

# Culture et création en mutations

Synthèse

PIA 4 Compétences et métiers d'avenir



↳

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

Diagnostic Culture et Création en Mutations (2CM),

Publié en novembre 2023

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



**HESAM**  
UNIVERSITÉ

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

**le cnam**

UNIVERSITÉ PARIS 1  
**PANTHÉON SORBONNE**

**afDas**  
STADES 2024 FORMATION



**CENT QUATRE #104 PARIS**

Les Augustes



# Synthèse de l'étude

L'étude Culture et création en mutations 2CM, a été menée par un groupe composé d'**HESAM Université, du Cnam, de l'Afdas, de l'Institut Acte (EA 7539) - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, du Campus des métiers et des qualifications de la mode, des métiers d'art et du design, du CENTQUATRE-PARIS et des Augures**. Elle est dirigée par Lucie Marinier, professeure du Cnam, titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création et s'inscrit dans le cadre du PIA 4 Compétences et Métiers d'Avenir - Volet Diagnostic.

Elle analyse plus particulièrement **les secteurs des musées, des arts visuels (arts plastiques mais aussi création numérique), des arts appliqués (design et métiers d'art) et le champ de l'ingénierie culturelle** dans ces secteurs, en particulier en lien avec les enjeux de **territoire**.

Ces écosystèmes, liés aux **métiers de l'exposition et à ceux de la création plastique** et visuelle, **interagissent** de plus en plus (artistes, designers, muséographes, artisan·e·s d'art, commissaires, chargé·e·s de projet d'urbanisme culturel, etc.), avec des **problématiques économiques et de compétences parfois communes**. Ils sont traditionnellement **moins étudiés que le spectacle vivant ou les ICC** en termes économiques, d'emploi et de formation, notamment parce qu'ils ne sont pas constitués en branches professionnelles et sont de **statuts très différents** (privés, associatifs, structures publiques en régie directe, etc.).

**Notre étude observe plus particulièrement quatre mutations :**

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

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

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

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

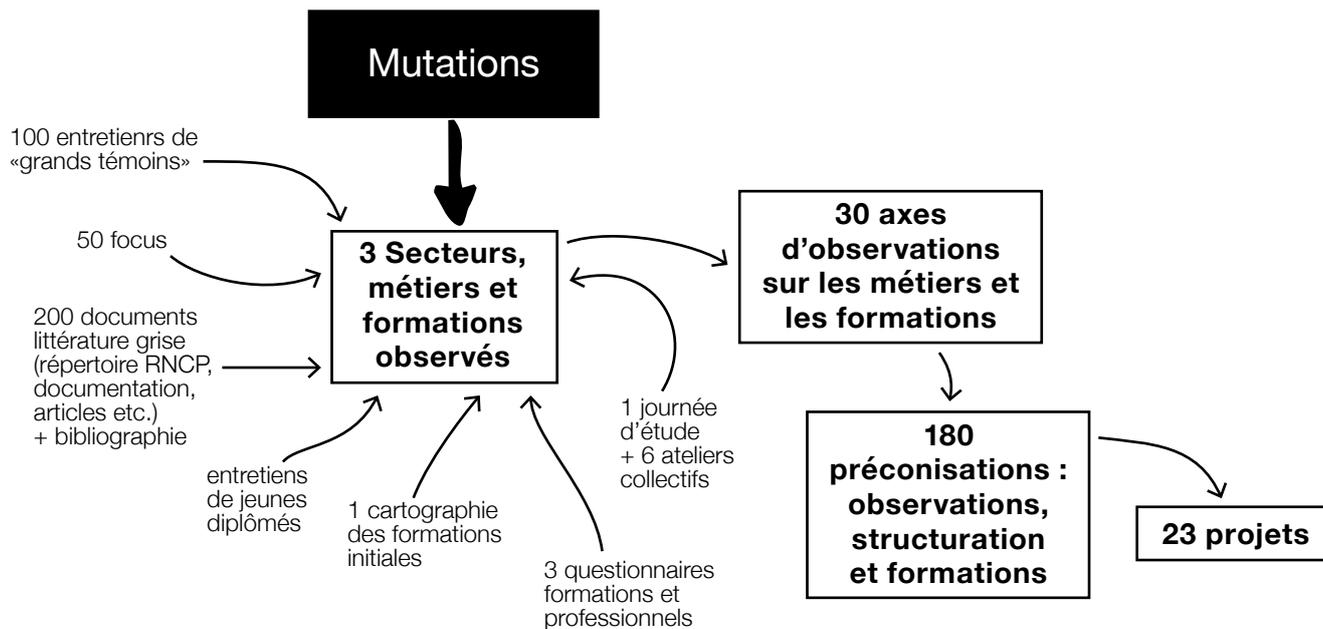
L'hypothèse de départ, qui s'est confirmée tout au long de l'étude, était que **ces mutations font évoluer les organisations, les professions, les compétences et la position socio-économique des acteur·rice·s.**

Ces changements de paradigmes **transforment les modes de création, de production, et d'appropriation de la culture, de l'art et du patrimoine** : contenus et formats des œuvres, types et missions des lieux culturels, pratiques culturelles. On constate aussi un déplacement, voire un **dépassement des frontières** entre les domaines qui sont ceux de l'**œuvre "unique"** (l'art contemporain, le musée) et ceux qui relèvent des **industries culturelles et créatives** (comme la vidéo ou la création numérique) ou de la **création à valeur d'usage** (design, scénographie, métiers d'art).

**Les projets ne peuvent plus se construire de manière linéaire.** Il est aujourd'hui, de l'avis des acteur·rice·s elles-eux-mêmes, nécessaire de **dépasser le modèle binaire de l'organisation, de la création et de la diffusion.** Dans celui-ci il y a d'abord l'artiste, le ou la commissaire, directeur·rice, programmateur·rice, qui conçoivent des projets, programment des expositions, acquièrent des œuvres. Viennent ensuite tous les autres acteur·rice·s, de la production, de la gestion, de la technique, de la communication, du développement territorial, de l'innovation et de la médiation, chargé·e·s de mettre en œuvre et transmettre au public ce qui aura été imaginé en amont, sans forcément que leurs compétences professionnelles aient été mobilisées au préalable.

C'est pourquoi nous avons pris le parti, inhabituel, **d'observer les métiers, les compétences et les formations initiales et continues des ingénieur·e·s culturel·le·s** (directeur·rice·s, producteur·rice·s, curateur·rice·s, technicien·ne·s, conservateur·rice·s, administrateur·rice·s, responsables des publics ou du développement, DAC, consultant·e·s, etc.) **en même temps que celles des artistes visuel·le·s (en particulier plasticien·ne·s) et des créateur·rice·s (design et métiers d'art), des conservateur·ice·s et commissaires.** Nous avons également porté une attention particulière aux directeur·ice·s de lieux d'art visuels comme les centres d'art, qui doivent allier compétences artistiques et d'ingénierie.

Pour ce faire nous avons réuni les **données et rapports** disponibles sur les secteurs concernés. Nous avons mené une **centaine d'entretiens**, et construit une journée d'étude qui a réuni plus de 200 personnes. Une cartographie des formations initiales en ingénierie culturelle (réalisée par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) a été produite. Enfin, nous avons **décrit une cinquantaine de projets**, structures ou formations caractéristiques des mutations étudiées.



# A. Résultats d'observation transversaux de l'étude

## 1. Des secteurs insuffisamment observés et suivis

1. Opérateur de Compétences, OPCO, organisme agréé par l'État, dont l'objectif est d'accompagner les entreprises de 50 salariés maximum, dans leurs besoins en formation, ainsi que dans le financement de l'apprentissage et qui observent les secteurs professionnels et leurs besoins en formation pour le compte des branches. Les structures publiques (la plupart des musées) n'ont pas d'OPCO.

