie professionnelle des étudiants.

Sur ce thème, deux pistes de réflexion se dégagent. La première concerne l'observation de l'emploi. Des dispositifs existent (cf. infra) au niveau national ou régional ou encore par branche ; c'est tout particulièrement le cas dans le secteur culturel. Mais ils sont généralement peu connus (et utilisés) des universitaires. La seconde piste est celle de l'identification des compétences à maîtriser dans l'exercice des emplois. C'est la notion de référentiel de métiers ou d'activités, également peu connue et peu pratiquée par les enseignants-chercheurs, sauf dans certains secteurs ciblés (par exemple les IUT ou les BTS). La mise en place et le déploiement à l'ensemble des formations du RNCP constituent une bonne occasion d'injecter progressivement une approche par métier dans un secteur où cette optique est encore peu envisagée.

Si l'on cherche à voir comment peuvent s'articuler concrètement ces deux logiques relatives à l'évaluation et à la régulation, l'une prenant en compte le fonctionnement propre au système d'enseignement supérieur et l'autre étant orientée vers les marchés de l'emploi, une série de questions se pose dont les formes de réponse conditionnent la possibilité même d'une évaluation et d'une régulation pertinente et efficace :

- tout d'abord la question d'une connaissance croisée ou partagée des réalités professionnelles : comment réaliser la diffusion ou la transfusion de la connaissance des métiers et des emplois qu'ont les agences (de type ANPE) et les commissions spécialisées, vers le système de formation, sans pour autant apparaître comme désireux de caler strictement les formations (leur nombre, leur type, leur contenu...) sur des marchés du travail en redéfinition constante ?
- ensuite la question précisément des contenus des formations : quelles modalités d'articulation construire entre l'évaluation et la régulation par les instances d'encadrement d'une part, et l'organisation des cursus par le système de formation d'autre part, en sachant que l'on va se confronter au tabou de « l'introuvable relation formation-emploi »⁵⁰ ?

⁵⁰ Selon la formule de Lucie Tanguy.

Une première réponse possible aux problèmes soulevés, est celle proposée par les commissions spécialisées. Lors du séminaire de Grenoble en novembre 2006, Carole Zavadski a présenté celle qu'elle anime : la Commission paritaire nationale emploi-formation spectacle vivant (CPNEFSV) qui regroupe à la fois les représentants des employeurs et des employés. Ses adhérents représentent le secteur public et le secteur privé et recouvrent tous les champs du spectacle vivant (aussi bien technique et administratif qu'artistique). Ce n'est que de façon récente (les années 2003-2004) que la formation est prise en compte par les représentations syndicales. La mission de la CPNEFSV consiste à lister les formations professionnelles présentant un intérêt pour la branche professionnelle avec l'objectif d'améliorer la structure de l'offre.

En effet, la CPNEFSV fait à son tour le constat d'une offre de formation proprement illisible tant du point de vue des employeurs que de celui des salariés. Afin de rendre cette offre plus compréhensible, un premier travail de repérage a été effectué et un répertoire des formations certifiantes ou diplômantes longues est en ligne sur son site Internet⁵¹. Ce répertoire a essayé d'identifier les emplois visés par les formations, ce qui n'est pas toujours évident compte tenu des imprécisions en la matière. Il constitue un système de base de données qui sera régulièrement mis à jour.

Le deuxième objectif que se donne la CPNEFSV concerne la contribution à une politique de développement de formations fondées sur la définition de priorités pour permettre la prise en charge financière des stagiaires par le biais de l'AFDAS, dans une optique d'insertion professionnelle. Ce dernier objectif reste, pour le moment, à l'état de projet, même si son importance est jugée cruciale car il rejoint le contrôle de la qualité des formations.

Les partenaires sociaux ne réalisent pas ce travail de manière isolée. Ils l'inscrivent au contraire dans un partenariat fort avec le ministère de la Culture et de la Communication (DMDTS) : la création d'une commission consultative pour le spectacle vivant va permettre d'élaborer conjointement des référentiels de formation, dans le domaine artistique pour commencer. D'autres liens existent, tant avec le ministère de la Culture (département de l'éducation, des formations, des enseignements et des métiers de DDAI) qu'avec l'ANPE par exemple... La création des COEF (Contrat d'Objectifs Emploi-Formation) conçus pour réunir des représentants des ministères concernés (Culture, Emploi), des syndicats professionnels (patronaux et salariés) et des régions, constitue également une avancée significative sur cet axe de réflexion.

En revanche le travail de concertation ou de partenariat se révèle beaucoup plus difficile avec le monde de l'éducation, que ce soit le ministère de l'Éducation nationale lui-même ou encore les universités. L'autonomie fortement revendiquée par ces dernières crée une difficulté supplémentaire, car elle prive une commission comme la CPNEFSV d'un interlocuteur unique. Or le secteur est caractérisé par la petite taille de ces entreprises puisque 95% des 13000 structures recensées sont des TPE (très petites entreprises) dont la moitié n'ont pas d'employés. La CPNEFSV est donc demandeuse de relations d'échange avec les universités afin de se repérer dans le maquis des formations...

La deuxième réponse possible à notre questionnement initial, est celle fournie par une agence spécialisée comme l'ANPE. Cette agence créée il y a 40 ans pour être l'opérateur public de l'emploi doit en effet remplir deux missions complémentaires : favoriser la rencontre entre offre et demande d'emploi, et remplir un rôle d'observation des métiers et de leur évolution.

Concernant cette deuxième mission, l'ANPE a créé un observatoire des trajectoires d'évolution de l'emploi. Par ailleurs, les orientations données à l'agence pour les années 2006-2010 sont centrées prioritairement sur le volet « Placement », l'objectif étant de parvenir à un retour à l'emploi le plus rapide possible. S'agissant plus spécifiquement du domaine du spectacle, l'ANPE a depuis longtemps

⁵¹ www.CPNEFSV.org

organisé son action en créant des agences spécialisées (il en existe 43 en France et bientôt 4 à Paris et en Ile-de-France). Ce réseau Culture Spectacle s'appuie également sur un site Internet⁵² qui permet de déposer des offres d'emploi respectant les conventions collectives (quand elles existent !) ce qui n'est pas le cas dans la publicité, les métiers liés à Internet...), ce qui induit un contact permanent avec les professionnels du spectacle.

La rencontre entre professionnels peut d'ailleurs constituer un mode différent de rapprochement entre offre et demande d'emploi. Cela passe par exemple par des rencontres organisées avec les lieux ressources du type Hors les Murs, IRMA, ARCADI..., ou encore avec les organismes professionnels comme l'ADAMI ou l'AFDAS... Les difficultés rencontrées sont de plusieurs ordres : une demande souvent peu claire exprimée par les employeurs, un déficit d'outils, un marché du travail complexe...

Les débats tenus lors du séminaire, ont permis d'évoquer des situations où un travail de collaboration entre structures professionnelles et institutions de formation a rendu possible un accord sur les éléments constitutifs du caractère professionnalisant d'un diplôme universitaire. Ainsi Philippe Teillet a rappelé la genèse du DESS/Master d'Angers sur les musiques actuelles, et notamment comment la discussion entre enseignants et syndicats professionnels a été l'occasion d'une réorientation de la formation afin de donner une grande place à la structuration professionnelle des métiers dans le contenu des enseignements, facilitant par là même, la relation aux organismes de formation continue.

Les échanges ont ensuite largement portés sur le type de métiers ou d'emplois auxquels préparent les institutions de formation, en particulier sur le degré de généralité ou de spécialité nécessité par l'exercice actuel, et surtout futur, des métiers. La crainte exprimée par plusieurs participants relevait de ce que l'un d'entre eux a appelé une thèse « adéquationniste ». Ainsi, Marie-Christine Bordeaux a rappelé que de nombreuses formations ne sont pas spécialisées sur le spectacle vivant, a fortiori sur telle ou telle composante du spectacle vivant, mais qu'au contraire beaucoup de formations revêtent un caractère généraliste précisément parce que l'évolution rapide des métiers dans ce secteur pourrait conduire à enfermer des étudiants dans une spécialisation qui se révélerait obsolète au bout de quelques temps.

Une discussion s'est alors développée autour des métiers de chef ou chargé de projets, ou encore de médiateurs, certains participants déniaient aux formations la capacité de former des responsables de projet. Un accord s'est dessiné autour de la difficulté qui existe pour identifier ce que peuvent représenter des « métiers » comme ceux de médiateurs ou de chargés de projet. Certains participants ont rappelé que le dispositif des emplois-jeunes a favorisé le développement des emplois de médiateurs sans, pour autant, que le contenu de ces emplois soit très clairement défini. D'autre part, la diffusion de la culture de projet dans l'ensemble de l'économie culturelle génère la création d'emplois centrés sur cette notion qui recouvre des réalités de métiers fort différentes. Les représentants du ministère de la Culture présents lors du séminaire ont annoncé que le DEPS programmait des études pour éclairer ces évolutions professionnelles : l'une portera sur les professionnels de la médiation, l'autre sur les caractéristiques de l'économie de projet culturel.

⁵² www.culture-spectacle.anpe.fr

Conclusion : pistes de travail et préconisations

Par Cécile Martin, directrice des études, et Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles

Les pistes de travail présentées ici⁵³ ont pour objectif de favoriser une réflexion partagée entre l'ensemble des acteurs liés aux formations à l'administration et à la gestion de la culture, de développer une logique de régulation entre les formations existantes et le marché de l'emploi culturel, de promouvoir les principes d'une meilleure articulation entre les contenus pédagogiques des formations culturelles, l'évolution des métiers et de leur environnement global. Les axes de travail proposés n'ont pas la prétention d'être exhaustifs mais cherchent plutôt à susciter le débat entre les protagonistes des formations concernées.

Ces pistes reposent sur les principaux constats de l'étude qui peuvent être résumés ainsi :

- une offre de formation prolifique et inflationniste⁵⁴, notamment pour le niveau 1 : 282 formations ont été recensées dont 168 de niveau 1 (principalement des masters), 37% de ces masters ayant été créés ces 4 dernières années... ;
- une très grande disparité de ces formations à niveau égal (bien qu'elles soient en grande majorité rattachées aux universités), en termes de volumes horaires et de contenus des enseignements, de métiers préparés et de secteurs professionnels visés (si 40% des formations se déclarent généralistes et 70% disent préparer aux métiers de « l'administration culturelle », on constate néanmoins une spécialisation croissante des formations notamment des plus récentes) ; en termes également d'origine des publics (filières artistiques, sciences humaines, sciences politiques, économie, écoles de commerce...) et de modes de recrutement des promotion, ce qui se traduit par une mauvaise lisibilité générale de ce secteur, que ce soit pour les recruteurs potentiels ou pour les futurs étudiants ;
- une absence de régulation de cette offre à l'échelle régionale et nationale, pour des raisons multiples qui tiennent à la fois à la disparité des établissements formateurs, à l'éclatement des champs disciplinaires de rattachement au sein même du système universitaire (d'où la difficulté pour recenser ces formations), à la « pression » de publics potentiels, et de ce fait, à l'opportunité que peuvent constituer l'ouverture ou le maintien de ces cursus pour les

⁵³ Ce chapitre s'appuie notamment sur les interventions et débats du séminaire organisé les 30 novembre et 1^{er} décembre 2006 à Grenoble en vue d'alimenter le volet qualitatif de l'étude.

⁵⁴ Si l'inflation de l'offre des formations est une réalité perçue par tous les responsables, l'identification des causes de cette croissance est moins consensuelle. Citons ici les principales raisons évoquées :

- Besoins « historiques » : la création des formations repose pour certains sur des besoins constatés. Parmi ceux-ci, on note que les plus anciennes formations disent s'inscrire dans la lignée de la volonté du ministère de la Culture dans les années 1980 de former des gestionnaires culturels. Plus récemment, certaines formations ont été créées pour répondre (selon leurs créateurs) à une absence de formation dans un sous-secteur spécifique.

- Aménagement culturel du territoire : les formations plus récentes motivent très souvent leur création par un manque de proposition sur leur territoire régional.

- « Opportunisme » : la concurrence entre les universités, la crise de leur légitimité, le besoin d'heures de cours pour les professeurs, et enfin le manque d'identification de la filière culturelle favorisent l'inflation des formations. Le même opportunisme existe peut-être pour les secteurs privé et consulaire (les filières culturelles attirent de nombreux étudiants et sont donc perçues comme une source de revenus pour certains établissements) ?

- Besoins sociaux : on peut également faire l'hypothèse que l'offre pléthorique de formations à l'administration culturelle répond à une demande sociale n'émanant pas du marché du travail (phénomène de mode, attrait du secteur culturel...). La question se pose alors de savoir comment gérer cette demande sociale et son articulation avec le marché de l'emploi.

- Besoins temporaires : certaines formations ont été créées pour répondre à des besoins temporaires (formation d'une catégorie de personnels dans un sous-secteur, par exemple les musiques actuelles). Il faut relier cette question à celle de la durée de vie des formations...

organismes formateurs, et à titre individuel, pour les responsables de formation;

- le rôle capital joué par l'ancrage dans le milieu professionnel au moins régional (partenariats avec des structures culturelles, investissement des professionnels dans les formations, importance des stages et des projets « grandeur nature »...), le rôle également des réseaux d'anciens étudiants pour l'insertion professionnelle des diplômés ;
- la relative faiblesse de l'attention portée à l'Europe et à l'international, que ce soit dans les contenus pédagogiques (enseignement de l'environnement et de l'administration de la culture dans d'autres pays mais également des langues), dans la participation de professionnels ou d'enseignants étrangers, dans les échanges et la mobilité des étudiants ;
- et enfin, une vision fragmentaire du marché de l'emploi culturel et une relative méconnaissance des besoins à venir dans les domaines de l'administration et de la gestion de la culture, qui ne peuvent qu'inquiéter les partenaires publics et les professionnels au regard du nombre d'étudiants formés dans ce domaine chaque année (au moins 5000 étudiants tout niveau confondu, selon les estimations de notre enquête quantitative).

