

## **CNV – CPNEF-SV**

**Rencontres du 9 avril 2004**

**La formation professionnelle à la gestion et l'encadrement des entreprises de spectacle**

Le Centre National de la Chanson, des Variétés et du Jazz (CNV) et la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation du spectacle vivant (CPNEF-SV) ont souhaité organiser des rencontres et inviter pour la première fois les acteurs de la formation et les professionnels à échanger sur les besoins et l'offre existante en matière de formation professionnelle à la gestion et à l'encadrement des entreprises du spectacle.

Les attentes étaient nombreuses dans la salle, composée d'entrepreneurs de spectacles, de formateurs venus de toutes régions, d'organisations professionnelles ainsi que de représentants du Ministère de la Culture et de la Communication au travers de sa Direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles (DMDTS).

Enjeux d'une profession en maturation, baromètres de la formation, partenariats, financements, sont autant de questions abordées lors de cette rencontre.

### ***Les enjeux***

En introduction, **Daniel Colling**, Président du CNV, revient aux origines de cette initiative. Il rappelle que le décret du 23 avril 2002 précisant les missions confiées au CNV prévoit son intervention en matière de Conseil en formation.

Cette formule est suffisamment générale pour nous laisser une grande marge de manœuvre, mais suffisamment précise pour écarter le CNV de deux rôles qui ne sont pas les siens, et qu'il ne revendique pas : le CNV n'a ni la vocation, ni les moyens, ni l'ambition de se positionner comme un organisme de formation ou de financement de la formation, et la taxe sur les spectacles de variétés n'a pas à jouer le rôle assigné aux cotisations qu'acquittent nos entreprises et nos salariés au titre de la formation. Et ce domaine est déjà suffisamment vaste et complexe pour que nous tenions ainsi à clarifier les rôles.

Cette précision étant faite, encore fallait-il trouver un biais adapté à la mission du CNV en matière de Conseil en formation, sachant que notre statut d'établissement public nous impose sur ce point des responsabilités particulières.

C'est sur l'impulsion de notre commission n°3, en charge des actions d'intérêt général, et présidée par Marc SLYPER, que le CNV a conduit une réflexion, à l'origine de notre rencontre d'aujourd'hui.

Le mot rencontre n'est pas usurpé, puisque le propos délibéré est de faire se rencontrer l'offre et la demande de formation, dans le domaine de la gestion, de l'administration et de l'encadrement des entreprises, domaine parfois moins prisé que celui des formations artistiques, mais véritablement essentiel, non seulement pour les entrepreneurs eux-mêmes, mais aussi pour les collaborateurs qui les assistent.

D'un côté, une multitude d'entreprises, souvent de taille artisanale, évoluant dans un environnement de haute technicité juridique, économique et sociale, et dont les compétences requièrent nécessairement une remise à niveau régulière pour être en capacité de s'adapter aux mutations rapides qui caractérisent ce secteur d'activité.

De l'autre, une offre de formation impressionnante en volume et en diversité, impliquant des acteurs aussi bien publics que privés, et dont on a parfois du mal à mesurer la capacité à répondre aux réels besoins des entreprises. A titre indicatif, les travaux préparatoires à cette réunion ont permis de recenser plus de 200 formations différentes, dispensées par une quarantaine d'établissements !

Il s'agissait donc d'organiser cette rencontre, pour ne pas dire cette confrontation, entre l'offre et la demande, entre les structures de formation et les entreprises, sous le regard bienveillant, mais aussi vigilants, des pouvoirs publics et des organisations professionnelles.

Il semble que cette démarche ait été comprise et appréciée de bon nombre des acteurs concernés, à en juger par les échos et l'audience que nous avons recueillis, et sans doute ce bon accueil tient-il aux attentes que les uns et les autres peuvent avoir à l'égard du CNV et de sa vocation fédératrice et d'intérêt général.

Le CNV s'est appuyé sur les compétences, dans tous les sens du terme, de la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation du Spectacle Vivant, dont la composition et les missions lui confèrent une légitimité incontestable pour mener à bien ce projet. De telles relations partenariales illustrent bien la démarche que notre établissement entend promouvoir, dans le développement de sa mission de centre de ressources, qui vise à croiser ses compétences et celles détenues par d'autres.

**Geneviève Meley-Othoniel**, Chef du bureau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle à la DMDTS, souligne l'importance d'engager des travaux de réflexion. Cette réflexion existe déjà dans d'autres domaines artistiques (théâtre, danse, cirque). Gérer, faire vivre une structure, porter la place de cet établissement auprès des collectivités territoriales est un métier en profonde mutation. Depuis de nombreuses années une offre de formation aux métiers de la gestion et de l'administration s'est répandue sans que le Ministère en ait vraiment la maîtrise. Si cela ne met pas en cause la qualité des programmes proposés, Geneviève Meley-Othoniel plaide en faveur d'une meilleure mutualisation et d'une approche plus globale de ces moyens. Les travaux engagés aujourd'hui par le CNV et la CPNEF S-V pourront intéresser d'autres domaines artistiques et réciproquement.