**Les secteurs des arts visuels, musées et arts appliqués sont peu structurés et peu observés en termes d'effectifs, de métiers et compétences** : l'absence de branche(s) professionnelle(s), et donc d'OPCO<sup>1</sup> chef de file, et la coexistence de statuts indépendants, publics, associatifs et privés en sont les principales raisons. Mais nous avons aussi pu constater qu'il manquait un certain nombre de cadres d'observation au niveau national et des services de l'Etat (sur les métiers supports des musées, sur les formations d'ingénierie culturelle, sur le suivi des cohortes de diplômé-e-s, etc.).

Les **besoins et priorités de formation** de ces secteurs sont donc **insuffisamment formalisés**, au regard des mutations qui les traversent, ce qui constitue un frein réel à leur nécessaire transformation. **S'ils-elles ne se reconnaissent pas toutes et tous sous des vocables communs tels que les secteurs de l'exposition, de l'art ou des industries culturelles et créatives**, les professionnel-le-s que nous avons interrogé-e-s mentionnent toutes et tous plus ou moins les **mêmes évolutions de leurs écosystèmes et les mêmes besoins en compétences**. Une meilleure structuration de l'offre de formation du secteur et son accès mieux coordonné pour toutes et tous sont nécessaires pour répondre à cette demande unanime.

## 2. Qui sont particulièrement impactés mais tâtonnent face aux transitions

Les acteur-ric-e-s culturel-le-s sont **volontaires, et parfois moteur-ric-e-s pour faire évoluer leurs métiers et leur secteur face aux transitions écologiques, numériques ou pour intégrer les droits culturels**, dans une perspective d'intérêt général largement partagée. Cependant, les initiatives - individuelles et collectives - manquent encore trop souvent d'une vision d'ensemble, pluridisciplinaire, duplicable, et transsectorielle.

**Le secteur culturel a été particulièrement bouleversé par la crise sanitaire**. La période a permis de développer des offres et de **nouvelles pratiques culturelles** numériques ou de renforcer celles qui existaient déjà<sup>2</sup>, mais aussi de construire la **prise de conscience face aux crises écologiques**. **L'enjeu d'une plus grande diversité** des publics et des professionnel-le-s, est également de plus en plus présent. Cependant, le débat autour du caractère essentiel ou non de l'art et de la culture a laissé des traces dans les musées, les centres d'art et les collectivités.

2. Wolff, Loup et Philippe Lombardo. Cinquante ans de pratiques culturelles en France. ministère de la Culture, 2020 : ↗ Lien

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

**De nombreux postes, en particulier ceux des fonctions support, demeurent vacants.** La crise a pu participer à mettre à mal le modèle “vocationnel” des métiers<sup>3</sup> de la culture. **Les politiques culturelles, en particulier territoriales, connaissent des bouleversements importants, avec dans de nombreux endroits la fin d’un certain consensus** sur la pertinence d’une politique culturelle et de soutien à la création à la fois autonome et structurante.

3. Dubois, Vincent. La culture comme vocation. Paris : Raisons d’agir, 2013.

**L’enjeu de la construction de nouvelles définitions (du musée notamment<sup>4</sup>) et de nouvelles valeurs** paraît central face à des **injonctions qui évoluent mais qui demeurent contradictoires** : créer, produire et diffuser toujours plus mais réduire les coûts et les impacts écologiques ; développer les projets numériques et d’innovation tout en faisant en sorte que le public revienne dans les salles ; assurer la liberté artistique et curatoriale tout en introduisant la participation des publics, y compris à la création et à la programmation ; développer des équipements structurants mais de proximité, etc.

4. Voir la nouvelle définition du musée de l’ICOM : ↗ Lien

### 3. De nouvelles modalités de travail

Dans le même temps, **de nouveaux métiers** apparaissent, en lien avec **l’urbanisme culturel, les expositions immersives, les compétences du FAIRE et les tiers-lieux**, ou encore les enjeux de sobriété. **Les formations artistiques et encore plus d’arts appliqués et de design n’ont jamais été aussi attractives**, comme le montre leur prise d’assaut dans Parcoursup. De **nouvelles collaborations** se développent entre artistes, commissaires, designers, ingénieur·e·s culturel·le·s, producteur·rice·s, etc.

Il existe aussi de plus en plus de **porosité, de pluridisciplinarité et d’hybridité dans les projets et dans les équipes. D’où la nécessité de maîtriser les enjeux artistiques pour les ingénieur·e·s culturel·le·s et parallèlement les méthodes d’ingénierie pour les créateur·ice·s.** La place des **intervenant·e·s extérieur·e·s** et indépendant·e·s se développe, tout comme celle des collectifs d’artistes, des structures privées, et de nouvelles relations se jouent avec les institutions. Cela implique de nouvelles méthodes de travail et de collaboration, à tous les échelons des institutions culturelles. **Les transitions renforcent aussi de nombreux besoins en compétences dans le domaine du management**, de la prévention des risques psychosociaux, des enjeux de prises de direction, de l’accompagnement et de la conduite du changement. Des besoins de formation sur les enjeux et **controverses de la création** et la maîtrise de **nouveaux outils d’évaluation**, de mesure ou de calcul d’impacts ont également fréquemment été exprimés dans les entretiens.

**Les politiques publiques évoluent de plus en plus vers des appels à projets**, ce qui permet à certaines initiatives de voir le jour, mais crée également une grande incertitude sur la pérennité des projets et les modalités de soutien à la création et la diffusion. Cela demande aux acteur·rice·s là aussi de nouvelles compétences, qui ne sont pas toujours compatibles avec les situations fréquentes de précarité et de fragilité largement observées.

## 4. Une évolution des besoins et des modalités de formation

**Les sujets écologiques, numériques et des droits culturels ont fait leur apparition dans la plupart des formations**, que ce soit dans les formations en ingénierie ou artistiques et de création. En revanche, **il s'agit souvent encore de contenus courts de sensibilisation et non de formations théoriques et opérationnelles** à de nouvelles compétences. En matière de formation initiale, nous avons pu constater un certain nombre de **freins à l'intégration de ces transitions dans les enseignements** : rigidité des maquettes pédagogiques, difficultés pour recourir aux intervenant·e·s professionnel·le·s, manque de formation des enseignant·e·s.

Plus généralement, nous avons observé les **difficultés rencontrées par les réseaux des écoles d'art et d'art appliqués** (crise des écoles territoriales, enjeux d'application du processus LMD, sous-attractivité de la voie pré-bac professionnelle pour les métiers d'art et sur-attractivité de la voie post-bac pour le design et les arts appliqués, concurrence généralisée du secteur privé).

En matière de **formation professionnelle**, on constate globalement un **sous-recours à la formation dans tous les secteurs étudiés**, en particulier pour les professionnels des musées et les artistes, malgré la mise en place du fonds des artistes-auteur·rice·s<sup>5</sup>.

Les transitions s'accompagnant de nouvelles modalités de recours **aux artistes ou designers**, ils et elles sont **de plus en plus souvent dans des situations d'entrepreneuriat, mais ont besoin de se former sur les questions juridiques**. Des propositions en la matière se développent, mais elles restent insuffisantes. De même, les **mutations numériques** posent aussi différemment la question de la création : **découvrabilité des contenus ou de l'archivage et droits d'auteur**. C'est encore plus le cas sur les enjeux écologiques de la création et l'éco-production. **Les besoins en formation, initiale mais aussi en post-diplôme ou en milieu de carrière**, sont à la fois plus visibles et plus importants et les formations (ainsi que les formateurs) manquent.