1. Construire des parcours de formation équilibrés et élaborer des formules pédagogiques adaptées

Face au constat d'extrême disparité des formations à la gestion et à l'administration de la culture, plusieurs questions se posent : faut-il envisager ces formations comme des cursus longs, entièrement tournés vers la culture (sur 3 ou 5 ans) permettant ainsi des enseignements plus complets et une inscription plus grande des étudiants dans des réseaux professionnels ? Faut-il plutôt considérer le domaine culturel comme une spécialisation de fin de cycle, faisant suite à des enseignements plus généraux ? De la même façon, les formations peuvent-elles (doivent-elles) proposer aux étudiants une culture artistique (voire technique selon la spécialisation de la formation sur certains secteurs culturels) et sous quelles formes ? Par ailleurs, l'importance des réseaux (professionnels, d'anciens étudiants, régionaux...), traditionnellement développés dans le secteur culturel, n'a pas disparu avec l'augmentation du nombre de diplômés sur le marché de l'emploi. Le rôle des professionnels reste donc capital, renforcé par l'injonction (paradoxale) pour les étudiants d'acquérir de l'expérience professionnelle tout en étant en formation.

Quoi qu'il en soit, il est nécessaire de repenser l'équilibre des parcours professionnels, en termes de contenus pédagogiques aussi bien qu'en termes de répartition de l'offre sur le plan géographique.

Voici quelques pistes pour avancer dans cette direction :

- proposer, dans les formations généralistes ou spécialisées, une offre pédagogique favorisant l'acquisition d'une culture artistique aussi bien que d'une culture administrative du secteur ;
- travailler systématiquement en lien étroit mais non exclusif avec le vivier professionnel et institutionnel local et régional ;
- développer les temps de stage dans les organismes artistiques et culturels, encadrer les étudiants stagiaires dans leur recherche de stage, voire développer un système de tutorat avec des professionnels... ; utiliser les temps de restitution d'expériences comme des temps de co-formation et non pas seulement d'évaluation académique ;
- appuyer les formations sur des conseils pédagogiques associant étroitement enseignants et monde professionnel ;
- favoriser les liens entre formation initiale et formation continue, ainsi que les échanges entre les

filières professionnelles.

2. Intégrer dans les contenus pédagogiques une meilleure prise en compte de l'Europe et de l'international

Avec l'ouverture des frontières et pour tenir compte de la dynamique des échanges artistiques et culturels en Europe et au plan international, devant l'enjeu du dialogue interculturel à ces mêmes échelles, compte tenu de l'eupéanisation des systèmes d'enseignement supérieur, l'un des enjeux majeurs que doivent relever les formations à l'administration et au management de la culture consiste à intégrer plus résolument dans leurs contenus pédagogiques une dimension européenne et internationale.

Dans cette perspective, il conviendrait que les formations :

- favorisent l'apprentissage ou le perfectionnement d'une autre langue que le français ;
- reçoivent des étudiants ou des professionnels étrangers ;
- accompagnent les étudiants dans la recherche de terrains d'étude ou de stage hors des frontières nationales ;
- encouragent les régions à soutenir la mobilité des étudiants en stage à l'étranger ;
- incitent le développement de partenariats avec des formations notamment européennes ;
- mettent en réseau les formations à l'échelle européenne et au-delà, notamment avec les pays du sud.

3. Développer des outils d'information et d'observation non seulement des formations culturelles mais aussi de l'emploi culturel, dans la perspective d'une régulation de l'offre

Le manque de lisibilité de l'offre de formation, leur hétérogénéité, le peu d'information existante sur l'insertion professionnelle des étudiants... tous ces paramètres montrent bien la nécessité de se doter d'outils d'observation et d'évaluation permettant à terme un réajustement de l'offre. Par ailleurs, la multiplication des formations comme leur très grande sélectivité ne conduisent-elles pas à un phénomène de saturation du marché, de baisse des salaires, de précarisation des emplois et de surqualification par rapport aux postes proposés ?

La nécessité d'évaluer les formations sous l'angle de l'emploi est de plus en plus pressante. Elle permettrait de mesurer la pertinence des formations au regard du marché de l'emploi (tant au niveau du contenu que des débouchés) et serait ainsi une source de légitimité des formations pour les étudiants et les tutelles. Cela dit, comment évaluer ? Qui peut piloter cette évaluation ? Les étudiants et anciens diplômés ont un rôle à jouer qu'il faudrait sans doute renforcer. Sur ce thème, les responsables de formation valorisent fortement le rôle du ministère de la Culture, en tant qu'acteur légitime d'évaluation des besoins, d'appréciation des contenus d'enseignements, et de reconnaissance des formations. La concertation entre les ministères de la Culture et de l'Éducation nationale dans la reconnaissance des formations est également un axe de travail. Enfin, l'implication du CNFPT et des partenaires de l'emploi et de la formation (ANPE, AFDAS, CPNEFSV...) constitue un enjeu important, de même que l'investissement des professionnels qui ont un rôle à jouer dans l'identification des besoins et la formulation de propositions auprès des établissements de formations et de leurs tutelles.

D'autres pistes de travail doivent être mentionnées :

- rendre l'offre de formation plus lisible et plus compréhensible : permettre aux candidats de bien identifier le processus pédagogique proposé, le lien entre la formation et le milieu professionnel, la liste des intervenants et les modalités d'évaluation ou d'auto-évaluation dont se dotent les formations ;
- inciter les formations à produire des bilans réguliers du parcours professionnel de leurs anciens étudiants (en termes de mobilité géographique, de secteurs, de métiers, de niveau de responsabilité, de statuts...) pour créer une banque de données à destination des nouvelles promotions et en vue d'alimenter des bilans plus généraux ;
- actualiser une banque de données numérique des formations⁵⁵ tous les ans (ce travail pourrait être placé sous la responsabilité conjointe du ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur et du ministère de la Culture et de la Communication) ;
- diffuser l'information sur les formations auprès des instances d'orientation spécialisées ;
- favoriser la circulation des jurys de recrutement des différentes formations (ou tout au moins la bonne connaissance de l'offre de formation par ces jurys) afin d'orienter les étudiants et de bien vérifier l'adéquation entre projet professionnel et formation proposée ;
- travailler en relation avec les observatoires culturels régionaux notamment pour améliorer l'identification des besoins du marché de l'emploi (études territorialisées sur les relations entre emploi et formation) ;
- valoriser les outils d'information, d'observation et de mise en réseau des formations (par exemple la base de données CORTEX, Profilculture...) ; mettre en place des répertoires de compétences et des répertoires de métiers communs (cf. le répertoire des formations réalisé dans le cadre de la CPNEF-SV) ;
- développer l'observation des logiques et des parcours de professionnalisation par branche ou par métier ;
- établir une note de conjoncture prospective sur l'emploi culturel tous les deux ans : cette note ferait ainsi état du renouvellement du secteur et pourrait esquisser des scénarios d'avenir de l'emploi culturel à moyen terme...

4. Favoriser la mise en réseau des différents acteurs concernés par les formations à l'administration et à la gestion de la culture et par l'emploi culturel

L'inscription régionale des formations est une tendance forte qui favorise l'investissement sur le long terme des professionnels du territoire, fait entrer les étudiants dans un réseau plus restreint mais plus personnalisé et plus approfondi. La formation s'inscrit dans un bassin d'emploi, et la répartition géographique locale et nationale des formations est ainsi mieux équilibrée. Il faut néanmoins réfléchir à la « taille » de ces bassins géographiques et relier cette réflexion au besoin évident de mobilité (pour la qualité des formations et pour l'avenir des étudiants) à l'échelle nationale, européenne et internationale.

⁵⁵ Le travail de recensement réalisé dans le cadre de cette étude pourrait servir de base pour cette banque de données. Rappelons que des fiches de présentation ont été réalisées sur les 282 formations recensées (à partir de leurs sites Internet), ainsi qu'un listing des formations classées par niveau, ville... Faute d'actualisation ce travail risque malheureusement d'être rapidement obsolète...

Dans cette perspective, différentes propositions pourraient être étudiées :

- instituer une biennale ou une triennale des formations au management culturel. Cette conférence n'émanerait pas d'une haute autorité, mais pourrait être proposée à partir d'un réseau ou d'une association qui réunirait, à côté des ministères de la Culture et de l'Éducation nationale, des formations, des organismes fédératifs de jeunesse et sport et de la vie associative, des professionnels et leurs organisations, ainsi que des représentants de l'ANPE, du CNFPT, de la direction générale du travail, de l'emploi et des qualifications professionnelles, des fonds d'assurance formation, des régions et des Drac, les anciens participants de formations culturelles... ;
- inciter à l'instauration régulière de conférences régionales ou interrégionales (tous les ans) des formations en vue d'articuler l'observation culturelle en région avec leurs préoccupations ;
- organiser un séminaire de restitution auprès de la Conférence des présidents d'université, pour les sensibiliser à l'évolution du paysage et aux enjeux auxquels sont confrontées les formations à l'administration et à la gestion de la culture ;
- inciter au développement de stratégies interrégionales de formations à partir d'une évaluation des besoins, des forces et compétences mobilisables efficacement et des moyens disponibles, à partir d'une analyse transversale de l'aménagement du territoire en matière de formations culturelles...

Annexes

Annexe 1 - Présentation des nomenclatures

Annexe 2 - Exemple de fiche d'identité des formations

Annexe 3 - Liste des entretiens réalisés en Phase 2

Annexe 4 - Questionnaire pour la réalisation des monographies (Phase 2)

Annexe 5 - Liste des participants au séminaire de travail

Annexe 6 - Programme du séminaire

Annexe 7 – Liste des formations recensées

Annexe 1 - Présentation des nomenclatures

Remarques préliminaires :

Les nomenclatures ont été construites de la manière suivante :

- définition des premiers cadres de la nomenclature au regard des objectifs de l'étude, lors de la réunion du groupe de travail du 26 janvier 2006,
- précision progressive des nomenclatures à partir des données recueillies lors de la première vague de recensement et d'analyse des formations les plus diverses possibles, du 15 février au 15 mars 2006,
- validation des nomenclatures par le comité de pilotage du 20 mars 2006.

VILLE

Nom exact et code postal (regroupement par aire géographique possible ensuite).

ORGANISME CERTIFICATEUR ET/OU FORMATEUR

Variable 1 : Type d'établissement certificateur

- 1.1. Établissement d'enseignement supérieur public relevant du ministère de l'Éducation nationale
- 1.2. Établissement d'enseignement supérieur public relevant du ministère de la Culture (école du Louvre, Fémis...)
- 1.3. Établissement d'enseignement supérieur privé reconnu par le ministère de la Culture
- 1.4. Établissement d'enseignement supérieur consulaire accrédité par la Conférence des grandes écoles
- 1.5. Établissement d'enseignement supérieur privé non reconnu par le ministère de la Culture*
- 1.6. Établissement d'enseignement supérieur consulaire (non-accrédité par la Conférence des grandes écoles)*.

** Les établissements relevant de ces deux dernières catégories n'ont pas été traités dans le cadre de cette étude.*

Variable 2 : Type d'établissement formateur

En fonction des données recueillies (liste non exhaustive) :

- 2.1. Université
- 2.1. IUP
- 2.2. IUT
- 2.3. IEP
- 2.4. École de commerce
- 2.5. École artistique...

Variable 3 : Champ disciplinaire attaché

En fonction des données recueillies (liste non exhaustive),

sous-variables à composer en fonction des données recueillies (pour les universités, voir l'UFR de rattachement ; pour les établissements, voir le champ mis en avant). À titre indicatif :

- 2.1. Droit
- 2.2. Lettres
- 2.3. Gestion...

INTITULE DE LA FORMATION

Nom exact.

(Précision : pour les formations proposées par les universités, on prendra en compte, quand ils sont précisés, le domaine, la mention, la spécialité et le parcours).

DIPLOME, TITRE, CERTIFICATION

Rappel : sont recensées les formations supérieures diplômantes

Variable 1 : Niveau III

Sous-variables : tous les types de diplômes/ titres rencontrés

- 1.1. DUT de Niveau III
- 1.2. DU de Niveau III
- 1.3. DEUST
- 1.4. DEUG
- 1.5. Diplômes du ministère de la Culture de Niveau III
- 1.6. Autres diplômes, titres, certifications enregistrés au niveau III dans le RNCP.

Variable 2 : Niveau II

Sous-variables : tous les types de diplômes/ titres rencontrés

- 2.1. DU de Niveau II
- 2.2. DUT de Niveau II
- 2.3. Licence Professionnelle
- 2.4. Licence Disciplinaire
- 2.5. Diplômes du ministère de la Culture de Niveau II
- 2.6. Autres diplômes, titres, certifications enregistrés au niveau II dans le RNCP.

Variable 3 : Niveau I

Sous-variables : tous les types de diplômes/ titres rencontrés

- 3.1. Master professionnel
- 3.2. Master spécialisé (reconnu par la Conférence des grandes écoles)
- 3.3. Diplômes du ministère de la Culture de Niveau I
- 3.4. Autres diplômes, titres, certifications enregistrés au niveau I dans le RNCP.

Note : Pour la définition des « niveaux », se reporter au glossaire de la C.N.C.P., disponible sur le site www.cncp.gouv.fr (base documentaire, RNCP, Nomenclatures).

SPECIALISATION PRINCIPALE

Variable 1 : Métiers préparés

- 1.1. Métiers de l'administration, de la gestion, du management de la culture
- 1.2. Métiers de la médiation
- 1.3. Métiers de la communication, des relations publiques, de l'évènementiel
- 1.4. Métiers à dimension internationale
- 1.5. Métiers artistiques
- 1.6. Autres métiers.

Variable 2 : Domaines d'application

- 2.1. Généraliste
- 2.2. Secteur du patrimoine, des archives, des musées
- 2.3. Secteur du spectacle vivant
- 2.4. Secteur des arts plastiques, du marché de l'art, des arts graphiques, du design...
- 2.5. Secteur de la lecture publique
- 2.6. Secteur des industries culturelles (édition, audiovisuel...)
- 2.7. Secteur du développement culturel, territorial et touristique.

Variable 3 : Secteur d'activité

- 3.1. Secteur marchand (édition, industries culturelles, galeries d'art...)
- 3.2. Secteur non-marchand (équipements culturels, associations à but non-lucratif...)
- 3.3. Collectivités territoriales ou services de l'État
- 3.4. Tous secteurs.

Méthode : la classification se fait non pas en fonction de l'intitulé de la formation mais à la lecture du contenu des enseignements et des types de métiers préparés.

CREATION

Date exacte (regroupement par tranches en fonction des données ensuite)

Méthode : la date retenue est celle de la création de la formation sous sa première forme. Même si le contenu pédagogique ou l'intitulé ont changé par la suite, on retient la date du lancement de la démarche.

FRAIS PEDAGOGIQUES

Montant précis (regroupement par tranches en fonction des données ensuite)

Rappel : les frais pédagogiques (à distinguer des droits d'inscription universitaires) sont illégaux dans les formations initiales dispensées par les établissements supérieurs publics.