Cette réflexion s'inscrit plus largement dans un cadre européen. Les formations proposées sont parfois sanctionnées par un diplôme. Une réflexion sur les diplômes doit donc être envisagée au niveau européen.

Autre constat du Ministère : l'insuffisance d'outils pour mesurer l'emploi, son évolution, l'insertion professionnelle, etc. Ce manque est d'autant plus crucial dans le contexte actuel. C'est pourquoi, le ministère a le projet de créer un observatoire de l'insertion professionnelle.

Les structures culturelles ont un rôle à jouer très important auprès des collectivités territoriales en s'inscrivant dans une politique plus large. Ce rôle conduit à repenser les formations qui mènent aux métiers de direction et d'encadrement de ces structures.

Enfin, il faut insister sur un constat : les artistes, les interprètes, les enseignants et dirigeants de structures lorsqu'ils bénéficient d'une formation solide sont mieux armés pour faire face aux mutations de leurs métiers.

# **Première partie :**

## **Présentation de l'offre de formation professionnelle aux métiers administratifs, de gestion et d'encadrement**

### **L'état des lieux de l'offre de formation**

**Carole Zavadski**, Déléguée Générale de la CPNEF-SV

Lister précisément l'ensemble des formations professionnelles (diplômes et stages), est une entreprise difficile car il n'existe pas véritablement de "répertoire" exhaustif unique détaillés. Des annuaires ont été créés (à l'IRMA par exemple), l'AFDAS propose également une liste de stages conventionnés, et un répertoire national des certifications professionnelles est en cours de constitution.

Aussi, à l'occasion de cette table ronde, un listing des formations professionnelles a été spécialement réalisé par la CPNEF-SV. Il se propose de fournir un éclairage global et réaliste destiné à présenter aux entrepreneurs de spectacles l'offre de formation les concernant directement. Il répertorie donc presque toutes les formations aux métiers et fonctions administratives (liées aux activités de direction, de production, de commercialisation des spectacles, de communication et d'accueil), dans un secteur précis : celui de la chanson, des variétés et du jazz.

Soulignons néanmoins qu'il s'agit d'un outil d'analyse permettant de cerner l'offre de formation et d'en présenter les principales caractéristiques, et non d'un support d'information ou d'une base de données qui pourrait être utilisées pour rechercher un stage ou une formation.

Ce listing est joint en annexe. Les précautions de lecture figurent dans l'introduction du document.

Ainsi l'offre de formation se caractérise par :

#### **1. Une offre importante**

En effet de nombreux organismes de formation différents, soit près d'une cinquantaine, proposent une offre dans le domaine concerné. Parmi eux, 5 organismes se détachent des autres du fait de l'abondance de leur offre. Il s'agit de l'AGECIF, l'AMOC, le CAGEC, l'ARSEC et l'IRMA. A eux cinq, ils proposent plus d'une centaine de formations, majoritairement des stages de courtes durées.

Il faut également souligner une tendance au partenariat. Une douzaine de formations sont organisées par plusieurs acteurs (4 inter-organismes, 3 organismes / salles de spectacles, et 5 organismes / universités).

La CPNEF S-V a ainsi recensé 161 formations différentes.

#### **2. Des domaines de compétence variés**

Les formations concernent 12 domaines différents correspondant à ceux définis par la nomenclature des emplois du spectacle vivant réalisée par la CPNEF S-V.

Cependant, deux domaines n'y figurant pas ont dû être créés. Il s'agit du "développement", qui correspond aux activités visant à rechercher un accroissement d'activité, et du "management", qui correspond à la gestion des ressources humaines. Ces formations sont proposées par des organismes de nature très variée, et sont également de durées très inégales (signe peut-être que les contenus et les objectifs ne sont pas encore stabilisés). Ces deux domaines correspondent-ils à l'émergence d'activités nouvelles, liées à une montée de professionnalisme ? Les compétences associées sont-elles spécifiques à ce secteur ? Ou bien s'agit t'il plus simplement d'un affichage induit par les organismes de formation ?

Signalons que l'attribution du domaine s'est parfois révélée délicate car, bien souvent il n'est pas précisé par l'organisme, les formations sont polyvalentes, ou encore, le descriptif de la formation est insuffisant pour le déterminer.

#### Répartition des formations au sein des domaines de compétence :

réglementation	44	commercialisation	9
développement	28	gestion	8
administration	24	médiation	6
production	23	diffusion	5
communication	22	accueil	2
management	14	divers car inclassable	1

La répartition des formations au sein des différents domaines d'activité ramène à la constitution de micro marchés (161 formations / 12 domaines). La lisibilité de l'offre y est meilleure, mais on apprécie d'autant plus l'effet concurrentiel.

La "réglementation" se distingue de part son importance, signal que la demande est très forte à ce niveau. Suivent les activités dites de "développement", puis, "l'administration" et la "production", qui elles renvoient à des métiers et des activités traditionnels du spectacle vivant, reconnus et identifiés comme tels.

L'importance également de l'offre en "communication" spécialisée au spectacle, témoigne d'une volonté de professionnalisation, mais aussi d'une réelle intégration de ces fonctions au processus de production artistique.