Les modalités de formation se transforment, sans que les moyens soient toujours à la hauteur. En formation initiale, on constate le **développement des pédagogies par le projet**, la mobilisation des **compétences des sciences humaines et sociales et les méthodologies du co-design, du récit et de l'enquête**. Les enseignant·e·s et formateur·ice·s revendiquent la **montée de la place des apprenant·e·s/étudiant·e·s** dans la production de savoir. La **place de plus en plus valorisée des contenus artistiques et culturels comme outils de facilitation, d'enrichissement dans les formations de cursus non culturels** a aussi été abordée et souvent mentionnée comme une diversification intéressante des professionnels.

**On observe en parallèle une réelle mutation des acteur·rice·s de la formation continue et des modalités de formations**. Les OPCO commencent à se mobiliser sur les mutations (AFDAS). Les **réseaux**

5. Afdas. Groupe de travail issu de la Commission de gestion artistes-auteurs : Le fonds des artistes-auteurs a 10 ans. 18 avril 2023.

**professionnels** prennent une importance de plus en plus grande dans les réflexions et la production de normes, avec, outre la mobilisation des organisations traditionnelles (ICOM, AFROA, CIPAC...) le développement de groupes et structures thématiques (Arviva, Tmnlab, Bla!). Nombre d'entre eux s'impliquent dans la formation, sans toujours être officiellement reconnus comme acteurs de cette montée en compétences. Les **formations "situées"** (dans des structures culturelles) se développent, sans que les modèles économiques soient toujours au rendez-vous. La demande augmente de projets de formation **en équipes entières, sous forme d'accompagnement-formation. L'auto-formation** prend enfin une place centrale.

Toutes ces évolutions posent des questions de **certification**. Or, suite à la réforme de la formation professionnelle, **les modalités de validation de France Compétences et le dispositif Qualiopi ne sont souvent pas adaptées au secteur culturel** (petites cohortes, évaluation de l'insertion professionnelle basée sur le salariat et le rapport niveau d'étude/revenu).

Enfin, **la recherche** dans le secteur culturel et artistique est en plein développement et est source d'opportunités (partenariats avec le monde scientifique, élargissement des perspectives), mais aussi de débats (modalités de la recherche-crédation, insertion des créateurs-chercheurs). Par ailleurs, les sujets des transitions et mutations traités dans l'étude ont été mentionnés par de nombreuses personnes interrogées comme devant faire l'objet de recherches appliquées plus nombreuses (contrats CIFRE, recherches actions) notamment en ingénierie.

# B. Préconisations transversales

Le rapport réunissant plus de 180 propositions, il est impossible de les reprendre toutes dans la présente synthèse, voici les plus importantes.

## 1. Favoriser la structuration du secteur professionnel

- **Identifier et missionner un OPCO chef de file**, qui pourrait être l'Afdas, dans le cadre de son nouvel EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des compétences, en cours de discussion) ;
- **Lancer ou généraliser/renouveler des études sectorielles** sur les musées, les métiers de l'exposition, de la médiation, les métiers d'art, le design, l'ingénierie culturelle territoriale (DAC, urbanistes culturel·le·s), les métiers techniques, les gestionnaires ;
- **Etablir un référentiel métier** actualisé par secteur ;
- **Poursuivre la réflexion sur la construction d'une ou plusieurs branches professionnelles** dans les secteurs des musées, des arts visuels et des métiers de l'exposition.

## 2. Sur la formation initiale

- **Former les enseignant·e·s** sur les transitions numériques, écologiques, les droits culturels, les question juridico-administratives concernant les artistes, l'entrepreneuriat culturel, l'initiation à la recherche en formation artistiques et de création comme en ingénierie ;
- **Améliorer le recrutement des professionnel·le·s** de terrain dans l'enseignement supérieur (statut des vacataires, développement des PAST) ;
- **Mieux accompagner l'alternance** (formation des tuteurs, chartes, projets) ;
- **Garantir la diversité des enseignements et des recrutement dans l'application du processus LMD** aux écoles (heures d'atelier, mineure/majeure design et métiers d'art, reconnaître la formation par le projet) ;
- **Poursuivre le développement de la recherche** (initiation, CIFRE, thèses en alternance) en lien avec la création et l'ingénierie culturelle ;

- **Poursuivre le développement de la recherche** (initiation, CIFRE, thèses en alternance) en lien avec la création et l'ingénierie culturelle ;
- **Développer des formations communes** aux étudiant·e·s en ingénierie et en art ou patrimoine ;
- **Créer des formations techniques** dans le secteur des musées et des arts visuels ;
- **Favoriser la diversité des recrutements** étudiant·e·s dans les formations culturelles ;
- **Créer une “clause de revoyure”** pour les jeunes diplômé·e·s, notamment sur l'entrepreneuriat et les questions statutaires ;
- **Développer des diplômes (DU, post-diplômes)** qui pourraient être communs avec la formation continue sur les **métiers de l'exposition, l'art dans l'espace public, les enjeux écologiques** des musées et des arts visuels.

### 3. Sur la formation professionnelle

- **Encourager et recenser les plans de formation/plans de développement** des compétences ;
- **Former les directeur·rice·s ou binômes de direction** d'institutions culturelles aux enjeux des transitions ;
- **Construire des formations communes aux DAC**, aux directeur·rice·s, voire aux élu·e·s, sur les nouveaux enjeux des politiques culturelles ;
- **Développer les “Appuis-conseil” structures et carrières**, à l'instar de ceux qui ont été mis en place par l'Afdas pour les VHSS, les RH et la transition écologique. Y ajouter les thématiques des droits culturels et des transitions numériques ;
- **Généraliser la transmission d'outils d'analyse critique** des tendances artistiques, techniques et sociétales, ainsi que les plateformes et échanges entre professionnel·le·s ;
- **Rendre plus visibles auprès des institutions, des entreprises et de leurs salarié·e·s les dispositifs de formation existants**, les financements publics ou parapublics ;
- **Référencer sur chaque territoire les entreprises et institutions déjà structurées** sur ces aspects, pouvant servir de tête de réseau de formation (par le biais des DRAC et des Régions) ;
- **Favoriser la validation des acquis de l'expérience (VAE)** et les validations de l'enseignement supérieur (VES) pour faciliter les reprises d'études notamment entre formation création et formation ingénierie ;

- **Identifier les priorités de publics et de contenus de formation** des secteurs au niveau national avec les ministères de tutelles (ministères de la Culture, de l'Emploi, du Commerce et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) et l'OPCO missionné, et déployer avec les Régions un plan de financement pluriannuel ;
- **Informier toutes et tous les artistes-auteur·rice·s** sur leur droit à la formation ;
- **Consacrer une part des subventions et des budgets** (commandes artistiques, aides à la production, appels à projets, résidences) **à la formation** et à la construction des modèles juridiques et économiques des projets soutenus ;
- **Analyser l'application des certifications et du dispositif Qualiopi** dans le secteur et **construire un cadre d'échange impliquant France Compétences**, les ministères, les réseaux professionnels et les OPCO concernés, au sujet des inscriptions au répertoire spécifique et au répertoire RNCP ;
- **Développer des co-certifications avec différents organismes** sur les transitions étudiées (Cnam, Observatoire des politiques culturelles, CIPAC...) ;
- **Former collectivement et "certifier" un réseau national de formateur·rice·s** sur le numérique, les droits culturels et les transitions écologiques, qui pourront être mobilisé·e·s de concert par le Cnam, le CNFPT, l'OPC, etc.
- **Favoriser les partenariats entre structures nationales de formation ou d'enseignement supérieur, réseaux professionnels et réseaux experts ou structures culturelles** développant des projets de formations (CIPAC, CMN...) ;
- **Favoriser l'accès des professionnel·le·s** du secteur associatif aux formations de l'INP ou du CNFPT et des agent·e·s public·que·s aux formations des réseaux professionnels et formations recensées par les OPCO.
- **Financer le développement des formats très courts en ligne** (MOOC, FOAD synchrone ou non) en micro-certification et badges, en lien avec les démarches "Entreprendre dans la culture" ;

# C. Quelques observations par secteur et préconisations spécifiques

## 1. Musées

Après des années de développement qui ont vu la construction ou l'agrandissement de nombreux musées, **le secteur muséal est à un moment charnière. Il innove mais s'interroge aussi sur ses missions**, qu'il s'agisse des petites ou grosses institutions, des musées d'art, de sciences ou de société. **Les réseaux professionnels** (ICOM, AFROA, réseaux de médiateur·ice·s...) sont très actifs sur les sujets de transition.