Cette variable permet de prendre en compte les frais en formation continue et dans les formations privées.

DUREE DE LA FORMATION

Variable 1 : Durée globale de la formation

- 1.1. 1 semestre
- 1.2. 2 semestres
- 1.3. 3 semestres
- 1.4. 4 semestres
- 1.5. 5 semestres
- 1.6. 6 semestres

Note : les formations adaptent de plus en plus leur schéma pédagogique à la « semestrialisation », y compris les formations en alternance, aussi cela paraît-il plus pertinent que de raisonner en années.

Variable 2 : Volume horaire global

Volume exact (regroupement par tranches en fonction des données ensuite)

Méthode : prise en compte du volume de la formation de la manière la plus large, c'est-à-dire enseignements, TD, conférences, projets tutorés, stages etc. compris.

Variable 3 : Organisation temporelle

- 3.2. Temps plein
- 3.3. Alternance, par sessions, à rythme discontinu

Précision : l'alternance ne s'applique pas pour les formations qui intègrent des périodes de stage dans leur cursus (ex : 2 jours d'enseignements / 3 jours de stage chaque semaine). L'alternance s'applique pour les formations qui alternent des périodes de formation et d'activité professionnelle.

CONTENU DES ENSEIGNEMENTS ET VOLUMES

Variable 1 : Contenu

- 1.1. Culture générale : Enseignements fondamentaux généraux en sciences humaines et sociales (histoire, droit, économie, sciences politiques, sociologie, géographie).
- 1.2. Bloc théorique spécialisé : Institutions et Politiques culturelles, Pratiques culturelles, Publics. Droit, Economie, Sociologie de la culture.
- 1.3. Bloc technique spécialisé : Gestion, Administration, Législations et Règlements, Comptabilité et Finances, Communication de la culture, Informatique.
- 1.4. Bloc artistique : Histoire de l'Art, Spécificités par filières artistiques, Esthétique, Ateliers de pratiques artistiques.

1.5. Bloc international : Langues, Connaissance des Institutions, Politiques et Pratiques culturelles internationales, interculturelles.

Variable 2 : Volumes horaires

Volumes horaires exacts pour chaque bloc (regroupement par tranches en fonction des données ensuite).

MODALITES PEDAGOGIQUES

Variable 1 : Modalités pédagogiques

- 1.1. Enseignements « classiques » (cours magistraux, conférences, TD...)
- 1.2. Projets (projets tutorés, travaux personnels encadrés, Ateliers collectifs théoriques...)
- 1.3. Stage.

Variable 2 : Volumes horaires

Volumes horaires exacts pour chaque bloc. (Regroupement par tranches en fonction des données ensuite).

Variable 3 : Documents produits

- 3.1. Mémoire théorique
- 3.2. Mémoire professionnel
- 3.3. Rapport de stage.

Précision :

- Le « mémoire théorique » correspond à un mémoire de recherche traditionnel
- Le « mémoire professionnel » est entendu comme un travail de réflexion théorique s'appuyant sur une expérience professionnelle (qui peut être le stage). C'est un volume de 80-100 pages en moyenne.
- Le « rapport de stage » est le compte-rendu, l'analyse vécue d'une situation professionnelle. C'est un document de taille plus réduite (une vingtaine de pages en moyenne).

EFFECTIF

Chiffre exact (regroupement par tranches en fonction des données ensuite).

VOIES D'ACCES

1. Initiale
2. Continue
3. Apprentissage
4. VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

Précision sur la VAE :

- la VAP est classée avec la VAE
- la VAE faisant l'objet chaque fois d'une évaluation au cas par cas, elle ne peut être étudiée de manière plus approfondie.

CATEGORIE MAJORITAIRE DU PUBLIC

1. Étudiants
2. Professionnels de la culture.

Note : une seule réponse possible.

Méthode : nous proposons de faire le choix de prendre en compte la catégorie majoritaire du public en phase 1, pour gagner en fiabilité. Un traitement plus approfondi de la composition des publics de la formation sera effectué en phase 2.

Annexe 2 - Exemple de fiche d'identité des formations

NIVEAU I	
Ville	Grenoble
Département	38
Organisme certificateur	Université Pierre Mendès-France, Grenoble II
Organisme formateur	Institut d'Etudes Politiques
Intitulé	Domaine : Science Politique Mention Politiques Publiques et Changement Social Spécialité Direction de projets culturels Option Métiers de la Culture
Diplôme, titre, certif.	Master
Spécialisation	Métiers : Administration et gestion Domaine : Généraliste Tous secteurs d'activité
Année de création	1991
Statut	Etablissement d'enseignement supérieur public relevant du ministère de l'Education nationale
Frais pédagogiques	800€ en M1 et 1000€ en M2
Enseignements	2 ans, Temps plein Politiques culturelles (150h) Sociologie de l'art et de la culture (40h) Histoire de l'art et de la culture (40h) Economie de la culture (30h) Gestion des entreprises culturelles (60h) Comptabilité (25h) Communication (24h) Relations humaines en situation professionnelle (12h) Préparation à la recherche d'emploi (12h) Musées et patrimoines régionaux (20h) MC2 (20h) Patrimoine et musées (20h) Spectacle vivant (20h) Langues (36h)
Stage	2 stages de 4 mois minimum
Effectif	25
Origine des enseignants	65% de professionnels, 35% d'universitaires
Inscription partenariale	Universitaires : I.E.P.G, CERAT-PACTE, UFR Sociologie, UFR Histoire de l'Art Formations : ARSEC Lyon, Observatoire des Politiques Culturelles Equipements : MC2 Institutions : Conservation du Patrimoine de l'Isère
Type de métiers préparés	Cadres de l'action culturelle pour collectivités, équipements, associations
Voies d'accès	Initiale, Continue
Diplôme / Expérience requis	Bac+3
Public majoritaire	Etudiants
Recrutement	Dossier et entretien
Responsable	Philippe TEILLET
Renseignements	Jocelyne NICOLAS 04.76.82.60.02 master-dpc@iep.upmf-grenoble.fr www.iep-grenoble.fr
Références : avril 2006	

Annexe 3 - Liste des entretiens réalisés en Phase 2

- * **Anne-Marie Autissier**, maître de conférences en sociologie de la culture, Master Politiques et gestion de la culture en Europe, Institut d'études européennes, Université Paris VIII
- * **Claire Barbillon**, directrice des études, Diplôme de recherche appliquée, École du Louvre, Paris
- * **Garlonn Bertholom**, directrice du Mastère spécialisé Management des produits et loisirs culturels, école supérieure de commerce de Bretagne, Brest
- * **Jacques Bonniel**, directeur du Master Développement culturel et direction de projets, Université Lyon II, Arsec
- * **Jean-Louis Bonnin**, co-directeur du Master Développement culturel de la ville, Université de La Rochelle
- * **Benoît Bruant**, directeur du Master patrimoine et musées, Université de Haute-Alsace, Mulhouse-Colmar
- * **M.C. Crapanne**, chef de la scolarité, Diplôme de recherche appliquée, École du Louvre, Paris
- * **Xavier Dupuis**, co-directeur, Master Management des organisations culturelles, Paris Dauphine
- * **Isabelle Faure**, responsable pour l'ARSEC du Master Développement culturel et direction de projets, Université Lyon II, ARSEC
- * **Rosette Nicolai**, directrice du Master administration des institutions culturelles, IUP Arles, Université Aix-Marseille III
- * **Claude Patriat**, directeur du Master Métiers de l'art, de la culture et du patrimoine, Université de Bourgogne
- * **Mireille Pongy**, co-directeur du Master Direction de projets culturels, Option métiers de la culture Université Pierre Mendès France, IEP de Grenoble
- * **Jean-Pascal Quilès**, directeur du Master Direction de projets culturels, Option cadres culturels territoriaux, Université Pierre Mendès France, IEP de Grenoble, Observatoire des politiques culturelles
- * **Eric Rouvellac**, directeur du Master Valorisation du patrimoine rural, Université de Limoges
- * **Philippe Teillet**, directeur du Master Direction d'équipements et de projets musiques actuelles et amplifiées, Université d'Angers – ESTHUA, et co-directeur du Master Direction de projets culturels, Option métiers de la culture, Université Pierre Mendès France, IEP de Grenoble
- * **Jean-Marc Vernier**, directeur adjoint des études, Diplôme de la FEMIS, filière distribution – exploitation, Paris
- * **Claude Vivier Le Got**, responsable, Diplôme de l'ESART (EAC), Administrateur de projet en médiation culturelle, Paris.

Annexe 4 : questionnaire pour la réalisation des entretiens (Phase 2)

Histoire

- Les conditions de création de la formation

Quand la formation a-t-elle été créée ? Dans quel contexte ? Par qui ? Sous quelle forme (organisme formateur, diplôme/titre délivré) ? Sur la base de quels partenariats (institutionnels, universitaires, culturels, professionnels) ?

- Les motifs de sa création

De quelle volonté découle-t-elle (de l'université, d'une école artistique, d'une collectivité, d'un universitaire, d'un professionnel) ? À quels besoins cette formation répondait-elle ? (existait-il d'autres formations à la culture ?) Quels enjeux entouraient la création de la formation ?

- Les objectifs de la formation

Quels objectifs la formation se donnait-elle ? À quels métiers prétendait-elle préparer ? À quels publics voulait-elle s'adresser ?

- L'évolution de la formation

Comment la formation a-t-elle évolué au cours du temps (statut, objectifs) ? Quelles sont ses spécificités aujourd'hui, par rapport à l'offre globale de formations ? Quelles sont les perspectives de développement, les projets de votre formation ?

Pédagogie

- Contenus des enseignements et modalités pédagogiques

Quels sont les contenus des enseignements ? Notamment, quelles sont les spécificités de la gestion et de l'administration culturelles par rapport à la gestion et à l'administration générales ?

Quelles sont les modalités pédagogiques des enseignements (enseignements classiques, projets tutorés, stages, documents produits, évaluation) ?

Contenus et pédagogie ont-ils évolué avec le temps ? Quelles sont leurs spécificités aujourd'hui ? Quel est le montant des frais pédagogiques attachés à la formation ?

- La « philosophie » de la formation

Comment expliquez-vous vos choix d'enseignements ? Quelles sont les spécificités de ces choix ?

- Une réponse à des besoins ?

À quels besoins estimez-vous que ces enseignements répondent ? Que viennent chercher les étudiants à travers cette formation ? Les enseignements répondent-ils aux exigences actuelles du marché du travail ?

- Les enseignants

Qui sont les enseignants (chercheurs, universitaires, experts, professionnels) ? Quels sont les pôles de compétences de l'équipe pédagogique ?

- L'implication des professionnels

Quelle est la diversité d'implication des professionnels (responsabilité dans le cadre de la formation, pourcentage d'heures effectuées dans le cursus total, direction de projets professionnels, interventions) ?

Profil des publics

- Recrutement

Quelles sont les modalités pratiques du recrutement (dossier, test, entretien) ? Quels sont les critères du recrutement ? La formation universitaire / l'expérience professionnalisante (stage, travail bénévole) ou professionnelle / le projet professionnel / l'engagement intellectuel, culturel et artistique...

- Caractéristiques des publics accueillis

Parcours antérieurs, origine géographique, âge moyen... Quelle est la composition des promotions ? Étudiants en formation initiale / continue, étudiants étrangers.

Réseaux

- Inscription partenariale

Quels sont les types de partenaires de la formation : institutionnels (collectivités..), universitaires (équipes de recherche..), culturels (équipements..) ? Quelles sont les natures de ces partenariats (participation aux enseignements, apport financier, accueil de stagiaires...) ?

- Relations avec les étudiants/stagiaires

Quelles sont les modalités de relations avec les promotions d'étudiants ou stagiaires passés par la formation (réseaux d'anciens, annuaires, fichiers...) ?

Quels « plus » apportent ce type de réseau ? La circulation des offres d'emploi / le placement des jeunes promotions dans des postes liés à d'anciens étudiants / le suivi du parcours professionnel des étudiants, donc une forme d'évaluation de la formation... ?

Métiers et fonctions

- Métiers préparés

À quels types de métiers la formation prépare-t-elle ? La formation a-t-elle évolué parallèlement au secteur de la culture ?

- Caractéristiques de l'insertion professionnelle

Quelles sont les caractéristiques de l'insertion des anciens étudiants sur le marché de l'emploi / ou d'évolution des carrières pour les formations destinées à des professionnels en poste ? (types de métiers et contrats au sortir de la formation / 5 ans après / 10 ans après, domaines d'application, secteurs d'activité)

Estimez-vous que votre formation s'est adaptée au marché actuel de l'emploi culturel ?

Avis sur l'offre de formations à la gestion et à l'administration de la culture

- Quel regard portez-vous sur les contenus de l'offre de formations à la gestion et à l'administration de la culture ?

Quelles spécificités distinguez-vous entre l'offre privée et publique de formations ? Entre les formations dans le cadre d'une université, d'une école artistique, d'une école de commerce ?

Les formations ont-elles transformé les métiers de la gestion et de l'administration culturelle ?

Comment pourrait-on améliorer les contenus de l'offre culturelle de formations ? Une professionnalisation accrue des enseignements / une sélection plus drastique des étudiants, une réduction des effectifs / une plus grande implication des professionnels... ?

- Quel regard portez-vous sur l'articulation entre l'offre de formations à la gestion et à l'administration de la culture et le marché de l'emploi ?

L'offre de formations actuelle est-elle adaptée au marché de l'emploi ?

Quels moyens d'observation de l'articulation emploi/formation sont mis en place ou pourraient l'être ? Quels outils de régulation sont envisagés ou pourraient l'être ?

Annexe 5 : Liste des participants au séminaire de travail

(30 novembre et 1^{er} décembre 2006)

Alain Adelise, chargée de mission en ingénierie de formation pour le CFPTS (Centre de formation professionnelle aux techniques du spectacle) et le CFA du spectacle vivant, Paris

Carole Alexandre, adjointe au chef du DEFEM, DDAI, ministère de la Culture et de la Communication

Anne-Marie Autissier, co-responsable du master 2 de l'Institut d'études européennes de l'Université Paris 8

Garlonn Bertholom, responsable du mastère Management des produits et loisirs culturels, école supérieure de commerce de Bretagne

Jacques Bonniel, directeur des Masters Développement culturel et Direction de projets culturels de l'Université Lyon 2, directeur du département de formation continue.