### **3. Des formations très hétérogènes**

Pour appréhender l'offre de formation, en dehors du type d'activité visé, qui est déjà très descriptif, il faut regarder deux indicateurs : le type de certification délivré et la durée de la formation.

#### **\* La certification**

Par certification on désigne l'ensemble des diplômes, titres, et certificats professionnels attestant de l'obtention d'une qualification professionnelle à l'issue d'une formation.

A ce niveau, le paysage français est assez complexe à appréhender car il existe un grand nombre de certifications de types différents. Aussi, pour comprendre le fonctionnement du marché de la certification, le plus simple est d'identifier l'organisme qui les délivre, c'est-à-dire l'origine de la certification. Schématiquement, il faut savoir que les certifications sont soit délivrées au nom de l'Etat, par les ministères (Education nationale, Jeunesse et sport, Travail...), soit par les organismes privés ou semi-publics qui ont fait homologuer leurs diplômes.

Notons au passage que le ministère de la Culture ne délivre pas directement de diplômes ; néanmoins certaines écoles sous sa tutelle ou son contrôle délivrent des titres homologués ou des diplômes d'établissement (par exemple le Diplôme de formation supérieure du Conservatoire nat. sup. de musique et de danse de Paris, Diplôme de fin d'étude de l'Ecole de danse de Opéra nat. de Paris...). Ils ne concernent que les formations artistiques supérieures.

Quant aux fonctions administratives, il y a très peu de formations diplômantes : 86% des formations répertoriées sont non certifiantes. Ce constat nécessite de bien différencier « certifiant » et « qualifiant » ou « professionnalisant ».

Notons que les diplômes existants sont majoritairement délivrés par l'enseignement supérieur (universités).

De plus, les diplômes existants sont quasiment tous délivrés par l'éducation nationale : majoritairement par l'enseignement supérieur (universités).

Ce constat nécessite de bien différencier "certifiant" et "qualifiant" ou "professionnalisant". En effet, étant donné le fonctionnement du marché du travail dans le spectacle vivant, le rôle du diplôme est à interroger. Ceci d'autant plus que le secteur des variétés et des musiques actuelles est jeune, et qu'au niveau inter-professionnel le rôle du diplôme dans la construction des carrières ne fait que se confirmer. Aussi, la création des différents diplômes est à suivre de près car ils auront des effets structurant sur l'évolution du secteur et se traduiront sans doute à terme par des modifications au niveau des modes de rémunération et de recrutement.

**22 diplômes ont été répertoriés**, soit 7 DESS, 2 Master, 3 DU, 2 Licences professionnelles, 3 titres homologués, 1 BTS, et des diplômes généralistes au secteur du spectacle (DEUG, des licences professionnelles de conception de mise en œuvre de projets culturels, des Licences/Maîtrises).

Les niveaux de ces diplômes sont élevés : 17 formations ont un niveau supérieur I ou II, 5 formations ont un niveau III.

On constate donc un décalage entre le volume des formations supérieures et les autres. En effet, ces dernières ne sont pas les seules à préparer la poursuite des études dans des diplômes supérieurs spécialisés ; les étudiants ont souvent des profils variés, issus d'autres filières (droit, langues, lettres, économie...). De plus, les formations supérieures sont ouvertes aux stagiaires de la formation continue issus du milieu professionnel et qui accèdent au niveau supérieur par validation de leurs acquis.

### **12 universités sont positionnées**

Les diplômes délivrés correspondent à des enseignements généralistes et théoriques : les formations sont professionnalisantes plus que professionnelles. Les DESS (diplôme d'études supérieures spécialisées) sont à ce titre symptomatiques. Datant d'une vingtaine d'année, les DESS incluent des enseignements théoriques, pratiques et un stage en entreprise.

Les universités proposent 16 diplômes différents. Ce nombre paraît faible par rapport au volume de l'offre (200). Néanmoins, on constate une accélération de création de DESS et de licences professionnelles qui questionne sur la capacité d'absorption des sortants sur le marché du travail -sachant que chaque promotion forme une vingtaine de stagiaires-.

7 universités proposent des diplômes en propre et 5 en partenariat, signe d'un rapprochement avec le monde professionnel, ou inversement, d'une sollicitation de l'enseignement supérieur par les acteurs de la formation.

7 DESS ont été répertoriés : soit 4 en administration, 1 en gestion, 1 en développement, 1 en réglementation. Ils sont bien répartis sur le territoire (2 Paris, 1 Lyon, 1 Angers, 1 Rennes, 1 Evry, 1 Bordeaux).

Les deux licences professionnelles concernent le domaine de la commercialisation des spectacles ou des produits culturels.

### **\* La durée**

La durée est un indicateur fort du contenu de la formation, car elle correspond à l'objectif pédagogique. Aussi, une formation courte vise une sensibilisation, ou, un perfectionnement pointu ; une formation longue doit plutôt être qualifiante c'est-à-dire qu'elle doit permettre l'acquisition de compétences et de savoir-faire complexes. A ce niveau, les formations universitaires, relativement théoriques, posent problèmes.