Nouvelle définition internationale du musée, décolonisation, participation des publics, insertion dans le territoire, rôle dans la transmission de la culture scientifique et accueil des débats sur les enjeux de société, prise de conscience des impacts écologiques et économiques des modèles d'exposition et de conservation : autant d'**enjeux majeurs qui interrogent le modèle même de l'institution**. Un contexte qui n'est pas sans conséquence sur le statut et les fonctions des professionnel·le·s qui y travaillent, leurs compétences et surtout leurs collaborations. Il s'agit d'accompagner et de conduire le changement alors que **les organisations muséales restent organisées en silos** relativement étanches entre les fonctions de conservation/curation et les autres métiers. Nous avons pu constater à quel point **ce secteur était imparfaitement observé nationalement**, en particulier pour toutes les fonctions qui ne relèvent pas, ou pas uniquement, de la conservation et de la médiation. En découlent une **absence de réflexion et de stratégie sur les priorités et l'organisation de la formation, initiale comme continue, qui est insuffisante pour faire face aux transitions évoquées**. C'est par une vision ambitieuse, transversale et pluridisciplinaire que le secteur pourra se transformer en profondeur.

- **Créer un observatoire du secteur** muséal et patrimonial et un **groupe de travail formation** et musées (ministère de la Culture, INP, CNFPT, ICOM, OCIM, Afdas) ;
- **Constituer au sein des musées des comités transversaux de suivi du Projet scientifique et culturel** (PSC) et de conduite du changement pour mobiliser et former l'ensemble des personnels et articuler le projet scientifique, la programmation et la gestion du lieu, autour de la prise en compte des droits culturels, du projet écologique, des projets numériques et d'innovation ;
- **Développer les échanges entre pairs** (personnels scientifiques mais aussi fonctions supports) des musées sur les enjeux écologiques

techniques et numériques, les questions liées à la représentation des groupes sociaux, à la provenance des oeuvres, en envisageant des modalités de certification ;

- **Développer les cours de gestion et d'accompagnement/conduite du changement** dans les formations initiales et continue de l'INP. Systématiser des modules sur les sujets liés à la gouvernance, et la **pédagogie par projets d'application** dans toutes les formations et **ouvrir les formations aux professionnel-le-s hors conservation**. Mieux former les professionnel-le-s **au travail avec les partenaires** (entreprises, bénévoles) ;
- **Former spécifiquement les directions et les binômes directeur-riche et secrétaire général-e** sur les enjeux de direction et conduites du changement. Créer des modules adaptés aux directions sur les enjeux écologiques et l'intégration du musée dans les politiques de territoire ;
- **Former les services supports** de tutelles et les élu-e-s aux enjeux scientifiques, artistiques et muséaux ;
- **Former les personnels, en associant plusieurs métiers et en intégrant systématiquement une vision globale aux questions écologiques** (gestion des collections, programmation artistique et scientifique et fonctionnement du musée), au numérique (outils de médiation, contenus et création numérique) aux droits culturels (de l'accueil à la participation/reconnaissance) ;
- Favoriser les **accompagnements-formation** en équipes entières ;
- **Créer des formations pour les métiers/compétences techniques adaptés aux musées et au patrimoine**, initiales et continues : régisseur-euse technique, technicien-ne audiovisuel-le et numérique, directeur-ice technique de musée ;
- **Former ensemble les cadres des métiers de l'expositions aux enjeux du secteur en créant un diplôme ou certificat** (commis-saires, scénographie, responsables des publics, administrateurs...).

## 2. Arts visuels

Le secteur des arts visuels, en particulier des arts plastiques et de l'art contemporain **est de plus en plus visible et observé en tant qu'écosystème**, même si la grande **précarité** de nombre de ses acteur-riche-s et son **absence de structuration** restent les principaux obstacles à une appréhension complète des modèles économiques, des professionnel-le-s, des métiers, des compétences et besoins de formation. Cette étude permet de montrer que, dans ce secteur, **les besoins de formation sont importants** afin de faire face aux transitions en cours. La volonté de la développer l'est également, qu'il s'agisse des artistes ou des ingénieur-e-s culturel-le-s, ou encore des lieux d'accompagnement de la création et de la diffusion. La

situation actuelle de crise des écoles publiques, et dans le même temps la très grande attractivité des formations en écoles d'art, la mise en place progressive du fond d'artiste-auteur·rice, la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les artistes et les lieux à mieux maîtriser leurs positions socio-économique, la structuration du secteur bien avancée dans certaines régions, le développement de projets de collectifs, représentent des **défis mais également des pistes de travail encourageantes**.

- **Missionner l'Afdas** pour une observation globale des métiers et compétences de la filière arts visuels ;
- Stabiliser un **référentiel métiers** des arts visuels ;
- Poursuivre la démarche structurante des **SODAVI** ;
- Envisager une **évolution structurelle des modèles des écoles nationales et territoriales** d'art et de design, en s'appuyant sur les conclusions de la mission confiée à Pierre Oudart<sup>6</sup> et l'étendre aux écoles de l'Éducation nationale et aux écoles privées : financement, statuts, insertion territoriale, relation à l'écosystème ;
- **Créer, dans le cadre du Cneserac, une charte de la transition écologique (en cours)** ;
- **Former les enseignant·e·s des écoles d'art** aux transitions écologiques et numériques, aux droits d'auteur et aux statuts des artistes ;
- **Développer une "clause de revoyure/accompagnement"** dans les cinq ans suivant la sortie d'école d'art ;
- **Développer les départements formation continue dans les écoles** ;
- **Créer une formation de milieu de carrière pour les plasticien·ne·s**, (positionnement artistique, économique, international, archivage, etc.) ;
- **Former les artistes qui le souhaitent aux métiers de la médiation et de l'action culturelle** (reconnaissance du certificat de plasticien·ne intervenant·e comme titre diplômant) ;
- **Créer des formations continues à destination des commissaires** ;
- **Créer une formation continue spécifique à la prise de poste pour les directeurs et directrices de centres d'art et de FRAC** ;
- **Créer un certificat de spécialisation aux métiers d'accompagnement des artistes**, agent·e·s d'artistes et accompagnement/production ;
- **Continuer à développer la recherche par les artistes et les créateur·rice·s** à travers des programmes comme SACRe<sup>7</sup> ou la mention Arts, Design et Société du Cnam, les **CIFRE et thèses en alternance en ingénierie de l'art contemporain et de l'exposition**.