Marie-Christine Bordeaux, chargée de cours, licence professionnelle Gestion du spectacle vivant de l'IUT Gestion administrative et commerciale de Chambéry, Université de Savoie

Benoît Bruant, responsable du Master Patrimoine et musées, Université de Haute-Alsace Mulhouse Colmar

Pierre Chemarin, responsable de la licence professionnelle Gestion du spectacle vivant de l'IUT Gestion administrative et commerciale de Chambéry, Université de Savoie

Guido de Brabander, professeur à l'UAMS (University of Antwerp Management school), Université d'Anvers, Belgique

François Deschamps, directeur des affaires culturelles, conseil général de Haute-Savoie

Régine Djalo, responsable des formations, ARSEC

Xavier Dupuis, co-directeur du Master Gestion des institutions culturelles, Université Paris-Dauphine

Isabelle Faure, secrétaire générale, ARSEC

Alain Fernex, maître de conférences en sciences de l'éducation, directeur du service de formation continue et responsable du Master Formation Emploi et Compétences, Université Pierre Mendès France, Grenoble

Alain Garlan, chargé du développement, ENSATT

Laurent Jeanpierre, maître de conférences en science politique, co-directeur du Master Politique et Gestion de la culture, institut d'études politiques de Strasbourg

Jean-Pierre Lanfrey, chargé de cours à l'IUP Administration des institutions culturelles, Arles, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille 3)

Marie-Christine Magron, responsable du service comédien, ANPE Culture spectacle, Paris

Laurence Martin, chargée de mission au DEFEM, DDAI, ministère de la Culture et de la Communication

Guy Martinière, co-responsable du master 2 Développement culturel de la ville, Université de La Rochelle

Isabelle Matthieu, responsable de cortex-cultureemploi, chargée de la professionnalisation à l'IUP Denis Diderot, Université de Bourgogne

Claude Patriat, responsable du Master Métiers de l'art, de la culture et du patrimoine, Université de Bourgogne

Mireille Pongy, co-responsable du master Direction de projets culturels, option métiers de la culture,

Université Pierre Mendès France, Institut d'études politiques de Grenoble

Elisabeth Renau, chargée de mission études, séminaires, colloques, Observatoire des politiques culturelles

François Rouet, responsable des études sur l'économie de la culture au DEPS, ministère de la Culture et de la Communication

Valentine Roy, chargée d'étude, observatoire des politiques culturelles

Jean-Pierre Saez, directeur, Observatoire des politiques culturelles

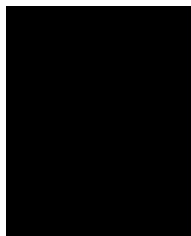
Philippe Teillet, responsable du Master Direction d'équipements et de projets dans le secteur des musiques actuelles et amplifiées, Université d'Angers, co-responsable du master Direction de projets culturels, Université Pierre Mendès France, Institut d'études politiques de Grenoble

Gaël Trividic, enseignant chercheur à l'école supérieure de commerce de Bretagne

Claude Vivier Le Got, responsable de l'ESARTS, centre d'études supérieures en économie, art et communication, Paris

Carole Zavadski, déléguée générale, Commission paritaire nationale emploi-formation spectacle vivant

Annexe 6 : Programme du séminaire



Séminaire national de travail

Organisé par le ministère de la Culture et de la Communication et l'Observatoire des politiques culturelles

Dans le cadre de l'étude sur les formations à l'administration et à la gestion de la culture.

Lieu :

Musée Dauphinois
30, rue Maurice Gignoux – 38000 Grenoble
Tel. 04 76 85 19 01



Séminaire national de travail

Les formations à l'administration et à la gestion de la culture

Jeudi 30 novembre et vendredi 1^{er} décembre 2006 – Grenoble

Ce séminaire national de réflexion s'inscrit dans le cadre d'une étude en cours sur les formations à l'administration et à la gestion de la culture en France, confié par le ministère de la Culture et de la Communication (DEPS et DDAI) à l'Observatoire des politiques culturelles. Dans le prolongement d'une première étude réalisée par le ministère en 1992, ce chantier d'observation d'envergure nationale a pour double mission d'actualiser les connaissances sur l'offre de formation dans le domaine de l'administration et de la gestion de la culture, et d'analyser l'articulation entre les formations existantes et le marché de l'emploi, dans une dynamique prospective.

Ce séminaire de travail a pour objectif de restituer et de mettre en débat les résultats des deux premières phases de l'enquête et d'élargir la réflexion auprès d'un public confronté directement à ces questionnements. Il fait partie intégrante de l'étude menée actuellement.

Un comité scientifique collégial, constitué pour la mise en œuvre de ce travail de réflexion, réunit des chercheurs spécialistes des formations culturelles : Anne-Marie Autissier (master de l'Université Paris 8), Jacques Bonniel (master de l'Université Lyon 2), Xavier Dupuis (master de l'Université Paris-Dauphine), Mireille Pongy (master de l'IEP de Grenoble/OPC), Philippe Teillet (master de l'université d'Angers / master de l'IEP de Grenoble/OPC), et Garlonn Bertholom (mastère, école de commerce de Bretagne).

Le séminaire a pour objectif de recueillir les points de vue des participants sur les

questions soulevées à l'issue des deux premières phases de l'étude. Les participants seront donc invités à prendre la parole sur les différentes thématiques proposées.

Jeudi 30 novembre 2006

- 10 h *Accueil*
- 10 h 30 Introduction générale et présentation du séminaire de réflexion
François Rouet, chargé d'études au DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, et Carole Alexandre, adjointe au chef du DEFEM, DDAI, ministère de la Culture et de la Communication
Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles
- 10 h 45 Le système français de formation à l'administration et à la gestion de la culture en questions
Présentation des résultats des phases 1 et 2 de l'étude sur les formations à la gestion et à l'administration de la culture
• *Phase I : recensement des formations et analyse statistique*
• **Phase II : approfondissement des données sur un échantillon de formations, les masters spécialisés en gestion et administration de la culture**
Valentine Roy, chargée d'étude, Observatoire des politiques culturelles
Mireille Pongy, master de l'IEP de Grenoble/OPC, Jacques Bonniel, master de l'Université de Lyon 2 et Xavier Dupuis, master de l'Université de Paris Dauphine
- 11 h 45 *Débat*
- 12 h 30 *Déjeuner*
- Table ronde 1 – Des mutations dans l'offre de formation à l'administration et à la gestion de la culture : le rôle prépondérant des nouveaux acteurs (Europe, régions, secteur privé...) ?
- 14 h Thématique 1– La construction d'une politique de l'enseignement supérieur au niveau européen (le processus de Bologne) induit-elle des changements dans les systèmes nationaux ?
Propos introductifs : Mireille Pongy, master de l'IEP Grenoble/OPC
- 15 h 15 Thématique 2 – Les formations, un outil de l'aménagement culturel du territoire ?
Peut-on parler d'une « régionalisation » des politiques de formation à l'administration culturelle ?
Propos introductifs : Philippe Teillet, master de l'Université d'Angers, master IEP de Grenoble, Guy Martinière, directeur du master de l'Université de La Rochelle
- 16 h 30 Thématique 3 – Quels sont les moteurs de l'accroissement de l'offre de formation dans le secteur privé ?
Propos introductifs : Garlonn Bertholom, master de l'école de commerce de Brest
- 18 h *Fin des travaux de la première journée*

Vendredi 1^{er} décembre 2006

Table ronde 2 – En quoi l'évolution des contenus pédagogiques permet-elle aux formations de s'adapter à l'évolution des métiers de l'administration et de la gestion culturelles ?

8 h 45

Accueil

9 h

Thématique 4 – La dimension européenne et internationale est-elle suffisamment prise en compte dans les cursus de formation ?

Propos introductifs : Anne-Marie Autissier, master de l'Université de Paris 8, et Guido de Brabander, professeur à l'UAMS (University of Antwerp Management school), Université d'Anvers, Belgique

10 h 15

Thématique 5 – Quels sont les modalités et les effets de l'implication des professionnels dans les formations à l'administration et à la gestion de la culture ?

Propos introductifs : Xavier Dupuis, master de l'Université Paris Dauphine et Marie-Christine Bordeaux, chargée de cours, licence professionnelle, Université de Savoie

11 h 30

Thématique 6 : Expériences professionnelles et formation : quels rôles jouent les dispositifs VAE et VAP, la formation en alternance et la formation professionnelle continue, les projets « grandeur nature »... ?

Propos introductifs : Philippe Teillet, master de l'Université d'Angers, master IEP de Grenoble, et Marie-André Freydrich, responsable de la formation continue, Université Pierre Mendès France, Grenoble ou Alain Fernex, maître de conférences en sciences de l'éducation, directeur du service de formation continue à l'Université Pierre Mendès France et responsable du master Formation Emploi et Compétences

12 h 30

Déjeuner

Table ronde 3 – Comment renforcer l'articulation entre les formations et le marché de l'emploi ?

14 h

Thématique 7 – Quels sont les outils d'observations du marché de l'emploi culturel ? Comment peuvent-ils être utilisés par les responsables de formations ?

Propos introductifs : Xavier Dupuis, master de l'Université de Paris Dauphine, et Claude Patriat, responsable du master de l'Université de Bourgogne

15 h 30

Thématique 8 – Evaluation, régulation : quels rôles pour les instances d'encadrement et de concertation dans le domaine de l'emploi culturel (CNFPT, ANPE, COREPS...) ?

Propos introductifs : Jacques Bonniel, master de l'Université Lyon 2, Carole Zavadski, secrétaire générale de la Commission paritaire nationale emploi / formation spectacle vivant et Marie-Christine Magron, responsable service comédiens, ANPE Culture spectacle, Paris

17 h

17 h 15

Conclusion par Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles

Fin de la deuxième journée

Annexe 7 : Liste des formations recensées dans le cadre de l'étude (juillet 2006)

NIVEAU I

Ville	Organisme formateur (et certificateur si différent)	Spécialisation/Option	Diplôme	Diplôme/Expérience requis	Contact
AQUITAINE					
Bordeaux	Bordeaux Ecole de Management	Chaire arts, culture et management en Europe	Certificat de compétence qui complète le diplôme de l'ESC-Master grande école	Spécialisation ouverte aux étudiants du programme ESC	
Pessac	IUP Métiers de l'Information et de la Communication (Université Montaigne, Bordeaux III)	Conception, production, écriture en images et multimédia Parcours conception multimedia pour la vulgarisation et l'appropriation des savoirs	Master	M1: licence sciences infocom, licences pro.bac+3,exp. pro. d'au moins 3 ans M2: M1 sciences infocom, bac+4, exp. pro. d'au moins 3 ans.	scolarite.isic@u-bordeaux3.fr www.u-bordeaux3.fr
Pessac	Université Montaigne, Bordeaux III	Parcours ingénierie culturelle: option animation de projets culturels - conception de projets culturels	Master	M1: licence lettres, histoire, histoire de l'art M2: bac+4	lettres@u-bordeaux3.fr
Pessac	Université Montaigne, Bordeaux III	Histoire de l'art et du patrimoine Parcours métiers du patrimoine monumental et mobilier	Master	M1: licence histoire, histoire de l'art, archéologie M2: maîtrise en histoire, histoire de l'art, archéologie	histoire.art@u-bordeaux3.fr www.u-bordeaux3.fr
Pessac	Institut d'études politiques (Université Bordeaux IV)	Management de projets culturels	Master	Premier cycle IEP Bordeaux Bac+3 - exp. pro. dans le domaine	
Pau	Université de Pau et des pays de l'Adour	Valorisation des patrimoines et politiques culturelles territoriales	Master professionnel	M1: licence en lettres, sc humaines et sociales, droit ou AES M2: M1 de la formation ou M1 de filières voisines	

ALSACE					
Mulhouse	Université de Haute-Alsace	Patrimoine et musées	Master professionnel	M1: licence d'archiviste, de sc. de la documentation ou de l'information, d'histoire de l'art option muséologie	
Mulhouse	Université de Haute-Alsace	Sciences de l'information et métiers de la culture - Spécialité archiviste	Master professionnel	M1: licence d'archiviste, d'info-doc, de muséologie (sauf licence pro)M2: M1 ou maîtrise d'archiviste, de sciences de la doc. ou de l'info, d'histoire de l'art option muséologie	
Mulhouse	Université de Haute-Alsace	Science de l'information et métiers de la culture - Spécialité documentation/information	Master professionnel	M1: licence d'archiviste, d'info-doc, de muséologie (sauf licence pro) M2: M1 ou maîtrise d'archiviste, de sciences de la doc. ou de l'info, d'histoire de l'art option muséologie	
Strasbourg	IEP - Université Robert Schuman, Strasbourg III	Politique et gestion de la culture	Master professionnel 2	M1 ou maîtrise en scpo, gestion, droit, socio ou art, exp pro et/ou perso	
Strasbourg	Université Marc Bloch, Strasbourg II	Conception et gestion de projets culturels et artistiques	Master professionnel	Licence arts du spectacle ou études théâtrales en priorité, les autres diplômes sont examinés par une commission (notamment Ecoles d'art)	
Strasbourg	Université Marc Bloch, Strasbourg II	Diplôme d'ethnomuséographie	DU	Maîtrise d'ethnologie ou diplôme équivalent	
AUVERGNE					
Clermont-Ferrand	Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand II	Mondes contemporains - Action culturelle en milieu éducatif et collectivités locales	Master		
Clermont-Ferrand	Université d'Auvergne, Clermont-Ferrand I	Droit du patrimoine historique et culturel	Master 2	Bac+4	

Clermont-Ferrand	Ecole supérieure de commerce de Clermont-Ferrand	Management des entreprises culturelles	Certificat de spécialisation qui complète le diplôme de l'ESC-Master in Management	Spécialisation ouverte aux étudiants du programme ESC	info@esc-clermont.fr
Clermont-Ferrand	IUP Métiers du livre (Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand II)	Métiers du livre et éditions numérique	Master	M1: bac+3 métiers du livre, infocom, arts plastiques, sciences de la gestion, informatique, conception et mise en œuvre de projets culturels + stage d'au moins 12 semaines dans le domaine du livre et de la culture M2: M1	metiers_du_livre@univ-bpclermont.fr http://metiers-du-livre.univ-bpclermont.fr
BRETAGNE					
Brest	Université de Bretagne Occidentale	Management du spectacle vivant	Master 2	M1, maîtrise ou équivalent Exp. pro. significative	msv@univ-brest.fr www.univ-brest.fr
Brest	Université de Bretagne Occidentale	Métiers du livre, de l'édition, assistantat de direction	Master professionnel	M2: M1 littérature, langues de Brest ou formations comparables ailleurs ou exp. pro. et/ou perso.	
Brest	Ecole supérieure de commerce de Brest (acc.CGE)	Management des produits et loisirs culturels	Master spécialisé, délivré par la CGE	Jeunes diplômés IEP et grandes écoles, DEA, DESS Cadres d'entreprise diplômés bac+4, ayant 3 ans d'exp. pro.	www.esc-bretagne-brest.com
Quimper	IUP Métiers des arts et de la culture (Université de Bretagne Occidentale)	Gestion des patrimoines architecturaux, artistiques et culturels	Master professionnel	Licence histoire de l'art ou d'histoire	iup-patrimoine@univ-brest.fr www.univ-brest.fr
Quimper	Université de Bretagne Occidentale	Expressions identitaires et tourisme culturel	Master professionnel	M1: licences celtique, ethnologie, géo, histoire, philo, socio M2: M1 ou maîtrise	www.univ-brest.fr
Lorient	IUP Métiers du patrimoine (Université de Bretagne Sud)	Politiques patrimoniales et développement culturel	Master professionnel	M1: niveau bac+3, métiers du patrimoine ou autre M1 après examen	
Lorient	Université Bretagne Sud	Conception, édition et gestion du document - Spécialité document et technologies de l'information et de la communication	Master professionnel	Bac+3 langues, lettres, sciences humaines et sciences en général (informatique notamment), exp. pro.	