On observe que **60% des formations durent entre 1 et 6 jours** et on constate un réel effet de seuil à 6 jours.

Sur cette tranche, les formations les plus répandues durent 3 ou 4 jours (soit 26 % de l'offre totale).

Seulement 6 formations ne durent qu'une 1 journée.

- La répartition des formations sur les autres durées s'effectue comme suit : 15 % durent entre 10 et 20 jours, 7 % durent entre 20 et 100 jours, 18 % vont au-delà de 100 jours.

- Les formations longues correspondent très logiquement aux formations certifiantes. Pour les autres, il est difficile de mettre en relation les domaines et les durées tant la diversité est forte. On note tout de même que les formations à l'administration sont globalement longues (10 jours et plus).

## **4- Des éléments d'appréciation qualitatifs plutôt absents**

### **\* Pré-requis et débouchés**

70 formations seulement précisent les publics visés, et encore, bien souvent de façon très vague. Le "tri" entre les publics s'effectue donc par défaut selon que la formation est de type initial ou continu, et exige une expérience professionnelle minimum.

### \* Les secteurs d'emploi ou les emplois visés

16 formations seulement les précisent. Ces informations permettent pourtant de connaître le lien emploi/formation et d'apprécier les possibilités d'insertion professionnelle.

Néanmoins, étant donné que 60% des formations durent entre 1 et 6 jours, on peut comprendre qu'aucun débouché ne soit mentionné.

### \* Objectif de formation

Par objectif de formation on entend l'apport attendu de la formation, c'est-à-dire ce que le stagiaire va acquérir en terme de connaissances, aptitudes et compétences pendant la formation.

98 formations les précisent. Pour les autres, parfois on trouve des descriptifs de fonctions ou d'emploi, des éléments de cadrage généraux, mais pas réellement des objectifs. Or ils doivent être indiqués car ce sont eux qui permettent d'apprécier la formation et d'évaluer si elle répond aux besoins du salarié ou de l'entreprise.

## Illustration de l'état des lieux

Pour illustrer le panorama existant, cinq formations très différentes les unes des autres ont été présentées brièvement.

### 1- Chargé de production – INIREP Culture - *Titre homologué*<sup>1</sup>

Bertrand Ledoux, Responsable pédagogique, a indiqué que cette formation polyvalente existe depuis 15 ans et il estime qu'elle a acquis une certaine légitimité auprès des entreprises. Les débouchés seraient plutôt bons.

Le titre vise le spectacle vivant (diffuseurs et tourneurs), mais aussi le disque (labels). Les employeurs souhaitent en effet que les salariés aient un double profil "spectacle/disque" car il y a de plus en plus d'interactions entre les deux secteurs.

Une vingtaine de stagiaires suit le cycle à l'année : 70 % se dirigent vers le spectacle vivant et 20% vers le disque, bien qu'il y ait une forte montée de l'audiovisuel et de l'événementiel. Parmi eux, quelques uns sont professionnels (intermittents en exercice ou en reconversion). Les autres sont des demandeurs d'emploi c'est-à-dire des individus appartenant au monde du spectacle mais en situation de précarité qui attendent qu'on leur apporte "les clefs de la professionnalisation". A leur propos, Bertrand Ledoux constate une forte dégradation des conditions d'accès à la formation professionnelle, du fait du mode de calcul des heures pouvant être financées par les dispositifs existants. La situation est donc tout à fait préoccupante.

### 2- Le concert – CIFAP

Jean-Marc Malairan, Directeur du CIFAP, estime que près de 1000 stagiaires ont suivi cette formation sur les cinq dernières années, en formation initiale ou continue. Le questionnement reste cependant quotidien sur la pertinence de la formation.

Comme Bertrand Ledoux, il souligne les effets de la précarité de l'emploi et les difficultés d'accès à la formation pour les intermittents. Cependant, malgré la crise sociale actuelle, le CIFAP continue de développer des projets et l'envie de transmettre est portée par les professionnels. Notamment, à l'avenir, Jean-Marc Malairan souligne que l'offre de formation doit faire porter son effort sur la gestion et l'administration dans le but de professionnaliser les TPE.

---

<sup>1</sup> Niveau III (équivalent Bac +2)

### **3- Direction d'équipement et de projets dans le secteur des musiques actuelles** – Université d'Angers /Tremolino/Fédurock - *DESS*<sup>2</sup>

Du fait réforme européenne universitaire, le DESS deviendra bientôt un Master (section économie et management, mention management des organisations).

Philippe Teillet, Responsable pédagogique, a rappelé que ce diplôme a deux ans d'existence, et que les deux promotions mêlent des professionnels en exercice et des étudiants en formation initiale : soit 25 stagiaires pour la première session (17 sont actuellement en activité professionnelle), et 16 inscrits pour la deuxième session.

L'objectif de cette formation est de former la seconde génération de professionnels investis dans ce jeune secteur, et notamment, de les faire prendre du recul. Des bilans sont réalisés et le suivi du devenir des stagiaires fait partie intégrante du cycle.