6. News Tank Culture, Ecoles d'art : "Aides d'urgence de 2MM€ en 2023" ; mission confiée à Pierre Oudart (Rima Abdul Malak), le 28 mars 2023 : ↘ Lien

OUDART, Pierre. *Rapport relatif aux écoles d'art territoriales à la demande de la ministre de la Culture*, octobre 2023 : ↘ Lien

7. Doctorat Sciences, Arts, Création, Recherche (SACRe) : ↘ Lien

### 3. Création en environnement numérique

**L'écosystème de la création en environnement numérique est en pleine construction.** Il reste particulièrement fragile du fait de son caractère inclassable (à la fois arts visuels, spectacle vivant, audiovisuel), des difficultés de diffusion et de soutien à la production et du manque de maîtrise technique. Mais il commence à se faire une place, en interaction avec les musées et les secteurs des arts visuels et de l'art contemporain. Les compétences qu'il porte sont particulièrement intéressantes pour envisager les transitions, mais les **espaces de formation** qui permettent de favoriser leur diffusion, notamment par l'acculturation des professionnel-le-s de la culture et de la création, **restent à structurer.**

- **Réaliser un guide d'aide à la programmation et à la décision à destination des musées, centres d'art et lieux d'exposition** sur le numérique (contenus et dispositifs) ;
- **Construire une étude-action en vue d'une (ou de) méthodologie(s)** à diffuser sur la construction d'expositions immersives et les expositions d'art en environnement numérique low-tech ;
- **Renforcer le modèle économique de la création en environnement numérique** : fonds fléchés, aides à l'expérimentation, soutiens entrepreneuriaux type IFCIC<sup>8</sup> et BpiFrance, politiques d'acquisition des œuvres, formation des tutelles ;
- **Construire un plan pour développer l'accueil et la diffusion par les lieux culturels français des œuvres** : formation des commissaires, des directeur-ric-e-s et médiateur-ric-e-s à ces esthétiques, des technicien-ne-s, plan d'investissement et d'équipement des structures labellisées, parc matériel mutualisé, facilitation de la diffusion des œuvres sur les mêmes supports pour plus de sobriété...
- **Attirer les talents du numérique vers les secteurs des musées et de l'art** : reconnaissance comme artiste-auteur-ric-e, modèles de contrats adaptés aux arts hybrides en lien avec l'Adagp, formation des codeur-euse-s appliqués aux arts hybrides ;
- **Intégrer les cultures et créations numériques dans les axes de l'EAC** ;
- **Développer les formations publiques post-baccalauréat** permettant de se former à la création en environnement numérique ;
- **Intégrer la création en environnement numérique, la médiation des contenus et la promotion de la création par le numérique dans les formations en art et en ingénierie culturelle**, avec une partie technique ;
- **Développer, pour tou-te-s les professionnel-le-s des musées et des arts visuels, des formations courtes (micro-certification) d'initiation technique au digital** : initiation au code, certifications PIX<sup>9</sup>, etc.

8. Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles

9. PIX est un service public en ligne qui permet à ses utilisateurs d'évaluer, de développer et de certifier leurs compétences numériques : ↘ [Lien](#)

## 4. Design métiers d'art et arts appliqués

**Le secteur du design est en plein essor** en France : l'éventail des métiers s'élargit (produits, services, espaces, graphisme et image, design interactif, matériaux, management design de service, co-design, design fiction...), les statuts se diversifient (reconnaissance d'activités en tant qu'artistes-auteur·ice·s)<sup>10</sup>, **les formations initiales sont de plus en plus demandées** (DNA, DNSEP et DN MADe, master et DSAA), **le secteur reconnu** et mis en valeur par les pouvoirs publics mais aussi **mobilisé par les organisations et sur les territoires**. Pour autant, la **sensibilisation au design du grand public reste à faire**, **l'écosystème demeure mal connu et observé** et la **formation continue n'est pas ciblée pour ces populations**.

Le **secteur des métiers d'art** est animé par plusieurs paradoxes : **attirance de plus en plus forte pour les objets** issus de ses savoir-faire qui allient sobriété, durabilité et qualité plastique, nombreuses **reconversions** vers ses 281 métiers recensés et, dans le même temps, **difficulté à combler les besoins en main d'oeuvre** dans les entreprises du luxe, **désaffection très forte de la filière professionnelle** en métier d'art pré-bac, **transmissions d'entreprises vers les plus jeunes difficiles**, **précarité économique de nombreux artisan·e·s d'art**. Autant de questions, qui concernent au premier chef la formation initiale et continue et auxquelles devrait s'efforcer de répondre la récente *Stratégie nationale pour les métiers d'art*<sup>11</sup>.

- ➔ **Poursuivre le développement de programmes de sensibilisation aux métiers d'art** auprès des jeunes, afin de revaloriser les filières professionnelles au niveau pré-bac et développer l'attractivité, l'insertion professionnelle ou la poursuite d'études ;
- ➔ **Ouvrir des Diplômes de fin d'études secondaires des métiers d'art** (DFESMA) et des **Formations complémentaires d'initiative locale** (FCIL) en métiers d'art ;
- ➔ **Étudier les conditions pour faire évoluer les critères de sélection des formations aux métiers d'art et au design post bac**, favoriser la diversité sociale, scolaire et géographique ;
- ➔ **Introduire au sein du DN MADe le principe de majeures "métiers d'art" et de majeures "design"** ;
- ➔ **Favoriser l'intervention de professionnel·le·s innovant·e·s** dans les établissements ;
- ➔ **Quantifier l'évolution des écoles par rapport à la transition écologique** et rendre plus lisible la prise en compte des critères de durabilité et d'écologie dans les projets pédagogiques ;
- ➔ **Former toutes et tous les enseignant·e·s** (et non seulement ceux d'économie gestion) des établissements qui forment au design et aux métiers d'art aux questions de droits de la propriété intellectuelle, d'entrepreneuriat, aux questions juridiques et administratives liées aux statuts de créateur·rice·s et à l'éco-production ;

10. Décret n° 2020-1095 du 28 août 2020 relatif à la nature des activités et des revenus des artistes-auteurs et à la composition du conseil d'administration de tout organisme agréé prévu à l'article R. 382-2 du code de la sécurité sociale : ↘ Lien

11. Ministère de la Culture, Ministère du Commerce, de l'Artisanat, et du Tourisme. *Métiers de la main, métiers de demain : une nouvelle stratégie nationale en faveur des métiers d'art*. 2023 : ↘ Lien

- **Assurer le suivi des étudiant·e·s** en particulier ceux et celles issu·e·s des écoles publiques en métiers d'art et en design, y compris de l'Éducation nationale ;
- **Développer des logiques de parrainage** et d'entraide entre diplômé·e·s des écoles ;
- Structurer l'accompagnement **à l'insertion et à l'entrepreneuriat** des professionnel·le·s du design et des métiers d'art dans le moment charnière de la **sortie d'école** ;
- **Poursuivre la promotion du design en organisations** : acculturer les entreprises et collectivités au design et à ses outils en organisations ;
- **Proposer une sensibilisation au design dans les écoles**, collèges et lycées et auprès du grand public ;
- **Former les chargé·e·s de rédaction d'offres publiques** aux attendus du design, en particulier à la conception écologique.
- **Nommer au sein de l'OPCO 2i un·e référent·e métiers d'art** et accorder un mandat à un des OPCO concernés, en collaboration avec les autres OPCO (OPCO 2i, Atlas, Afdas), pour l'observation et les recommandations de formation des professionnel·le·s du secteur du design et des métiers art et la détermination d'une stratégie de formations prioritaires ;
- **Définir un cadre dérogatoire au régime général des certifications** (RS, RNCP) pour les formations préparant à des métiers d'art de faible cohorte ;
- **Élargir l'offre de formation continue à destination des professionnel·le·s en début de reconversion** ;
- **Accompagner le passage à l'échelle des entrepreneurs et entrepreneuses innovant·e·s dans le design** ;
- **Former à la transmission d'entreprise** ;
- **Développer l'incubation et les offres de formation continue à l'entrepreneuriat dans les métiers d'art**, qui prendrait en compte les innovations écologiques ;
- **Sensibiliser les professionnel·le·s des métiers d'art et du design** en exercice, aux enjeux commerciaux d'une **activité durable et écologique** ;