Rennes	Ecole supérieure de commerce	Management du sport, des loisirs et de la culture	Master de l'ESC programme Grande Ecole	Bac+3/4, Bachelor ou équivalent	www.esc-rennes.fr
Rennes	Université de Haute-Bretagne Rennes 2	Créateur de produits multimédia artistiques et culturels	Master 2 professionnel	Bac+4 (sont privilégiés les M1 Recherche spé arts plastiques, option spécialisation préparatoire créateur de produits multimedia), exp pro dans les domaines de la culture, édition, collectivités territoriales	
Rennes	Université de Haute-Bretagne Rennes 2	Métiers et arts de l'exposition	Master 2 professionnel	M1 en master Arts en priorité, autres M1 et écoles d'art ou architecture examinés	contactm2expo@yahoo.fr
Rennes	Université de Haute-Bretagne Rennes 2	Métiers du texte et de l'édition	Master 2 professionnel	M1 ou maîtrise lettres, sciences humaines et sociales, infocom	
BASSE-NORMANDIE					
Caen	Université de Caen	Patrimoine: archives et images	Master	M1 de même domaine Continue: exp. pro. Et bac+3	histoire@admin.unicaen.fr http://masterhistoirepatrimoine.ifrance.com
BOURGOGNE					
Dijon	Université de Bourgogne	Métiers de l'art, de la culture et du patrimoine	Master 2	Maîtrise en AES, droit, histoire, socio, éco, maîtrise de communication et autres formations de niveau équivalent	m2macp@u-bourgogne.fr www.u-bourgogne.fr
Dijon	Institut d'administration des entreprises (Université de Bourgogne)	Management du tourisme et de la culture	Master professionnel		www.u-bourgogne.fr
Dijon	IUP Management de l'éducation, de la formation et de la culture (Université de Bourgogne)	Management et gestion des entreprises - Spécialisation culture	Master 1	M1: L3 IUP Management et gestion des entreprises, Université de Bourgogne	scoliup@u-bourgogne.fr www.u-bourgogne.fr
Dijon	IUP Management de l'éducation, de la formation et de la culture (Université de Bourgogne)	Ingénierie des métiers de la culture	Master 2	M2: M1 IUP Management et gestion des entreprises	scoliup@u-bourgogne.fr www.u-bourgogne.fr

Dijon	Ecole supérieure de commerce de Dijon (acc.CGE)	Management des entreprises culturelles	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	M1 ou diplôme équivalent / M2 ou équivalent Bac+4 avec expérience de 3 ans	www.mastereculture.com
Cluny	Ecole nationale supérieure d'arts et métiers	Administration culturelle	Mastère spécialisé, délivré par la CGE		www.cluny.ensam.fr
CENTRE					
Orléans	Université d'Orléans	Gestion locale du patrimoine culturel	Master professionnel	M1: licence M2: validation du M1	www.univ-orleans.fr
Tours	Université François Rabelais, Tours	Arts de la représentation: patrimoine et spectacle vivant	Master	M1: licence, exp pro et/ou perso M2: M1	www.univ-tours.fr
Tours	Centre d'études supérieures de la Renaissance (<i>Université François Rabelais, Tours</i>)	Patrimoine écrit: histoire et pratiques de l'édition	Master 2	M1: licence lettres, langues, sc du langage, FLE, LEA, philo, hist, hist de l'art, musicologie, exp pro et/ou perso M2: M1 lettres, langues, arts, sc humaines et sociales, exp pro et/ou perso	www.cescr.univ-tours.fr
CHAMPAGNE ARDENNE					
Reims	Université de Reims Champagne-Ardenne	Décentralisation et administration des entreprises culturelles	Master 2 professionnel	M1: licence du même domaine M2: M1 en droit public, droit privé, sc éco, AES, lettres et sciences humaines, école de commerce, exp pro et/ou perso	
Troyes	IUP - Université de Reims Champagne-Ardenne	Expertise et protection du patrimoine culturel et textuel	Master professionnel	M1: licence lettres modernes, parcours métiers du livre et de la culture, tout diplôme bac+3 jugé équivalent M2: M1 du même nom et tout diplôme bac+4 jugé équivalent	

CORSE					
Corte	Université Pasquale Paoli, Corse	Conception et mise en œuvre de projets culturels	Master	M1: licence histoire, arts appliqués, conception et mise en œuvre de projets culturels, LEA, langue et culture corses, infocom M2: M1SHS,...	www.univ-corse.fr
FRANCHE-COMTÉ					
Besançon	Université de Franche-Comté	Théâtre et culture	Master	Licence type sciences humaines et sociales, VAE	formcont@univ-fcomte.fr www.univ-fcomte.fr
HAUTE-NORMANDIE					
Rouen	Université de Rouen	Aménagement et gestion du patrimoine naturel et culturel	Master 2 professionnel	Licence généraliste	
Rouen	Université de Rouen	Métiers de la documentation	Master professionnel	Licence hist, géo, philo, anglais parcours docu, bac+3 possibilité d'équivalence + exp pro	
ILE DE France					
Cergy-Pontoise	Université de Cergy-Pontoise	Développement culturel et valorisation des patrimoines	Master professionnel 2	M1 ou équivalent Bac+4, exp pro et/ou perso	www.u-cergy.fr
Cergy-Pontoise	Université de Cergy-Pontoise	Ingénierie éditoriale et communication	Master professionnel 2	M1 ou bac+4 équivalent	www.u-cergy.fr
Creteil	Université du Val de Marne	Management international de projets - Option projets culturels	Master	Licence administration et échanges internationaux, bac+3, bac+4	www.univ-paris12.fr
Le Chesnay	IUP Arts, sciences, culture et multimedia (Université de Versailles)	Métiers artistiques	Master professionnel	M1: licence scientifique ou équivalent ou exp professionnelle M2: M1	www.iupascm.uvsq.fr

Ministère de la Culture et de la Communication (DDAI/DEPS) – Observatoire des politiques culturelles
Les formations à l'administration et à la gestion de la culture – juillet 2007

Evry	IUP - Université du Val de Marne	Juriste - administrateur des structures artistiques et culturelles	Master	M1: L3 JASAC ou licence équivalente, exp pro et/ou perso M2: M1	secretariat.iupjasac@univ-evry.fr www.univ-evry.fr
Evry	Université du Val de Marne	Administration de la musique et du spectacle vivant	Master professionnel	Bac+4	www.univ-evry.fr
Nanterre	Université Nanterre, Paris X	Conduite de projets culturels, connaissance des publics	Master 2	M1 en socio, diplôme d'un IEP	
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Economie publique: spécialité produits culturels	Master 2	M1 en économie, gestion, droit ou équivalent	www.univ-paris1.fr eco3cycle@univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Cinéma - Spécialité télévision et cinéma	Master 2	M1 ou équivalent	ufr03sec@univ-paris1.fr www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Conservation - Restauration des biens culturels	Master 2	Licence ou équivalent	www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Conservation préventive du patrimoine	Master 2	M1 histoire de l'art ou équivalent, exp pro et/ou perso	www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Métiers du marché de l'art	Master 2	M1 ou équivalent	www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Multimedia interactif	Master	M1: licence M2: M1, exp pro et/ou perso	www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Projets culturels dans l'espace public	Master	M1: licence M2: M1, exp pro et/ou perso	www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Sciences et techniques de l'exposition	Master	M1: licence M2: M1, exp pro et/ou perso	www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Histoire et gestion du patrimoine culturel	Master	M1 histoire, histoire de l'art ou équivalent	www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Droit, innovation, communication culture - Spécialité droit et administration de l'audiovisuel	Master 2	Maîtrise en droit, gestion, économie, scpo, diplôme des grandes écoles de commerce, d'ingénieurs et des IEP, autres maîtrises	www.univ-paris1.fr

Ministère de la Culture et de la Communication (DDAI/DEPS) – Observatoire des politiques culturelles
Les formations à l'administration et à la gestion de la culture – juillet 2007

Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I / Institut national de l'audiovisuel	Marketing et distribution dans l'industrie audiovisuelle européenne	DU	M1 en sc éco et de gestion, droit, audiovisuel, SHS, sc de l'infocom, scpo, etc... exp pro et/ou perso.	www.ina.fr
Paris	Université Sorbonne nouvelle, Paris III	Lettres appliquées aux techniques éditoriales et à la rédaction professionnelle	Master professionnel 2	Maîtrise ou M1 en lettres, langues, communication, histoire, philo, sciences, exp pro et/ou perso de 3 ans	dess.laterp@univ-paris3.fr
Paris	Institut d'études théâtrales (<i>Université Sorbonne nouvelle, Paris III</i>)	Métiers de la production théâtrale	Master professionnel 2	M1 Etudes théâtrales, M1 dans un domaine proche, exp pro et/ou artistique	doctorat-theatre@univ-paris3.fr
Paris	Université Sorbonne nouvelle, Paris III - Centre Censier, formation continue Paris III	Ingénierie des échanges culturels	Master professionnel	Bac+4 ou M1, expérience pro de 6 ans et bac+2	www.fcp3-univ-paris3.com
Paris	Université Sorbonne nouvelle, Paris III	Conception et direction de projet culturel	Master	M1 médiation culturelle de l'université Paris III, tout M1 dans le domaine, exp pro et/ou perso	mediation-culturelle@univ-paris3.fr www.univ-paris3.fr
Paris	Université Paris Sorbonne, Paris IV	Archéologie et histoire de l'art, spécialité histoire de l'art - L'art contemporain et son exposition	Master professionnel 2	Licence	www.paris4.sorbonne.fr
Paris	Université Paris Sorbonne, Paris IV	Administration et gestion de la musique	Master 2	M1 ou expérience pro et/ou perso	www.paris4.sorbonne.fr
Paris	Université René Diderot, Paris VII	Sociologie et anthropologie: politique, culture et migrations - Spécialité politiques culturelles	Master professionnel	Licence dans le domaine ou équivalent	
Paris	Université Dauphine, Paris IX	Management des organisations culturelles	Master 2 - Formation continue	Exp pro et/ou perso.	
Paris	Université Dauphine, Paris IX	Management des organisations culturelles	Master 2 - Formation initiale	M1 Management des organisations de l'université Paris Dauphine ou autre M1 en gestion, droit, éco, sc humaines, études artistiques ou diplôme d'une grande école de management ou équivalent	
Paris	Université de Cergy-Pontoise	Le patrimoine, les arts et la culture en Europe	Master	Bac+3	www.u-cergy.fr

Ministère de la Culture et de la Communication (DDAI/DEPS) – Observatoire des politiques culturelles
Les formations à l'administration et à la gestion de la culture – juillet 2007

Paris	Université de Versailles	Métiers de la culture, archives	Master professionnel	M1: licence d'histoire ou équivalent M2: M1	www.uvsq.fr
Paris	Telecom Paris / INA	Création et production multimedia	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	Bac+5 (ingénieurs, architectes, diplômés d'écoles de commerce, sciences humaines, communication, audiovisuel, artistes) OU bac+4 et 3 ans d'exp professionnelle	www.enst.fr
Paris	Ecole nationale supérieure d'arts et métiers	Technologie, culture et patrimoine	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	Bac+5 ou bac+4 avec exp pro	mastere.tpc@cluny.ENSAM.fr www.cluny.ensam.fr
Paris	Centre d'études supérieures den Economie, Art et Communication	Administrateur de projet en médiation culturelle	Titre certifié de niveau I, inscrit au RNCP	Licence 3, Bachelor européen, diplôme d'école de niveau 2	paris@groupeeac.com
Paris	Centre d'études supérieures en Economie, Art et Communication	Administrateur de projet en médiation culturelle	Titre certifié de niveau I, inscrit au RNCP - durée de 1 an	Master 1, formation continue	paris@groupeeac.com
Paris	FEMIS	Filière distribution / exploitation	Diplôme de la FEMIS, de niveau I	Bac+3 et moins 24 ans OU bac et exp pro et moins 30ans	femis@femis.fr www.lafemis.fr
Paris	FEMIS	Cycles 1, 2 et 3 - Département production	Diplôme de la FEMIS, de niveau I	Bac+2 et moins 27 ans OU bac, 4 ans d'exp pro et moins 30ans	femis@femis.fr www.lafemis.fr
Paris et Jouy-en-Josas	Groupe HEC	Management des arts et de la culture	Diplôme HEC / Master of Science in Management	Spécialisation de M2 ouverte aux étudiants de l'école HEC	www.hec.fr www.dac-concours.net
Paris	ESCP - EAP	Management de l'édition	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	Diplôme d'ingénieur, d'une école de gestion accréditée par la CGE, d'un 3è cycle, OU maîtrise et 3 ans d'exp pro	www.escp.ccip.fr
Paris	ESCP - EAP	Management des biens et activités culturelles	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	Diplôme bac+5 français ou étranger	master.fr@escp-eap.net
Paris	ESCP - EAP	Médias	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	Diplôme d'ingénieur, d'une école de gestion accréditée par la CGE, d'un 3è cycle, OU maîtrise et 3 ans d'exp pro	www.escp.ccip.fr