### **4- Gestion et développement de carrière d'artistes** – Université de Lyon II / AMDRA - *DU*<sup>3</sup>

Jean-Marc Vernier, Directeur de l'AMDRA, présentait cette toute nouvelle formation en insistant sur le fait qu'un grand nombre de managers demandent une professionnalisation de cette activité. On assiste en quelque sorte à une sortie de l'artisanat. Le secteur, du fait de sa proximité avec l'industrie du disque, est complexe et nécessite la mise en place de formations spécifiques. Une formation autour de l'accompagnement d'artistes sur scène et dans le disque, qui prenne en charge la construction des carrières des artistes, semble donc tout à fait justifiée car elle prépare aux métiers de développeur et de manager.

Déjà partenaires sur des stages courts et moyens, l'AMDRA et l'Université de Lyon II de sciences économiques et gestion ont associé leurs compétences.

Pour Jean-Marc Vernier, il s'agit de soutenir la création d'entreprise et de conforter le fonctionnement de celles qui existent. De plus, le diplôme en lui-même a son importance car il apporte une reconnaissance officielle et il permet aussi la mobilité professionnelle en ouvrant des passerelles.

André Tiran, Doyen de l'Université Lyon II, ajoute que cette formation permettra d'élever les qualifications du secteur des musiques actuelles. En effet, proposer des diplômes professionnels supérieurs doit être vécu comme une priorité et il faut s'en féliciter.

Un bilan sera réalisé dans 3 ans. Si les débouchés ne s'avèrent pas satisfaisants, la filière sera supprimée. D'ici là, il faut lui laisser le temps de prouver son efficacité.

André Tiran prolonge son propos en soulignant le manque de visibilité de l'emploi dans le secteur : l'absence d'indicateurs chiffrés et de définitions des métiers rendent difficile l'adaptation de l'offre de formation aux besoins réels. Sur quelles bases établir un constat objectif ?

### **5- Booking et tournées** - AMOC

Paul Bessonne, Directeur de l'AMOC, indique que cette formation s'adresse aux auxiliaires de la création et de l'industrie culturelle. Il s'agit de transmettre aux stagiaires une vision globale et opérationnelle du système de vente et d'achat du spectacle vivant, comprenant une formation autour de la billetterie, du marketing, de la planification et de la programmation.

Par ailleurs, l'AMOC propose comme beaucoup d'organisme des formations clefs en main ou des missions d'accompagnement destinées à redynamiser les pratiques.

## **Débat**

### *L'adaptation aux contraintes des TPE*

Marc Slyper, modérateur et Président de la commission n°3 du CNV, constate que les professionnels ont des besoins évidents en matière de formations administratives, cependant les offres font parfois sourire. Par exemple, en ce qui concerne les formations longues, les micro-entreprises sont confrontées à des difficultés évidentes pour laisser partir leur personnel. La question des coûts est aussi cruciale.

<sup>2</sup> Diplôme d'études supérieures spécialisées – Bac +5

<sup>3</sup> Diplôme Universitaire – Bac +3

Cyril Bruno (CAGEC) apporte un début de réponse en indiquant que pour leur part, le CAGEC propose des formations courtes, et que la plus longue (23 jours), est étalée sur cinq mois pour permettre le maintien en poste des stagiaires. La formation en alternance est aussi un moyen de pallier cette difficulté.

#### *Quels débouchés ?*

La question du devenir des stagiaires est également posée.

Bertrand Ledoux considère qu'au-delà de la question des débouchés, il faut se préoccuper des conditions de travail à la sortie de la formation, qui sont parfois indignes. Aussi, il soulignait que l'un des enjeux forts est d'emmener les professionnels vers des rémunérations légales. Par ailleurs, Bertrand Ledoux remarque que le temps de stage en entreprise en formation continue ne peut dépasser 30%. Or ce temps est bien plus important en formation initiale. Cette limitation pénalise la formation continue, beaucoup de stagiaires se trouvant refoulés par les entreprises.

Patrick Ferrier, Délégué Général du SYNPTAC-CGT, ajoute que le coût de la formation peut être très lourd, notamment pour les Congés Individuels de Formation (CFI), alors que bien souvent l'offre de formation est illisible.

Jean Marc Vernier (AMDRA) insiste quant à lui sur les besoins de formation qui sont avérés tout en se disant conscient des contraintes organisationnelles des micro-entreprises qui les empêchent d'y avoir accès. Il ajoute qu'en amont, un travail sur les métiers doit être entrepris afin d'adapter les dispositifs et l'offre de formations ; les institutions régionales devant s'y impliquer au tout premier chef.

## **Les dispositifs et les règles financières de prise en charge**

### **L'AFDAS**

Christiane Bruere-Dawson, Directrice de l'AFDAS, rappelait que l'AFDAS, en tant qu'OPCA<sup>4</sup>, est à la fois en charge de la collecte des fonds de la formation professionnelle continue, du financement des différents dispositifs, mais aussi, ce que savent plus rarement les entreprises, qu'il est conseil en formation.

L'AFDAS gère donc les droits des salariés permanents et intermittents, et de certains demandeurs d'emploi.