## 5. Territoires (politiques culturelles locales, espace public, ingénierie et urbanisme culturels, soutien à l'innovation et l'entrepreneuriat, tiers-lieux)

**Les professionnels et lieux des arts visuels, musées, design et métiers d'art sont de plus en plus articulés avec les territoires** à travers les objets qu'ils créent, les usages qu'ils développent et l'intégration de la population dans leur démarche. Cette articulation est mobilisée dans un contexte de **questionnement sur le caractère essentiel de l'art et de la légitimité de politiques culturelles territoriales autonomes**, d'interrogation sur les impacts écologiques, de difficulté à intégrer les droits culturels ou la participation. Il est frappant de constater à quel point la place des artistes et créateur·ice·s, des lieux d'art et de patrimoine, ne s'inscrit plus uniquement dans le cadre dit des "politiques culturelles". Leurs professionnel·le·s tiennent désormais tout autant leur légitimité des **politiques d'urbanisme, économiques, éducatives ou sociales et leur action peut s'inscrire tout autant dans l'espace public, les tiers-lieux que l'institution**, cette dernière étant elle aussi facteur d'innovation, de nouvelles ingénieries ou d'entrepreneuriat.

Les outils d'analyse et de recensement sur les professionnel·le·s, les métiers, les compétences et les formations méritent d'être renforcés en lien avec ce nouveau contexte. Celui-ci est source d'opportunités mais n'est pas facile à appréhender pour les acteur·ice·s, d'autant qu'il se développe dans un **environnement de précarité pour les artistes** et de **baisse de marges de manœuvres** pour les lieux. Il **nécessite à la fois une acculturation, une redéfinition des métiers, des reconnaissances statutaires et économiques et des formations en compétence.**

- ➔ **Mener un recensement de tous les métiers, effectifs et besoins de formation en lien avec les politiques culturelles territoriales**, mettre à jour le référentiel métier culture de la fonction publique territoriale et les besoins de formations en lien avec le CNFPT, le ministère de la Culture, les OPCO et les organisations professionnelles (FNADAC, FNCC) ;
- ➔ **Construire un plan de soutien et de formation des directeur·rice·s des affaires culturelles et des formations communes aux DAC, élu·e·s, et directeur·rice·s de lieux** sur la construction, l'évaluation et la mise en œuvre du projet culturel territorial, les transitions écologiques et numériques, les droits culturels, les droits et le statut des artistes, les enjeux artistiques, (la liberté de création et de programmation), mais aussi sur l'écosystème des musées, arts visuels et des arts appliqués ;
- ➔ **(Re)construire une offre spécifique pour les agent·e·s territoriaux·ales** des secteurs des musées et des arts visuels (personnels

des musées et professeur·e·s d'écoles d'art notamment) ;

- **Donner accès aux fonctionnaires territoriaux·ales à des formations organisées par des réseaux professionnels et réseaux experts**, en complément des formations du CNFPT et de l'INP, par exemple sur les questions administratives et juridiques spécifiques du secteur des arts visuels ;
- **Construire des programmes de formation sur la culture scientifique et technique** ;
- **Construire un réseau de formateur·rice·s sur les nouveaux enjeux** des politiques culturelles territoriales, l'urbanisme culturel, les enjeux écologiques, numériques et les droits culturels ;
- **Rendre obligatoire dans les processus de 1% et de commande publique le principe du suivi des oeuvre** à 10 ans, former les personnels culturels et techniques territoriaux aux aspects techniques et à la maintenance des oeuvres ;
- **Créer un manuel des méthodes et projets inspirants dans l'espace public** ;
- **Travailler au rapprochement des nouveaux tiers-lieux avec les tiers-lieux culturels** historiques et les acteurs des politiques culturelles territoriales ;
- **Poursuivre le développement de l'urbanisme transitoire et étudier les enjeux de pérennisation** des lieux de création transitoires, notamment dans les contextes urbains, afin de stabiliser les conditions de travail des artistes et des créateur·rice·s, et leur implication sur les dynamiques territoriales, leur rayonnement national et international ;
- **Former les collectifs artistiques** qui s'emparent de lieux et construisent des projets de diffusion et d'ouverture au territoire ;
- Soutenir, par le biais des collectivités et des DRAC, **les actions artistiques qui relèvent de pratiques amateur·e·s et de résidences artistiques au sein des tiers-lieux**, les nouvelles dynamiques culturelles basées sur la culture du faire ;
- **Développer les formations aux métiers de l'ingénierie culturelle pour les porteur·euse·s de tiers-lieux** ;
- **Soutenir le développement des dynamiques tiers-lieux en médiathèques** ;
- **Renforcer la visibilité de l'offre de formation des tiers-lieux manufacturiers**, cibler les publics en reconversion professionnelle et les outils pour l'entrepreneuriat dans l'artisanat et les métiers d'art ;
- **Fédérer les réseaux et structures d'accompagnement des entreprises culturelles** (incubateurs) ;

- **Former les institutions culturelles** et les acteur·rice·s public·que·s **aux enjeux** d'innovation et aux caractéristiques **des jeunes entreprises culturelles** ;
- **Favoriser les expérimentations** et le recours à des acteur·rice·s émergent·e·s dans les institutions ;
- **Créer une culture de l'analyse des données** ou "knowledge management", du partage de l'information et du bilan au sein des institutions culturelles publiques ;
- **Favoriser les formations et soutiens à l'entrepreneuriat pour les créateurs et créatrices** (plasticien·ne·s, designers, métiers d'art) de type BPI ou IFSIC et les modèles d'**incubation** de type startups pour les artistes et créateur·rice·s ;
- **Former les accompagnateurs et accompagnatrices (au sein des incubateurs notamment) des entreprises culturelles** aux enjeux culturels, artistiques, techniques, juridiques, administratifs et économiques ;
- **Apporter aux futur·e·s entrepreneur·euse·s culturel·le·s un socle commun de compréhension de la "culture", des institutions culturelles** et des organisations publiques, de leurs enjeux, de leurs modes de fonctionnement ;
- **Construire une formation aux métiers de l'émergence et aux métiers de l'ingénierie** ;
- **Développer les formations à l'ingénierie de projet à l'international en lien avec les secteurs étudiés.**

## 6. La question écologique

Les questions écologiques ont largement **pris place ces trois dernières années dans les réflexions de nombreux lieux culturels**, même si la mise au cœur de leur démarche par un certain nombre d'entre eux **ne veut pas dire que la prise de conscience soit généralisée**. Les **réseaux professionnels et les tutelles** encouragent largement ces dynamiques, les bonnes pratiques sont de plus en plus diffusées et des structures spécialisées dans l'accompagnement apparaissent. Pour autant, **les outils de mesure véritablement adaptés au secteur ne sont pas encore suffisamment construits et diffusés**. En matière de **formation**, si ces questions commencent à être intégrées dans les cursus de l'enseignement supérieur et dans la formation professionnelle, **les apprentissages dépassent encore rarement le stade de la sensibilisation**. Il **manque des formateur·ice·s** en capacité de diffuser ces savoirs et les formations ne trouvent pas toujours leurs publics. Le passage à une logique de formation obligatoire pourrait être nécessaire. La **formation aux nouveaux métiers** de la transition écologique du secteur culturel est, elle, encore largement à construire. **L'expérimentation, la mobilisation d'équipes entières**, avec

tous les métiers et compétences autour des projets est fondamentale et doit être encouragée.