Ministère de la Culture et de la Communication (DDAI/DEPS) – Observatoire des politiques culturelles
Les formations à l'administration et à la gestion de la culture – juillet 2007

Paris	Ecole du Louvre, 2è cycle	Dominante médiation	A1: diplôme d'études supérieures de l'Ecole du Louvre A2: diplôme de recherche appliquée de l'Ecole du Louvre	A1: diplôme de 1er cycle de l'Ecole du Louvre ou diplôme de l'enseignement supérieur des universités françaises ou étrangères, spécialité histoire de l'art A2: diplôme d'Etudes supérieures de l'Ecole du Louvre ou maîtrise d'histoire de l'art et archéologie ou exp pro significative	
Paris	Institut d'Etudes Politiques de Paris	Management de la culture et des médias - Equipements artistiques et culturels	Master	Bac+4	
Paris	Institut d'Etudes Politiques de Paris	Management de la culture et des médias - Métiers de l'audiovisuel et du cinéma	Master	Bac+4	
Paris	Institut d'Etudes Politiques de Paris	Management de la culture et des médias - Presse et éditions	Master	Bac+4	
Saint-Cloud	Université Nanterre, Paris X	Métiers du livre	Master professionnel	Bac+3	
Saint Denis	Université Paris VIII	Coopération artistique internationale	DESS	Maîtrise ou équivalent et fonctions associatives, bénévoles ou professionnelles dans le secteur culturel	dess.compagnon@univ-paris8.fr www.artweb.univ-paris8.fr
Saint Denis	Institut d'études européennes (<i>Université Paris VIII</i>)	Politiques et gestion de la culture en Europe	Master	Bac+3	iee3c@univ-paris8.fr http://iee.univ-paris8.fr
Sceaux	Université Paris Sud, Paris XI	Droit du patrimoine culturel	Master 2	M1 ou équivalent ou exp pro et/ou perso	master.di2c@im.u-psud.fr www.master-di2c.org
Villetaneuse	Université Paris Nord, Paris XIII	Commercialisation du livre	Master	Licence infocom ou équivalent ou exp pro et/ou perso, pas d'accès en M2	
Villetaneuse	Université Paris Nord, Paris XIII	Politiques éditoriales	Master	Licence infocom ou équivalent ou exp pro et/ou perso M2: M1	
Villetaneuse	Université Paris Nord, Paris XIII	Politiques de loisirs et équipements culturels	Master	Licence infocom ou équivalent ou exp pro et/ou perso M2: M1	

LANGUEDOC ROUSSILLON					
Béziers	Université Paul Valéry, Montpellier III	Traitement de la documentation – Base de données documentaires	Master	M1: licence mention documentation M2: M1 ou maîtrise documentation, sc humaines,	www.univ-montp3.fr
Montpellier	Université Paul Valéry, Montpellier III	Valorisation et médiation des patrimoines	Master	Licence en sc. humaines, exp. pro. et/ou perso.	www.univ-montp3.fr
Montpellier	Université Paul Valéry, Montpellier III	Conservation, gestion et diffusion des œuvres d'art du 20 ^e siècle	Master	M1: licence en histoire de l'art	www.univ-montp3.fr
Montpellier	Université Paul Valéry, Montpellier III	Direction artistique de projets culturels	Master 2	Bac+4	www.univ-montp3.fr
Montpellier	Université Montpellier I	Mention de l'art et management	DU de Niveau I	M1, exp. pro.	
Perpignan	Université de Perpignan	Gestion, prévention, protection des œuvres d'art et objets mobiliers	Master	Maîtrise d'art, archéologie, histoire, ingénierie touristique et patrimoine	
LIMOUSIN					
Limoges	IUP (<i>Université de Limoges</i>)	Aménagement et développement territorial - Spécialité valorisation du patrimoine rural	Master	L3 (BTS; DEUG; DEUST; DUT), exp. pro. et/ou perso.	
LORRAINE					
Metz	Université Paul Verlaine	Expertise et médiation culturelle	Master	M1: licence arts plastiques, arts du spectacle, conception et mise en œuvre de projets culturels M2: bac+4 / exp. pro. et/ou perso.	www.sha.univ-metz.fr

Metz	Université Paul Verlaine	Arts de l'exposition et scénographies	Master	M1: licence arts plastiques, arts du spectacle, conception et mise en œuvre de projets culturels M2: bac+4 / exp. pro. et/ou perso.	www.sha.univ-metz.fr
MIDI-PYRENEES					
Toulouse	Université Le Mirail, Toulouse II	Histoire de l'art - Spécialité patrimoine	Master professionnel	M1, mention hist, hist de l'art, archéologie, patrimoine prioritairement M2 en sc humaines et sociales ou lettres, exp pro et/ou perso	dess.cahors@wanadoo.fr
Toulouse	Université Le Mirail, Toulouse II	Ingénierie du document électronique	Master 2 professionnel	Informatique, exp pro et/ou perso	dam@univ-tlse2.fr
Toulouse	Université Le Mirail, Toulouse II	Ingénierie documentaire et édition - Parcours archives et images	Master 2 professionnel	Maîtrise sc humaines, lettres, arts et langues, ISMAG, exp pro et/ou perso	dam@univ-tlse2.fr
Toulouse	Ecole supérieure de commerce	Management des entreprises culturelles	Master Grande Ecole		info@esc-toulouse.fr
Toulouse	Université Le Mirail, Toulouse II	Systèmes, pratique et diffusion d'édition imprimée et électronique	Master 2 professionnel	Maîtrise sc humaines, lettres, arts et langues, ISMAG, exp pro et/ou perso	dam@univ-tlse2.fr
NORD PAS-DE-CALAIS					
Arras	IUP Métiers des arts et de la culture (Université d'Artois)	Mise en valeur et gestion du patrimoine industriel, scientifique et technique	Master 2	Maîtrise, M1, équivalent bac+4	cergh@univ-artois.fr www.univ-artois.fr
Arras	IUP Métiers des arts et de la culture (Université d'Artois)	Ingénierie culturelle et nouvelles technologies	Master 2	M1	www.univ-artois.fr
Dunkerque	Université du Littoral Côte d'Opale	Management de projets - Option culture	Master	Licence culture et médias, autres licences	
Lille	EDHEC Business school	Management culturel et solidaire	Diplôme EDHEC Grande Ecole - Master en Management		edhecinfo@edhec.edu

Lille	Université C. de Gaulle, Lille III	Administration générale et culturelle - Option monde du travail: mémoire et patrimoine	Master	Bac+3, exp. pro. et/ou perso.	www.univ-lille3.fr
Villeneuve	IUP Métiers des arts et de la culture (<i>Université Charles de Gaulle Lille III</i>)	Métiers des arts et de la culture	Master	Bac+3, niveau licence, exp. pro. et/ou perso.	metiers.culture@univ-lille3.fr www.univ-lille3.fr
Villeneuve	Université C. de Gaulle, Lille III	Administration territoriale, patrimoniale et culturelle - Option gestion des sites patrimoniaux / Option archéologie	Master		www.univ-lille3.fr
Valenciennes	Université de Valenciennes	Arts plastiques et création numérique	Master		www.univ-valenciennes.fr
PACA					
Aix-Marseille	Université de Provence, Aix-Marseille I	Métiers du patrimoine	Master professionnel	Licence de l'art, archéologie, ethnologie	http://www.up.univ-mrs.fr
Aix-Marseille	Université de Provence, Aix-Marseille I	Communication des organisations, médiations culturelles, médiations des savoirs et des innovations	Master professionnel	Licence infocom, ou histoire, sociologie, sciences du langage, LEA, psychologie	infocom@up.univ-aix.fr
Aix-Marseille	Institut de management public et de gouvernance territoriale (<i>Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III</i>)	Management des organisations et des manifestations culturelles	Master	M1: bac+3 ou exp. prof. et/ou perso M2: M1 ou bac+4 ou exp. prof. et/ou perso.	master.mp@univ-u-3mrs.fr www.managementpublic.u-3mrs.fr
Arles	IUP Administration des institutions culturelles d'Arles (<i>Univ. Paul Cézanne, Aix-Marseille III</i>)	Administration des institutions culturelles	Master	Licence à dominante gestion, économie, droit Exp. pro. et/ou perso.	antenne.universitaire@ville-arles.fr www.iupaic.u-3mrs.fr
Avignon	Université d'Avignon et des pays de Vaucluse	Stratégie du développement culturel	Master professionnel	Bac+4 sciences de l'infocom, sciences humaines, exp. pro. et/ou perso.	

Marseille	EUROMED Marseille / INA (rec. CGE)	M. Sc. Entertainment and Media Management / Management des entreprises et des médias	Master of Science	Etudiants ou professionnels ayant un diplôme bac+3, +4 ou +5, ou étrangers de niveau Bachelor	www.euromed-marseille.com
Nice	Université Sophia Antipolis, Nice	Médiation et ingénierie culturelle: arts vivants et muséologie	Master 2	Maîtrise d'infocom, sc humaines, histoire de l'art, IAE, scpo	www.unice.fr/mediacom
Nice	Université Sophia Antipolis, Nice	Identités, communication et développement interculturels	Master 2	Maîtrise ou M1 de lettres, arts et sc humaines, droit et sc éco, sc de gestion, infocom ou équivalent Exp pro de 5 ans dans les secteurs du patrimoine et de la culture	www.unimes.fr
Nice	Université Sophia Antipolis, Nice	Réhabilitation et sauvegarde du patrimoine architectural	Master 2	Exp pro d'architecte diplômé, personnel des collectivités locales dans le domaine	www.unimes.fr
Nice	Université Sophia Antipolis, Nice	Métiers du patrimoine (ethnologie)	Master 2		www.unimes.fr
PAYS DE LA LOIRE					
Angers	Université d'Angers	Direction d'équipements et de projets dans les musiques actuelles et amplifiées	Master professionnel	Bac +2 et expérience d'au moins 3 ans	www.univ-angers.fr
Angers	Institut de maintenance immobilière et de sécurité - Etudes supérieures de tourisme et d'hôtellerie/IMIS-ESTHUA (Université d'Angers)	Gestion et diffusion des produits culturels - Parcours ingénierie territoriale	Master	Licence dans les domaines de l'économie et de la gestion, sciences humaines et sociales, langues	www.univ-angers.fr
Angers	IMIS - ESTHUA (Université d'Angers)	Chef de projet et conseil au développement - Parcours tourisme et culture	Master	Bac+2 (BTS, DUT, DEUG)	www.univ-angers.fr
Angers	Université d'Angers	Edition multimedia et rédaction professionnelle	Master professionnel	M1 ou exp. pro. et/ou perso.	

Angers	Université d'Angers	Archives et réseaux documentaires: gestion des services d'archives / valorisation du patrimoine archivistique - Parcours Histoire et métiers des archives	Master professionnel 2	M1, maîtrise. exp. pro. Et/ou perso.	
Angers	Université d'Angers	Archives et réseaux documentaires - Parcours gestion et animation des réseaux documentaires	Master professionnel 2	M1, maîtrise. exp. pro. et/ou perso.	
Le Mans	Université du Maine	Valorisation du patrimoine culturel et développement local	Master 2	Maîtrise option patrimoine	www.univ-lemans.fr
Nantes	Université de Nantes	Expertise des professions et institutions de la culture	Master	M1: bac+3, licence de socio ou d'histoire, exp pro. et/ou perso M2: bac+4, M1 en sciences sociales, exp pro et/ou perso.	direction-sociologie@univ-nantes.fr
Nantes	Université de Nantes	Médiation culturelle et communication internationale	Master	M1: bac+3 M2: bac+4	mcci@univ-nantes.fr
Nantes	Université de Nantes	Valorisation du patrimoine économique et culturel	Master	M1: bac+3, licence histoire, hist de l'art, hist géo ou équivalents, exp pro et/ou perso M2: bac+4, M1 histoire, hist de l'art, archéologie ou équivalents	
Nantes	Audencia Nantes (acc. CGE)	Management des institutions culturelles et des industries multimédia	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	Second cycle de l'enseignement supérieur (droit, éco, sc humaines, lettres ou sciences) pour le concours d'entrée Audencia Grande Ecole en cycle Master. Ou concours d'entrée en 1ère année (pour les candidats issus de classes prépa).	www.audencia.com
Nantes	Audencia Nantes (acc. CGE)	Marketing, design et création	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	Diplôme d'ingénieur, diplôme d'une école de gestion accréditée par la CGE, diplôme de 3è cycle, maîtrise et 3 ans d'exp. pro.	www.audencia.com

POITOU CHARENTES					
La Rochelle	Université de La Rochelle	Patrimoine, nouvelles technologies, tourisme international	Master 2 professionnel	Gestion, communication + tout diplôme d'IEP + tout autre diplôme bac+4 considéré comme équivalent par la commission, exp. pro. et/ou perso.	
La Rochelle	Université de La Rochelle	Développement culturel de la ville	Master 2	Maîtrise, exp. pro. et/ou perso.	www.univ-lr.fr
Jauny-Clan	Institut de la communication et des technologies nouvelles (Université de Poitiers)	Chargé de communication - Manager culturel	DU	Professionnels chargés de communication dans des contextes culturels, titulaires d'une licence ou équivalent	icomtec@univ-poitiers.fr
Poitiers	Université de Poitiers	Nouvelles technologies et tourisme international	Master 2 professionnel	M1 ou équivalent	
RHÔNE-ALPES					
Chambéry	Institut de management (Université de Savoie, Chambéry)	Développement international de l'offre touristique et des loisirs - Parcours management des événements sportifs et culturels	Master	M1: licence tourisme, gestion, économie, langues, STAPS, AES M2: M1 tourisme, IUP, économie, langues, STAPS, écoles de commerce	www.imus.fr
Grenoble	IUP Métiers du livre (UPMF, Grenoble II)	Métiers du livre	Master 1	IUP Métiers de la culture ou bac +3	iupml@upmf-grenoble.fr
Grenoble	Observatoire des politiques culturelles (IEP - UPMF)	Direction de projets culturels - Option cadres culturels territoriaux	Master - Formation continue, en alternance	Maîtrise de l'enseignement supérieur ou diplôme équivalent et exp. pro. et/ou perso.	opc.culture@observatoire-culture.net www.observatoire-culture.net
Grenoble	Grenoble Ecole de Management	Management d'événements culturels (spécialisation de 3 ^e année)	Diplôme de l'ESC Grenoble d'Etudes Supérieures en Management (Master)	Spécialisation ouverte aux étudiants du programme ESC	http://www.grenoble-em.com