Les stages proposés sont de trois sortes :

- 1- les demandes de congés individuels de formation (CFI), et de bilans de compétences effectués directement par les individus.
- 2- la formation en alternance sur l'initiative du salarié et de l'entreprise
- 3- le plan de formation (PF) sur l'initiative de l'employeur, par le biais d'une mutualisation des contributions au niveau d'un accord de branche.

Au niveau du choix du stage, pour le CIF, c'est la demande des individus qui prime. Le stage peut concerner une formation en lien avec le spectacle vivant ou non. Il faut savoir néanmoins que le Conseil de gestion refuse près de 50 % des demandes de CIF, principalement pour des raisons financières.

Pour les plans de formation, une liste de stage est proposée par l'AFDAS. L'offre est effectivement vaste. Aussi, l'AFDAS étudie les contenus des stages, et, à cette issue, les conventionne.

Par ailleurs, l'AFDAS peut apporter un appui conseil aux entreprises en fonction de besoins précis. Elle réalise également des actions d'ingénierie de formation. Les conseils régionaux, les DRAC et les DRTEFP apportent des financements complémentaires.

### **L'ANPE Spectacle**

Laurent Muratet, représentant l'ANPE-Spectacle, indiquait que les demandeurs d'emploi sont particulièrement demandeurs d'actions de formation. Il s'agit pour eux de consolider leurs carrières et d'acquérir des compétences.

Dans un premier temps, l'ANPE réalise un entretien afin de valider le projet professionnel du demandeur d'emploi. Deux outils sont alors notamment proposés : un bilan de compétences (réalisé par un prestataire et non par l'ANPE), un "objectifs projet".

---

<sup>4</sup> Organisme Paritaire de Collecte Agréé

Puis, l'ANPE étudie les droits ouverts et les modalités de financement possibles. Dans le cas où l'individu n'aurait pas de droits acquis à l'AFDAS, il est orienté vers des dispositifs collectifs gérés par la DRTEFP ou le Conseil régional. Cependant les aides sont plutôt minces (environ 450 euros par formation).

Les dispositifs de l'ANPE sont donc assez complexes, et bien souvent il s'agit de sur mesure.

## **Deuxième partie :**

### **Les besoins en formations des entrepreneurs de spectacles**

#### **Constats généraux et responsabilités des partenaires sociaux et de l'Etat dans la structuration de l'offre de formation**

**Colette Chardon**, Déléguée Générale du PRODISS et Secrétaire Générale de la CPNEF-SV, rappelle que les partenaires sociaux sont investis de responsabilités très fortes en matière d'emploi et de formation. Afin de conduire une politique sociale cohérente au niveau de la branche, les organisations professionnelles ont créé, il y a plus de dix ans, la CPNEF-SV. Cette commission conduit des travaux structurants visant à assurer le développement et la sécurité de l'emploi, mais aussi, à promouvoir la formation et la qualification.

Or aujourd'hui, le contexte, qui conjugue réformes réglementaires<sup>5</sup>, et crise sociale sans précédent, impose que le secteur dans sa globalité prenne conscience des enjeux. Les syndicats, mais aussi les employeurs, les salariés, les centres de formations, l'Etat, les Régions, les institutions, etc. doivent s'investir à leur niveau. Notamment, il faut prendre la mesure du constat suivant : 95% des entreprises du spectacle vivant ont moins de 10 salariés permanents. De ce fait, les salariés sont renvoyés à eux-mêmes pour gérer leurs carrières, les entreprises ne pouvant assumer les fonctions traditionnelles de gestion des ressources humaines. L'AFDAS, en mutualisant les moyens et en assurant un rôle d'accueil et de conseil, permet de pallier en partie à ce déficit d'encadrement. Mais beaucoup de travaux doivent être entrepris car le secteur est jeune et a besoin de se structurer d'avantage. La signature de la convention collective chanson, variétés, jazz et musiques actuelles marque à ce titre une réelle avancée.

**Geneviève Meley-Othoniel**, Chef de bureau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle et des entreprises culturelles de la DMDTS, indiquait qu'au niveau de la formation professionnelle, deux champs sont impliqués : d'une part l'enseignement supérieur<sup>6</sup> relevant des universités, d'autre part, la formation professionnelle dispensée par les écoles et les organismes spécialisés qui vise à former à des métiers. Cependant il s'agit bien de formation professionnelle supérieure. C'est important de revendiquer ce haut niveau de qualification dans les formations professionnelles.

Il y a également des enjeux liés à la décentralisation. L'enseignement initial des jeunes musiciens, comédiens, danseurs est de la compétence des collectivités locales (villes, départements, régions). Il existe aussi des établissements d'enseignement supérieur qui relèvent de la compétence de l'Etat qui forment aux métiers du spectacle les interprètes, les enseignants et les techniciens et peuvent s'ouvrir aux métiers d'encadrement des structures. Selon Geneviève Meley-Othoniel, il est important de préserver ce schéma. Il appartient donc à l'Etat de prendre ses responsabilités quant aux formations offrant un haut niveau de qualification.