- Développer des **méthodologies et des pratiques éco-responsables** en favorisant les relations et partenariats interdisciplinaires **entre étudiant·e-s, universités/écoles et organisations culturelles** ;
- **Soutenir le développement et la mise en commun d'indicateurs et méthodes d'évaluation** (y compris en interdiscipline artistiques) ;
- **Encourager les possibilités de mutualisation de services et de compétences et l'allongement des projets pour en limiter le nombre** : postes partagés d'éco-référent·e inter-structures, lieux de stockage mutualisés, programmations en partenariat, résidences, itinérances ;
- **Intégrer la dimension écologique dans les fiches de postes** ;
- **Appliquer le rapport Jouzel aux formations initiales culturelles et artistiques** : socle de compétences sur les crises écologiques et les limites planétaires, formation aux enjeux écologiques du secteur culturel, formation aux outils méthodologique de l'éco-critique et de l'éco-production, aux outils de mesure, questions juridiques, management, outils d'intelligence collective, formation par le projet ;
- **Poursuivre l'engagement dans la transition écologique des établissements d'enseignement supérieur culturel et artistique**, à la fois sur les enseignements et sur le fonctionnement des écoles et des universités : élargir la charte de transition écologique et sociale en cours du Cneserac aux établissements relevant du ministère de l'Éducation nationale (arts, culture et arts appliqués) ;
- **Créer des contrats CIFRE et des contrats doctoraux sur des thématiques culture et écologie dans les disciplines culturelles** (sciences de l'art, histoire de l'art, etc.) et de politique publique, mais aussi en sciences de l'ingénieur ;
- **Former toutes et tous les directeur·rice·s plus au moins un·e membre de direction des établissements labellisés, ainsi que l'ensemble des DAC** dans les 2 ans aux enjeux écologiques (environ 7 000 personnes) et en faire un élément **d'éco conditionnalité des subventions publiques** ;
- **Former les personnels techniques des lieux du secteur aux enjeux écologiques bâtimentaires et techniques spécifiques au secteur culturel** (climat, matériaux, déchets etc) ;
- **Créer des modules de formation continue sur des compétences spécifiques à acquérir pour les métiers culturels** : communication, sobriété et numérique responsable, usages sobres et écologiques des bâtiments culturels, économies d'énergie, mobilités, éco-production, commissariat et programmation écologique, achats et marchés responsables ;

- **Développer des cycles d'accompagnements-formation** sur les enjeux écologiques en équipes entières au sein des organisations culturelles et en inter-organisations ;
- **Sensibiliser les prestataires aux enjeux de transition écologique.**

# D. Quelques propositions pouvant engager un ou plusieurs membres du consortium, en vue du dépôt éventuel d'un PIA 4 Formation

1. Développer la structuration, l'observation des secteurs de l'étude : musées, design métiers d'art arts visuels, ingénierie et urbanisme culturels

- **Rédiger de nouveaux référentiels métiers** pour permettre la conduite d'études prospectives sur l'emploi, faciliter la définition des métiers et accompagner la structuration professionnelle des entreprises comme de l'offre de formation.
- **Mettre en place une cartographie régulièrement actualisée des formations** dispensées au secteur culturel dans les territoires par métier et identifier les besoins en compétences.
- **Monter un groupe de réflexion en vue du développement dans les secteurs étudiés d'une culture de l'analyse des données "knowledge management" et de la mesure de l'impact** (footprint/brainprint), du partage de l'information et de l'évaluation.
- ↪ **Pilotage/parteneriat** : l'Afdas comme OPCO de référence dans le cadre de sa nouvelle **convention d'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences** en collaboration avec les autres OPCO des secteurs (Unifformation, Atlas, Opcommerce, etc.), les ministères de la Culture (DEPS DGCA et DGPA) de l'enseignement supérieur et de l'Emploi, France travail, les structures de formation du secteur public (INP, CNFPT, École du Louvre, écoles d'art sous tutelles du ministère de la Culture, etc.) et privé, en lien avec le Cnam et le Centquatre.

## 2. Former les secteurs des musées, des métiers de l'exposition et des arts visuels et appliqués aux mutations de leurs secteurs et à l'évolution de leur position socio-économique

→ **Créer un certificat de spécialisation aux métiers de l'exposition** en formation professionnelle, en complément de certains masters (format DU, post-diplôme certificat niveau 7). Ouvert aux commissaires aux artistes, médiateur·rice·s, muséographes, producteur·rice·s et scénographes, gestionnaires et directeur·rice·s de musées de société comme de musées d'art et de centres d'art. Il serait consacré aux enjeux contemporains de l'exposition : impacts écologiques, numérique/immersif, nouvelles formes de participation et de médiation, expositions en espace public, ingénierie, diffusion à l'étranger etc.

↪ Pilotage/parteneriat : le Cnam avec l'École du Louvre, l'INP XPO, la Villa Créative et le master de muséologie de l'Université d'Avignon, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (chaire Delphine Levy et école des arts de la Sorbonne), l'OCIM et l'ICOM.

→ **Former les leaders de musées à l'échelon international aux transitions écologiques.**

↪ Pilotage/parteneriat : le Cnam, l'UQAM, l'UQTR (Québec), l'INP et l'École du Louvre (financement de préfiguration Samuel de Champlain déjà obtenu).

→ **Former des binômes de direction des musées face aux mutations écologiques, numériques, et à la conduite du changement**

↪ Pilotage/parteneriat : le Cnam, l'INP, l'École du Louvre et la chaire Delphine Levy de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

→ **Construire une formation spécifique pour les directeur·rice·s de centres d'art, en début et milieu de carrière.**

↪ Pilotage/parteneriat : le Cnam avec le CIPAC, à la demande du ministère de la Culture.

- ➔ **Construire une formation aux métiers de la résidences artistique et de l'accompagnement des artistes (répertoire spécifique), centrée sur les enjeux de territoire et de diversité, résidences en entreprises, métiers d'agent d'artiste etc.**
- ↪ Pilotage/parteneriat : Ministère de la culture, Cnam CIPAC, 40m3, Poush, Sorbonne nouvelle, Ateliers Médicis
  
- ➔ **Construire une formation de milieu de carrière pour les artistes plasticien·ne·s.**
- ↪ Pilotage/parteneriat : Ministère de la culture avec le Cnam avec l'Afdas et les départements de formation d'écoles d'art (HEAR), à la demande du ministère de la Culture, avec 40m3cube.
  
- ➔ **Construire des formations de type "clause de revoyure" avec les écoles d'art et d'arts appliqués pour les diplômé·e·s.**
- ↪ Pilotage/parteneriat : le Cneserac, avec le Cnam, l'EnsAD et la HEAR, le Campus des métiers d'art et du design, HESAM Université, l'école des Gobelins, le CESAP,
  
- ➔ **Construire des modules de formation à destination des enseignant·e·s des écoles d'art et d'arts appliqués sur les droits d'auteur et le droit de la propriété intellectuelle, les enjeux écologiques, les transitions numériques, sous forme de modules initiaux en FOAD/MOOC et de modules de perfectionnement.**
- ↪ Pilotage/parteneriat : le Cnam avec le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de l'enseignement supérieur, le ministère de la Culture, les départements formation continue des écoles d'art (la HEAR, l'EnsAD) et l'Adagp.
  
- ➔ **Déployer au sein du PEPITE HESAM Université un parcours de formation personnalisé pour les étudiant·e·s et professionnel·le·s du secteur culturel désireux de créer leur entreprise.**
- ↪ Pilotage/parteneriat : HESAM Université et le Cnam.