Saint-Martin d'Hères	Institut d'études politiques (<i>Université Pierre Mendès France</i>)	Direction de projets culturels - Option Métiers de la culture	Master	Bac+3	master-dpc@iep.upmf-grenoble.fr www.iep-grenoble.fr
Saint-Martin d'Hères	Université Mendès-France, Grenoble II	Histoire de l'art - Parcours objet d'art, patrimoine, muséologie	Master professionnel	M1: licence histoire de l'art, professionnels titulaires d'une licence ou ayant une solide exp. dans le domaine M2: M1, exp. Pro.	www.upmf-grenoble.fr
Saint-Martin d'Hères	Université Mendès-France, Grenoble II	Métiers de la bibliothèque et culture du livre	Master professionnel	Bac+3	www.upmf-grenoble.fr
Saint Martin d'Hères	Université Stendhal, Grenoble III	Diffusion de la culture	Master	M1: bac+3 M2: bac+4 Exp. Pro.	www.u-grenoble3.fr
Bron	IUP Métiers des arts et de la culture (<i>Université Lumière Lyon II</i>)	Spécialité professionnelle Métiers des arts et de la culture	Master 1	Licence 3 "Métiers des arts et de la culture", licence mention lettres et arts, SHS, droit, sc éco et de gestion, communication, administration + diplômes jugés équivalents bac+3	http://socio.univ-lyon2.fr
Bron	IUP Métiers des arts et de la culture (<i>Université Lumière Lyon II</i>)	Spécialité professionnelle Métiers des arts et de la culture	Master 2	M1 de l'IUP, maîtrise ou M1 jugés équivalents	http://socio.univ-lyon2.fr
Bron	Université Lumière, Lyon II	Diffusion des arts de la scène et de l'image	Master professionnel	Bac+4, exp. significative	http://lesia.univ-lyon2.fr
Bron	Université Lumière, Lyon II	Archéologie et histoire des mondes anciens	Master 2	Bac+4 en archéologie, histoire, histoire de l'art, exp. pro et/ou perso.	
Bron	Université Lumière, Lyon II	Patrimoine architectural du Moyen-Age à l'époque contemporaine	Master 2	Bac+4 en archéologie, histoire, histoire de l'art, sciences humaines, diplôme équivalent en architecture, exp. pro. et/ou perso.	
Bron	Université Lumière, Lyon II	Patrimoine rural et valorisation culturelle	Master 2	M1 ou diplôme équivalent en histoire, géo, sciences sociales, exp. pro. et/ou perso.	

Bron	Université Lumière, Lyon II	Management et politiques culturelles dans les Balkans	DU de Niveau I	Bac+4, exp. pro. significative dans le secteur culturel (2ans mini)	coordinator@arts.bg.ac.yu www.arts.bg.ac.yu http://socio.univ-lyon2.fr
Lyon	ARSEC (<i>université Lumière, Lyon II</i>)	Développement culturel et direction de projet	Master 2 professionnel	Pour les professionnels: VAE Pour les étudiants: diplôme de second cycle et exp. significative	http://socio.univ-lyon2.fr www.arsec.org
Lyon	Université Lumière, Lyon II	Management et carrières d'artistes	Master 2	Exp. significative dans le domaine des musiques actuelles, maîtrise de lettres et arts, psycho, socio, sc. éco et de gestion, diplôme d'ingénieur informatique, diplômes jugés équivalents bac+4, DU spécialisés dans le développement de projets musicaux, IUP Métiers des arts et de la culture, exp. pro et/ou perso.	http://eco.univ-lyon2.fr
Lyon	Institut d'études politiques (<i>Université Lumière Lyon II</i>)	Stratégie des échanges culturels internationaux	Master 2	Bac+4: IEP, maîtrise de droit, scpo, sc. Éco., lettres, langues, licence d'administration publique Professionnels: formation supérieure et exp. pro.	http://iep.univ-lyon2.fr
Lyon	Université Jean Moulin, Lyon III	Muséologie et nouveaux médias	Master 2	M1 en muséologie, philo, infocom, histoire de l'art, histoire, archéologie, scpo.	facphilo@univ-lyon3.fr
Lyon	Université Jean Moulin, Lyon III	Métiers de l'archéologie et du patrimoine - Métiers des archives	Master 2	M1 sciences humaines, maîtrise histoire, histoire de l'art, archéologie, lettres, exp. pro. et/ou perso.	lettres@univ-lyon3.fr www.univ-lyon3.fr
Lyon	INSA de Lyon / ENSATT (rec.CGE)	Directeur technique du spectacle vivant	Mastère spécialisé, délivré par la CGE	Diplôme bac+5 d'école d'ingénieur ou d'école de théâtre, exp. pro. du spectacle vivant d'au moins 5 ans	msdsv@insa-lyon.fr www.insa-lyon.fr/msdsv

Villeurbanne	ENSATT	Métiers de la production et de l'administration - Métiers des relations avec les publics et de la communication	Diplôme bac+5 ou certification professionnelle	Initiale: diplôme français d'études supérieures ou diplôme étranger ou formation théâtrale, technique ou artistique suivie avec assiduité, moins 25 ans Professionnelle: sans condition d'âge ni de niveau d'études, exp. significative dans ce secteur d'activités.	administration@ensatt.fr www.ensatt.fr
Saint Etienne	Ecole supérieure de commerce	Management des entreprises culturelles (mineure)	Master Programme Grande Ecole		www.esc-saint-etienne.fr
Saint Etienne	Université Jean-Monnet, Saint Etienne	Administration et gestion de la musique	Master	M1: bac+3 M2: maîtrise ou master en musicologie	www.univ-st-etienne.fr
Saint Etienne	Université Jean-Monnet, Saint Etienne	Métiers des patrimoines	Master	M1: licence sciences humaines et sociales ou équivalent M2: maîtrise histoire, hist de l'art, MST Exp pro (ingénieurs, architectes, conservateurs...)	www.univ-st-etienne.fr

NIVEAU II

Ville	Organisme formateur (et certificateur si différent)	Spécialisation/Option	Diplôme	Diplôme/Expérience requis	Contact
AQUITAINE					
Bordeaux	IUT Carrières sociales (Université Montaigne, Bordeaux III)	Animation sociale et socioculturelle	DUT de Niveau II	Elèves de terminale, bacheliers, étudiants	animation@iut.u-bordeaux3.fr www.iut.u-bordeaux3.fr
Bordeaux	IUT (Université Montaigne, Bordeaux III)	Gestion de l'action culturelle	DUT de Niveau II	Diplôme bac+2	http://www.iut.u-bordeaux3.fr/gacomec
Bordeaux	IUT (Université Montaigne, Bordeaux III)	Concepteur de projets culturels	DUT de Niveau II	Professionnels de la culture bénéficiant d'un plan de formation, personnes pouvant prétendre à un contrat de professionnalisation, demandeurs d'emploi en reconversion, bac+2 ou VAE	http://www.iut.u-bordeaux3.fr/gacomec
Bordeaux	IUT (Université Montaigne, Bordeaux III)	Activités culturelles et artistiques - Design, communication, projet	Licence professionnelle		www.u-bordeaux.fr
Bordeaux	IUT Métiers du livre (Université Montaigne, Bordeaux III)	Librairie ou bibliothèque ou édition	Licence professionnelle	DUT, DEUST, BTS, Bac+2	
Bordeaux	IUT (Université Montaigne, Bordeaux III)	Valorisation, animation et médiation des territoires ruraux	Licence professionnelle		www.u-bordeaux.fr
Bordeaux	IUT Carrières sociales (Université Montaigne, Bordeaux III)	Coordination de projets de développement social et culturel en milieu urbain	Licence professionnelle	Initiale: bac+2 Continue: tous les salariés des secteurs social et politique urbaines ayant un niveau bac+2	animation@iut.u-bordeaux3.fr www.iut.u-bordeaux3.fr

ALSACE					
Mulhouse	Université de Mulhouse	Administration et gestion des entreprises culturelles	Licence professionnelle	Diplôme bac+2 ou exp pro et/ou perso	www.fish.uha.fr
Mulhouse	Université de Haute Alsace, Mulhouse - Colmar	Librairie et métiers du livre	Licence professionnelle	Bac+2 ou VAE	
ANTILLES					
Saint-Claude	Université Antilles-Guyane	Développement et protection du patrimoine culturel	Licence professionnelle		www.univ-ag.fr
AUVERGNE					
Clermont-Ferrand	IUP Métiers du livre (Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand II)	Métiers du livre et éditions numériques	Licence 3	Bac+2 métiers du livre, infocom, arts plastiques, sc de la gestion, informatique, conception et mise en œuvre de projets culturels + stage d'au moins 4 semaines dans le domaine du livre et de la culture	http://metiers-du-livre.univ-bpclermont.fr
BRETAGNE					
Lorient	IUP Métiers du patrimoine (Université de Bretagne sud)	Spécialité politique patrimoniale et développement culturel	Licence 3	Bac+2 avec acquis nécessaires en hist, hist de l'art et archéologie	
Rennes	IUT de Rennes (Université de Rennes)	Animation et développement social et culturel - Coordination et management partenarial	Licence professionnelle	DUT, DEUST, DEUG, BTS (bac+3) ou 3ans d'exp pro minimum	www.iutren.univ-rennes1.fr
Rennes	IUT de Rennes (Université Rennes I)	Gestion de production audiovisuelle, multimédia et événementielle	DU	Bac+2 ou exp pro dans la production audiovisuelle, multimédia, événementielle du spectacle	www.iutren.univ-rennes1.fr

Caen	Université de Caen	Histoire appliquée à la gestion des ressources patrimoniales	Licence professionnelle	Initiale: L2 en histoire, géo, hist de l'art, lettres, DUT, BTS Continue: exp et formation à bac+2 dans le domaine du tourisme ou de la gestion des collectivités	histoire@admin.unicaen.fr www.unicaen.fr
Caen	Université de Caen	Arts du spectacle - Médiation culturelle	Licence	Bac	
BOURGOGNE					
Dijon	IUT de Dijon (<i>Université de Bourgogne</i>)	Archives et patrimoine industriels, culturels et administratifs	Licence professionnelle	L2, DUT, BTS dans les domaines liés, exp pro et/ou perso	info-com@iut-dijon.u-bourgogne.fr www.u-bourgogne.fr
Dijon	IUP Management de l'éducation, de la formation et de la culture (<i>Université de Bourgogne</i>)	Management et gestion des entreprises, spécialisation culture	Licence 3	Bac	scolioiupm@u-bourgogne.fr www.u-bourgogne.fr
CENTRE					
Orléans	IUT de l'Indre (<i>Université d'Orléans</i>)	Communication et commercialisation des produits culturels	Licence professionnelle	Bac +2, titre homologué par la formation professionnelle niveau 3 liée au secteur d'activité, salariés en reconversion, exp pro et/ou perso	www.univ-orleans.fr/iut-indre/
CHAMPAGNE ARDENNE					
Reims	IUP - Université de Reims, Champagne-Ardenne	Métiers du livre et de la culture	Licence 3	DEUG ou L2 en mention lettres, sc humaines, droit, sciences éco, AES ou tout diplôme niveau bac+2 jugé équivalent par la commission	

CORSE					
Corte	Université Pasquale Paoli, Corse	Conception et mise en œuvre de projets culturels	Licence	L1: bac ou équivalent L2: accès direct avec L1 arts, validation d'études pour les autres diplômes L3: accès direct avec L3 arts ou DEUG arts, validation d'études pour les autres diplômes	www.univ-corse.fr
FRANCHE-COMTÉ					
Besançon	Université de Franche-Comté	Métiers de l'exposition et technologie de l'information	Licence professionnelle	Etudiants titulaires d'un diplôme national sanctionnant deux années d'études supérieures, exp dans le secteur culturel, associatif et social	http://slhs.univ-fcomte.fr
Besançon	IUT de Belfort-Montbéliard (<i>Université de Franche-Comté</i>)	Animation sociale et socioculturelle	Licence professionnelle et DEFA	Bac+2	carrieres_sociales@iut-bm.univ-fcomte.fr www.iut-bm.univ-fcomte.fr
HAUTE-NORMANDIE					
Rouen	Université de Rouen	Métiers de la médiation culturelle appliquée au spectacle vivant	Licence professionnelle	DEUG ou L2 en sciences humaines, droit, AES, sc éco et gestion, DUT ou BTS ou d'un DE ou exp pro et/ou perso	www.univ-rouen.fr
ILE DE France					
Serris	Université Marne-la-Vallée	Gestion de production audiovisuelle (animation, cinéma et télévision)	Licence professionnelle	Bac+2, BTS spécialisé en gestion de production, DUT SRC Exp pro et/ou perso	sio@univ-mlv.fr www.univ-mlv.fr
Bagnolet	GRETA Arts appliqués	Administrateur de spectacle vivant	Certification professionnelle de niveau II (formation continue)	Exp de 3ans d'administrateur et bac ou niveau bac Permanents et intermittents du spectacle ayant participé à la réalisation d'un projet artistique	greta.spectacle@wanadoo.fr www.greta-artsappliques.org

Ministère de la Culture et de la Communication (DDAI/DEPS) – Observatoire des politiques culturelles
Les formations à l'administration et à la gestion de la culture – juillet 2007

Cergy-Pontoise	Université Cergy-Pontoise	Responsable de projets culturels et multimedia	Licence professionnelle	Bac+2 ou équivalent, exp pro et/ou perso	www.u-cergy.fr
Creteil	Université du Val de Marne, Paris XII	Médiation culturelle	Licence 3	Bac+2 à fort contenu littéraire ou culturel, exp pro et/ou perso	poitiers@univ-paris12.fr www.univ-paris12.fr
Le Chesnay	IUP Arts, culture, communication, multimédia (<i>Université de Versailles</i>)	Métiers de la culture artistique	Licence 3	L2, exp pro et/ou perso	www.iupascm.uvsq.fr
Evry	IUP - Université du Val de Marne, Paris XII	Juriste-administrateur des structures artistiques et culturelles	Licence 3	Bac+2 ou équivalent Exp pro et/ou perso	secretariat.iupjasac@univ-evry.fr www.univ-evry.fr
Nanterre	Université Nanterre, Paris X	Histoire de l'art/archéologie/patrimoine/documentation	Licence		
Nanterre	Université Nanterre, Paris X	Administration du spectacle vivant	DU de niveau II	Exp pro de 3 ans au moins	
Nanterre	Université Nanterre, Paris X	Economie et gestion de projets musicaux	DU de niveau II	Exp pro de 3 ans au moins	
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Histoire de l'art et archéologie - droit	Bi-licence	Bac	ufr03sec@univ-paris1.fr www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Histoire du cinéma	Licence 3	L2	ufr03sec@univ-paris1.fr www.univ-paris1.fr
Paris	Université Panthéon - Sorbonne, Paris I	Esthétique, arts et culture - Métiers des arts et de la culture	Licence 3		www.univ-paris1.fr
Paris	Université Sorbonne nouvelle, Paris III	Conception et mise en œuvre de projets culturels	Licence	Bac, exp pro et/ou perso de 3 ans	www.univ-paris3.fr
Paris	Université Sorbonne nouvelle, Paris III	Ecrivain public, assistant en démarches administratives et en écritures privées	Licence professionnelle	Diplôme de niveau III: licence lettres, langues, shs, DUT, BTS du secteur tertiaire, exp pro et/ou perso	www.univ-paris3.fr