Des régimes dérogatoires existent. A titre d'exemple, la Région PACA a mis en place depuis deux ans, un traitement particulier en ce qui concerne les formations professionnelles supérieures. Elle a sorti du dispositif général sous forme d'appel d'offres, l'offre de formation dans le secteur culturel et a adopté un traitement particulier afin de résoudre les coûts pédagogiques pas suffisamment pris en charge, des durées de formation particulières.

---

<sup>5</sup> Loi relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social du 4 mai 2004

<sup>6</sup> Ministère de l'Education nationale

Depuis 15 ans, les formations des universités dont la finalité est un approfondissement des connaissances et une mission de recherche, tendent à viser des métiers. Cette politique qui s'est répandue dans toutes les universités les a conduit naturellement à s'intéresser au secteur culturel. Cependant la logique qui fonde les formations universitaires ne répond pas aux spécificités culturelles. Il s'agit là d'une réelle difficulté car in fine, les programmes de formation mis en place n'emportent pas l'adhésion du secteur professionnel concerné. Une des réponses a été d'imaginer des formations en alternance qui associent les structures culturelles. Si aujourd'hui des structures travaillent à la conception, l'élaboration, à la définition des enseignements et au choix des intervenants, elles demeurent des « invitées ».

Geneviève Meley-Othoniel insiste sur les différences entre la formation continue et la formation initiale. Ces différences se situent en termes de contenus, de durée et de conception de la formation. Dans les universités on observe que ces deux types de formation sont confondus. Cela pose de réelles difficultés.

Geneviève Meley-Othoniel conclut sur la nécessité de rechercher des partenariats avec l'université, sur la vigilance à avoir quant à la définition et aux objectifs de ces formations afin d'éviter le risque de mettre en place des processus auxquels les professionnels n'adhèrent pas.

### **Comment se construit l'offre de formation ?**

Comme pour l'état des lieux de l'offre, trois responsables de formation ont développé brièvement leurs méthodes d'ingénierie afin d'illustrer leurs pratiques.

1- **Jean Philippe Durand**, Responsable pédagogique de l'AGECIF, indique que l'offre de formation se construit selon trois cas de figure :

- \* Les formations modulaires sur catalogue.

L'évolution du catalogue est constante et s'effectue grâce aux avis des stagiaires des années précédentes, des intervenants (qui sont tous des professionnels), et des professionnels du monde de la culture. Une veille d'information est aussi indispensable.

- \* Les formations intra-entreprises.

Elles sont mises en place sur la demande des employeurs dans le cadre de plans de formations. Dans ce cas, l'AGECIF travaille avec le directeur et les salariés.

- \* Les formations pour des collectivités.

Des études quantitatives ou qualitatives sont réalisées pour faire ressortir les besoins locaux.

Plus généralement, Jean-Philippe Durand remarquait que les difficultés concernent moins le contenu que la mise en forme et le choix de techniques pédagogiques adaptées. A ce titre, l'e-formation va introduire des bouleversements importants.

2- **Francis Esther**, Directeur de l'ARSEC, notait que son fonctionnement est assez voisin de celui de l'AGECIF, et, que les partenariats sont essentiels au moment de l'élaboration d'une offre nouvelle. Le repérage des besoins et leur anticipation s'effectuent toujours dans le cadre d'une co-construction avec les employeurs, salariés, décideurs, politiques, OPCA, etc.

Par ailleurs, un organisme de formation a une fonction essentielle de veille afin de comprendre l'évolution économique et culturelle du secteur professionnel. Les autres activités de l'ARSEC (conseil, information, étude...), alimentent ces réflexions.

Techniquement, les formations proposées reposent sur des référentiels métiers, compétences et formations très précis qui demandent une élaboration complexe.

En conclusion, Francis Esther liste une série de problèmes afin d'alimenter la discussion :

- \* La formation n'est pas suffisamment revendiquée comme un droit et un besoin par la profession ; la formation est encore trop assimilée à un impôt plus qu'à un atout pour l'entreprise.

- \* La question du financement est tout à fait cruciale dans le montage et des aides doivent être recherchées, même du côté de l'Europe.

- \* Il est difficile de faire accepter les offres nouvelles par le secteur, et donc d'évoluer.

- \* Les hauts cadres (directeurs et fonctions dirigeantes) sont peu utilisateurs de la formation.

- \* Les organismes de formation souffrent du manque de données quantitatives sur l'emploi.

\* Enfin, les professionnels s'investissent peu dans la formation au côté des organismes (ex : jury de VAE, centre de bilan de compétence).

3- **Bertrand Mougin**, Responsable pédagogique de l'IRMA, indique que l'IRMA, comme tous les organismes liés au spectacle vivant, propose une offre thématique et modulaire. La tendance est également au partenariat avec d'autres organismes ou avec des universités.

Bertrand Mougin ajoutait qu'effectivement l'offre se construit essentiellement à partir des retours du secteur. A ce niveau, le centre d'information interne à l'IRMA permet d'alimenter fortement les réflexions sur les besoins.

### **Comment améliorer la prise en compte des besoins : le regard des professionnels**

Si tous s'accordent pour affirmer que la formation est un moyen permettant de professionnaliser les salariés mais aussi le secteur, et donc contribuer à son développement économique, de nombreux problèmes sont soulevés.