- **Créer une formation de directeur-riche technique de musée et lieu d'exposition avec un parcours transitions écologiques.**
- ↪ Pilotage/partenaireiat : l'École du Louvre, le Cnam, des masters de muséologie et écoles techniques de la culture, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, XPO, OCIM et ICOM.
- **Développer les projets de recherche sur l'évolution des métiers des musées, des arts visuels et appliqués et de l'exposition :** CIFRE, bourses de recherche, projets collectifs.
- ↪ Pilotage/partenaireiat : Ministère de la culture, Cnam, École doctorale Abbé Grégoire, Sorbonne nouvelle, Paris 1 Panthéon-Sorbonne, programme PIA France 2030 ICCARE, Ensad lab.

### 3. Former aux nouveaux métiers de l'ingénierie et des transitions

- **Créer une co-certification écologie et culture et un réseau de formateur-riche-s spécialisé-e-s,** et déployer des formations pour les collectivités locales en groupes métiers de différentes collectivités ou équipes entières.
- ↪ Pilotage/partenaireiat : le Cnam, avec l'OPC, l'Afdas, Les Augures et ARVIVA.
- **Développer la formation continue sur la culture en espaces publics, les métiers de l'émergence et de l'ingénierie formation certifiante et micro certifications aux métiers de l'émergence et aux métiers de l'ingénierie.**
- ↪ Pilotage/partenaireiat : le CENTQUATRE-PARIS avec le Cnam.
- **Créer des formations communes ux directeur-riche-s d'établissements culturels et aux DAC sur les nouveaux enjeux, controverses et méthodologies des politiques culturelles locales, aux élu-e-s et aux directeur-riche-s des affaires culturelles sur les enjeux des politiques culturelles territoriales.**
- ↪ Pilotage/partenaireiat : le Cnam avec la FNADAC et la FNCC, ainsi que le CNFPT.

- **Développer des MOOC sur l'actualité des arts, de la culture et de la création à destination des professionnel·le·s des secteurs étudiés.**
- ↪ Pilotage/parteneriat : le Cnam avec l'EPSAA, Entreprendre dans la culture et Sciences Po.

#### 4. Créer un cadre d'ingénierie de formation certifiante et de recherches

- **Développer des conventions/parteneriats de certification** avec des acteur·rice·s culturel·le·s développant de la formation située aujourd'hui non certifiante, comme par exemple le Centre des monuments nationaux (et d'autres structures comme le Centre national de la danse).
- ↪ Pilotage/parteneriat : le Cnam, avec le CMN et les autres acteur·rice·s concerné·e·s.
  
- **Construire une école de la culture et de la création au Cnam**, selon le modèle de l'école des transitions récemment créée.
- ↪ Pilotage : le Cnam chaire ingénierie de la culture et de la création, en lien avec les chaires et domaines du design, du tourisme culturel, de la diffusion de la culture scientifique, de la médiation et l'ESS, éducation artistique et culturelle.
  
- **Envisager une chaire partenariale sur les transitions du secteur culturel.**
- ↪ Pilotage : le Cnam et HESAM Université en lien également avec l'Université Sorbonne-Nouvelle, le CENTQUATRE-PARIS et la CESAP.



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

Publié en novembre 2023

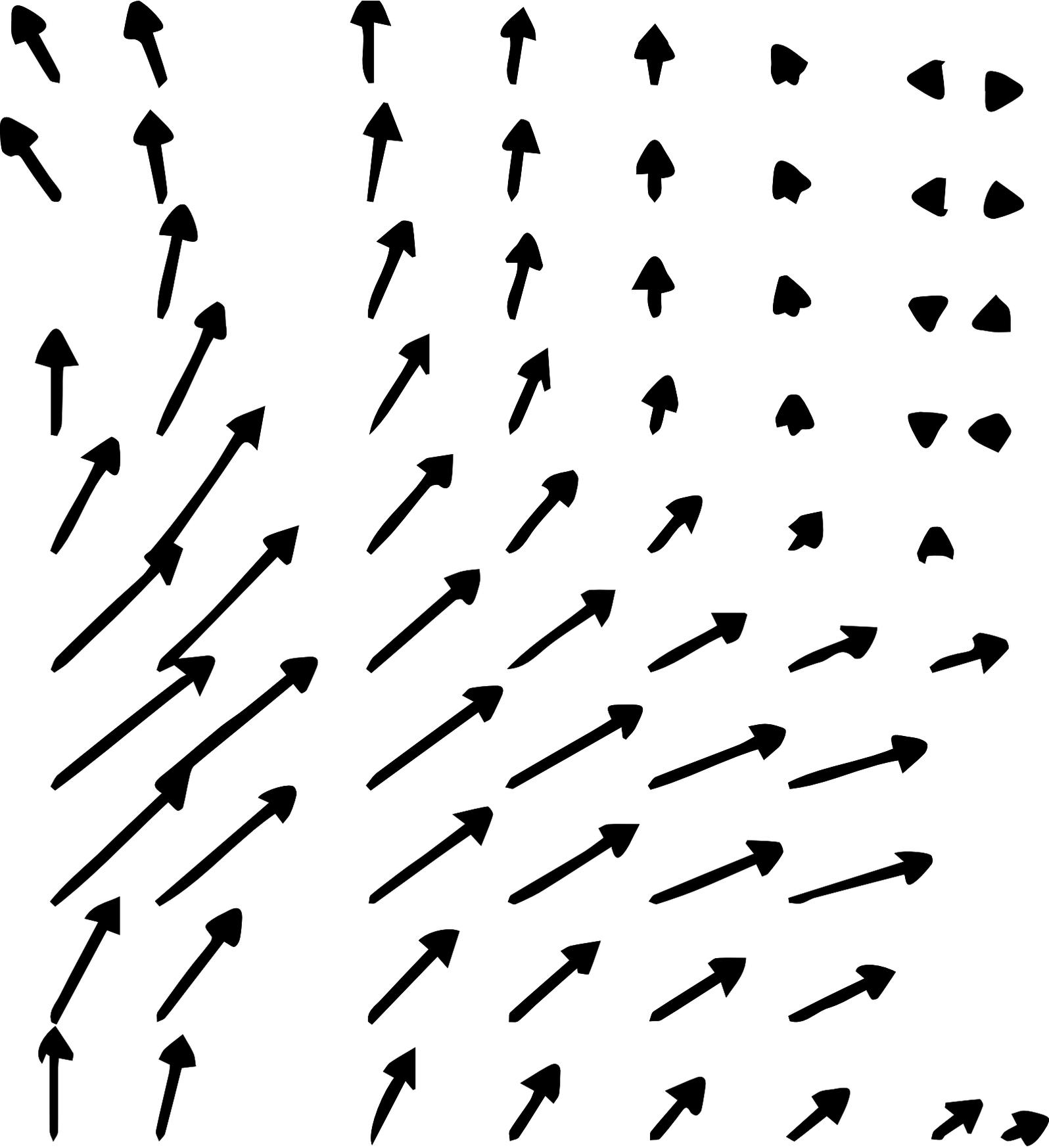


Typographie : Helvetica Neue

Edition graphique : Tom Hebrard

Retrouvez le rapport complet, et découvrez un site contributif sur les mutations du secteur culturel. Ce site est géré par Lucie Marinier, Titulaire de la Chaire Ingénierie de la culture et de la création du CNAM.

↳ [cultureetcreationenmutations.fr](http://cultureetcreationenmutations.fr)



Synthèse PIA 4 Compétences et métiers d'avenir  
**Diagnostic Culture et Création en Mutations (2CM)**