Paris	IUT Paris V (<i>Université René Descartes, Paris V</i>)	Métiers des bibliothèques - Métiers de l'édition et du commerce du livre	Licence professionnelle	Bac +2 exp pro et/ou perso	licences.professionnelles@iut.univ-paris5.fr
Paris	IUT Paris V (<i>Université René Descartes, Paris V</i>)	Développement social et socioculturel	Licence professionnelle	DEUG en shs, droit, AES, psycho, sc éco, DUT carrières sociales Exp pro et/ou perso	www.iut.univ-paris5.fr
Paris	Université René Diderot, Paris VI	Métiers du livre	Licence		
Paris	IUT de Saint Denis (<i>Université de Saint Denis, Paris XIII</i>)	Administration du spectacle vivant itinérant	Licence professionnelle	Bac+2 en contrat de professionnalisation, exp pro et/ou perso d'au moins 3 ans	
Paris	Institut d'Etudes Supérieures des Arts	Médiation et production culturelles - Spécialiste en biens et services culturels	Titre homologué de niveau II	Bac, diplôme de l'enseignement supérieur, exp pro et/ou perso	www.iesa.fr
Paris	Institut d'Etudes Supérieures des Arts	Marché de l'art - Spécialiste en biens et services culturels	Titre homologué de niveau II	Bac +2, bac+3	campus-mda@iesa.fr www.iesa.fr
Paris	Ecole supérieure libre d'études cinématographiques	Atelier de production	Diplôme de l'ESEC homologué de niveau II	Bac minimum, bac+2 à bac+4 en général	info@esec.edu
Paris	Ecole de bibliothécaires documentalistes	Bibliothécaire - documentaliste	Bibliothécaire-documentaliste, titre homologué de niveau II	Bac+2, exp pro et/ou perso	ebd@icp.fr www.ebd.fr
Paris	Ecole Maryse Eloy	Communication visuelle	Titre homologué de niveau II		
Paris	ICART	Négociant d'art, médiateur culturel	Titre homologué de niveau II	Bac, 1er cycle universitaire 2è année: par équivalence, pour les candidats titulaires d'un bac+2 validé dans une filière culturelle ou artistique	www.icartparis.com
Saint-Cloud	Université Nanterre, Paris X	Bibliothèques / Gestionnaire de production éditoriale / Librairie	Licence professionnelle	Bac+2 dans les métiers du livre, exp pro et/ou perso	
LANGUEDOC ROUSSILLON					

Montpellier	Université Paul Valéry, Montpellier III	Médiation culturelle et communication	Licence	Bac, DAEU ou équivalent, exp pro et/ou perso	
Montpellier	Université Paul Valéry, Montpellier III	Médiation culturelle et communication - documentation	Licence	Bac, DAEU ou équivalent, exp pro et/ou perso	
Nîmes	IUP Métiers de la culture (<i>Université de Nîmes / Centre universitaire de formation et de recherche</i>)	Création et gestion d'événements culturels	Licence	Bac +2, exp pro et/ou perso	arts@unimes.fr www.unimes.fr
Nîmes	Université de Nîmes / Centre universitaire de formation et de recherche	Médiation culturelle et communication	Licence	Bac, exp pro et/ou perso	arts@unimes.fr www.unimes.fr
Perpignan	Université de Perpignan	Concepteur-réalisateur d'interventions théâtrales	Licence professionnelle	L2 avec réelle pratique du théâtre ou d'un art du spectacle, exp pro et/ou perso	licencepro.theatre@univ-perp.fr
LIMOUSIN					
Limoges	IUP - Université de Limoges	Valorisation du patrimoine rural	Licence 3	Bac+2	
LORRAINE					
Metz	Université Paul Verlaine	Conception et mise en œuvre de projets culturels	Licence	L1: bac L2: 1ère année de DEUG ou L1 arts du spectacle L3: 2è année de DEUG ou L2 arts du spectacle	scolarite_sha@univ-metz.fr
Metz	Université Paul Verlaine	Assistant de gestion, de diffusion et de développement culturel	Licence professionnelle	L2 arts plastiques, arts du spectacle, médiation culturelle et communication, sc éco, administration éco et sociale, DUT gestion des entreprises et des administrations	scolarite_sha@univ-metz.fr
Nancy	Université Nancy II	Culture et communication	Licence	Bac, DAEU, exp pro et/ou perso	

Nancy	Institut européen de cinéma et d'audiovisuel (Université Nancy II)	Cinéma et audiovisuel	Licence 3	L2 lettres et sc humaines avec enseignements en arts du spectacle ou audiovisuel, BTS ou DUT liés aux arts du spectacle, exp pro et/ou perso	ieca@univ-nancy2.fr
MIDI-PYRENEES					
Rodez	Centre universitaire de formation et de recherche JF Champolion (Université d'Albi)	Agent de développement culturel dans le monde rural	Licence professionnelle	L2 lettres, sc humaines et sociales, BTS, ACSE, L3, exp pro et/ou perso	contact.rodez@univ-jfc.fr
Toulouse	IUP - Université Le Mirail, Toulouse II	Ingénierie documentaire et édition	Licence 3	DEUG IUP ingénierie docu, DEUST Métiers du livre, édition, DUT information ou métiers du livre, DEUG histoire, option archives et images, licence mention docu, exp pro	dam@univ-tlse2.fr
Toulouse	Université Le Mirail, Toulouse II	Développement et protection du patrimoine culturel - Images et histoire	Licence professionnelle	DEUG hist, hist de l'art, exp pro et/ou perso	licencepro.histoire@univ-tlse2.fr
NORD PAS-DE-CALAIS					
Arras	IUP Métiers des arts et de la culture (Université d'Artois)	Patrimoine et tourisme	Licence	Bac	iupp-t@univ-artois.fr www.univ-artois.fr
Dunkerque	Université du Littoral Côte d'Opale	Culture et médias	Licence	Bac	
Lille	Institut d'administration des entreprises (Université des Sciences et Technologies, Lille I)	Management de l'évènementiel	Licence professionnelle 3	Bac+2	www.iae.univ-lille1.fr
Villeneuve	Université des Sciences et Technologies, Lille I	Développement et protection du patrimoine	Licence professionnelle 3	Bac+2	
Villeneuve	IUP Métiers des arts et de la culture (Université C. de Gaulle, Lille III)	Métiers des arts et de la culture	Licence 3	Bac +2 Exp pro et/ou perso	metiers.culture@univ-lille3.fr www.univ-lille3.fr

Valenciennes	Université de Valenciennes	Développement et protection du patrimoine culturel	Licence professionnelle		www.univ-valenciennes.fr
PACA					
Aix - Marseille	Université de Provence, Aix-Marseille I	Médiation culturelle de l'art	Licence professionnelle	Bac+3	medcult@up.univ-mrs.fr wove
Aix - Marseille	Université de Provence, Aix-Marseille I	Théorie et pratiques des arts de la scène	Licence 3	Licence 2, exp pro et/ou perso	specta@up.univ-aix.fr www.up.univ-aix.fr
Arles	Université de Provence, Aix-Marseille I - Antenne universitaire d'Arles	Conservation et restauration du patrimoine bâti	Licence professionnelle	DEUG hist de l'art, lettres et sc humaines, droit, sc éco, DUT génie civil, BTS bâtiments et travaux publics, diplôme ou titre de niveau III OU exp pro et/ou perso	www.up.univ-mrs.fr
Arles	IUP Administration des institutions culturelles (<i>Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III</i>)	Management général et administration des institutions culturelles	Licence 3	L2 gestion, éco, droit, DEUST Métiers de la culture	antenne.universitaire@ville-arles.fr www.iupaic.u-3mrs.fr
Avignon	IUP Métiers de la culture (<i>Université d'Avignon</i>)	Métiers de la culture	Licence 3	L2 médiation culturelle et communication, L2 IUP Métiers des arts et de la culture, L2 sciences de la communication	
Avignon	IUP Métiers de la culture (<i>Université d'Avignon</i>)	Communication et culture	Licence 3	L2 médiation culturelle et communication, L2 IUP Métiers des arts et de la culture, L2 sciences de la communication	
PAYS DE LA LOIRE					
Angers	IUT Management des organisations (<i>Université d'Angers</i>)	Administration des entreprises culturelles	Licence professionnelle	Diplômés de niveau III en gestion, droit, marketing OU exp pro de 3 ans	www.univ-angers.fr
Angers	Université d'Angers - Hôtellerie	Ingénierie du patrimoine et des activités culturelles	Licence professionnelle	L1:bac ou titre équivalentL2: bac+1	

Angers	Université d'Angers	Traitement et gestion des archives et bibliothèques	Licence professionnelle	L2, DUT infocom, DEUST Métiers du livre, BTS com, BTS édition, exp pro et/ou perso	
Angers	Université d'Angers	Bibliothèque et patrimoine écrit - Option bibliothèque	Licence 3	L2 sciences humaines, mention histoire	
Angers	Université d'Angers	Histoire et patrimoine écrit - Option archives	Licence 3	L2 sciences humaines, mention histoire	
Le Mans	Université du Maine	Instruments de musique et produits musicaux	Licence professionnelle	BTS commerce, DUT commerce, DEUST commercial, exp pro et/ou perso	licence.pro@itemm.fr www.univ-lemans.fr
Le Mans	Université du Maine	Conception et mise en œuvre de projets culturels	Licence professionnelle	DEUG SHD, langues, lettres, BTS dans les domaines proches de la culture, du tourisme, de la gestion touristique, de l'action commerciale, exp pro et/ou perso	secHist-let@univ-lemans.fr www.univ-lemans.fr
Le Mans	Université du Maine	Médiateur du patrimoine: activités éducatives et culturelles	Licence professionnelle	DEUG SHS, BTS dans les domaines du patrimoine culturel et touristiques, de l'animation, exp pro et/ou perso	secHist-let@univ-lemans.fr www.univ-lemans.fr
PICARDIE					
Amiens	Université de Picardie	Métiers des bibliothèques: gestion, animation, documentation	Licence professionnelle	Bac+2	www.u-picardie.fr
Amiens	Université de Picardie	Patrimoine, tourisme et environnement	Licence professionnelle	Bac+2	www.u-picardie.fr

POITOU CHARENTES					
La Rochelle	Université de La Rochelle	Lettres, culture et nouveaux médias	Licence professionnelle	Bac+2 lettres, sciences humaines et/ou informatique et MTIC+IUT et BTS informatique, édition, docu, com et médias... exp pro dans les domaines concernés	
La Rochelle	Université de La Rochelle	Patrimoines, langues et tourisms	Licence 3	L2 hist, géo, hist d el'art, ethnologie, langues, écogestion, administration des entreprises, infocom ou lettres + BTS, DUT, DEUST pour les secteurs du tourisme, du patrimoine, des techniques de commercialisation et des langues / exp pro	
Angoulême	IUT d'Angoulême (Université de Poitiers)	Communication et management des événements	Licence professionnelle	Bac+2 dans de nombreux domaines dont la communication	scol@iutang.univ-poitiers.fr
RHÔNE-ALPES					
Chambéry	Institut de management (Université de Savoie)	Information-Communication	Licence	L1: bac / L2 et L3: L1 et L2	www.imus.fr
Grenoble	Université Joseph Fourier, Grenoble I	Concepteur de produits touristiques patrimoniaux - Gestionnaire des espaces naturels et de loisirs	Licence professionnelle 3	Bac +2: L2 en géo, sc sociales, STAPS, sc de la Terre, DEUST, DUT, BTS agriculture, environnement, tourisme, exp pro significative dans ce domaine	www.ujf-grenoble.fr
Grenoble	IUT 2 - Université Mendès-France, Grenoble II	Bibliothèques, documentation et archives numériques	Licence professionnelle	Bac+2: DUT infocom, DEUST Métiers du livre, DEUG scientifique, DEUG SHS 5ans d'expérience pro et/ou perso dans le secteur de l'information et de la com	IC@iut2.upmf-grenoble.fr www.iut2.upmf-grenoble.fr

Grenoble	IUT 2 - Université Mendès-France, Grenoble II	Littérature et documentation pour la jeunesse	Licence professionnelle	Bac+2: DUT infocom, DEUST Métiers du livre, DEUG scientifique, DEUG SHS 5ans d'expérience pro et/ou perso dans le secteur de l'information et de la com	IC@iut2.upmf-grenoble.fr www.iut2.upmf-grenoble.fr
Grenoble	IUP Métiers des arts et de la culture (<i>Université Mendès-France, Grenoble II</i>)	Métiers du livre	Licence 3	Bac+2 (DEUST Métiers du livre, DUT Infocom, DEUG)	iupml@upmf-grenoble.fr http://iupml.upmf-grenoble.fr
Saint-Martin d'Hères	Université Stendhal	Arts du spectacle	Licence	Bac Exp pro	www.u-grenoble3.fr
Lyon	IUP Métiers des arts et de la culture (<i>Université Lumière, Lyon II</i>)	Métiers des arts et de la culture	Licence3	Bac+2: DEUG de lettres et arts, SHS, droit, sc éco et de gestion, communication, administration, ou diplôme jugé équivalent bac+2 ou exp pro et/ou perso jugée significative	http://socio.univ-lyon2.fr

Une étude pilotée par l'Observatoire des politiques culturelles

Observatoire des politiques culturelles

1 rue du Vieux-Temple 38000 Grenoble

Tel : 04 76 44 33 26

Site Internet : www.observatoire-culture.net