**Ghislaine Gouby**, Directrice de l'ARC, estime que les formations ne sont globalement pas adaptées au fonctionnement des micros structures du fait de leur durée mais aussi de leur localisation (il n'est pas toujours proposé de formations à proximité). Quant à envoyer les directeurs en formation ! Ghislaine Gouby souligne que pour des raisons logistiques, financières et "symboliques", que les équipes sont prioritaires.

**Florent Decroix**, Directeur d'A gauche de la lune, ajoute que la production renvoie à un "élan artistique", et que cette dimension ne s'apprend pas lors d'une formation. Par ailleurs, s'il est vrai que certains dirigeants manquent d'expérience, bien souvent ils n'ont pas conscience de leurs carences. Une démarche de la part des organismes devrait donc être faite spécifiquement envers eux.

**Françoise Dupas**, Directrice du Grand Mix, se dit de plus en plus sollicitée par des surdiplômés sous expérimentés, et se demande comment répondre à leurs prétentions salariales. Elle considère néanmoins que les formations continues sont suffisamment adaptées aux besoins, mais que le problème de manque de temps est déterminant. En effet, il faut aussi prendre en compte le temps hors formation consacré en amont à l'information (rechercher la formation, montage du dossier, résoudre la question du financement, réorganiser le travail d'équipe, etc.).

Le débat s'engage aussitôt puisque **Jean-Marc Vernier** (AMDRA), rappelle que les stagiaires sont très majoritairement expérimentés dans la mesure où ils sont issus de la formation continue. Par ailleurs, il se dit convaincu que les formations longues feront leur preuve sur le long terme et permettront de structurer efficacement une profession. Le spectacle a particulièrement besoin de professionnels ayant suivi une formation solide et de haut niveau.

**André Tiran** (Université de Lyon II), ajoute, au sujet de l'exigence salariale élevée des professionnels ayant suivi une formation de haut niveau, qu'il est dangereux de professer que ces formations ne doivent pas exister sous prétexte qu'il n'y a pas de quoi financer les postes correspondants. C'est en effet le niveau de compétences qui doit compter au moment de l'embauche et non le type de diplômes.

**Jean-François Pujol**, modérateur et Président de la CPNEF-SV, souligne qu'il faut veiller à ce que les formations correspondent à des qualifications et des métiers existants et reconnus par la profession. Puisque, ironique, il souligne que des métiers sont inventés tous les jours les organismes de formations. La question de la validation des formations par la profession et du contrôle qualitatif est pour l'instant non résolue car il n'existe pas d'instance nationale régulatrice et que les avis négatifs donnés par la CPNEF-SV, ni même par le ministère de la Culture ne sont suivis d'effets.

Par ailleurs, il recommande que les formations s'inscrivent dans des filières cohérentes qui permettent de se positionner les uns par rapport aux autres, notamment en s'organisant par niveau.

**Patrick Ferrier** (SYNPTAC CGT), ajoutait que les niveaux de formations et les qualifications détenues doivent être inscrites dans les conventions collectives, les textes réglementaires apportant une véritable lisibilité.

**Antoine Masure**, Directeur du CNV, constate in fine que ce secteur mérite autant que d'autres des formations haut niveau mais qui ne répondent pas à des qualifications précises. A entendre les requêtes des professionnels, c'est une fausse route des entreprises à vouloir des compétences trop pointues, alors que le besoin doit sans doute se cibler sur de solides généralistes, pointus dans la spécialisation technique.

A titre cette fois professionnel, et donc à la présidence du Printemps de Bourges et de la direction du Zénith **Daniel Colling** rebondit sur le manque de cohérence du secteur.

Pour lui, les professionnels restent flous du côté de leur demandes en dépit de leurs difficultés, les micro entreprises pourraient par exemple se mutualiser des services, externaliser pour s'en sortir, et aujourd'hui, la structuration de la profession passe par des mutations dans le cœur du métier même.

Par exemple, il n'est pas logique que les entreprises de + de 10 salariés aient un continu problème de fonctionnement sur les cadres techniques qui sont intermittents. Il faudrait les intégrer.

Difficile conclusion pour une première. Elle viendra cependant **d'Antoine Masure, directeur du CNV**, qui ne peut ni se réjouir ni se satisfaire non plus après ces quelques heures de débat.

Il s'agit simplement pour lui de sortir du handicap d'un secteur encore jeune et qui n'a pas de transmission de savoir à son actif. Et ceci en fait une priorité de cet état des lieux.

Ses observations principales iront donc vers une culture d'entreprise encore jeune elle aussi, et sans doute peu mûre encore pour la formation.

Par là même, la surenchère des spécialisations se décale encore plus du besoin réel alors que ces attentes sont plus que jamais d'actualité.

Pour **Antoine Masure**, ces rencontres doivent sans doute se renouveler annuellement et peut-être se tourner, c'est une piste entre autres, vers les régions dont certaines peuvent déjà affirmer une vocation spécifique dans le domaine des musiques vivantes.