

Beaucoup de métiers de l'ombre permettent aux projets artistiques de voir le jour. Ils s'exercent dans les théâtres, les musées, les collectivités locales...

Vaste et stable, le secteur culturel français s'appuie sur des acteurs publics et privés très divers qui constituent autant d'employeurs que de pratiques des métiers. Les missions d'un responsable de la communication dans une grande institution seront ainsi bien éloignées du quotidien du même poste au sein d'un jeune festival. Avant de se lancer, « *il est essentiel d'être curieux des différentes familles de métiers accessibles dans l'univers culturel et de se faire une idée sur ceux qui conviennent à son profil* », insiste Isabelle Mathieu, coordinatrice à Cortex Culture Emploi. D'autant plus que l'on assiste, depuis les années 1980, à une professionnalisation. Ainsi, « *le diplôme spécialisé devient le passage obligé pour faire carrière dans l'administration du secteur culturel* », écrit Cécile Martin dans un rapport du ministère de la Culture\*

**Passion et vocation.** Si les appelés sont nombreux, il y a proportionnellement peu d'élus. Les multiples formations (282 pour le seul secteur de l'administration et de la gestion de la culture, médiation exclue\*) déversent chaque année sur le marché de nombreux diplômés très qualifiés. Cette concurrence entraîne une surqualification, une paupérisation et une précarisation du milieu. « *Les CDD sont légion, souligne François Moreaux, coordinateur national de la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication, et le niveau de rémunération est largement inférieur à celui de postes équivalents dans les secteurs non culturels.* » En effet, à la sortie d'un voire deux masters, la rémunération des postes proposés oscille entre 2 500 brut et le smic. Pourtant, la culture continue d'attirer les vocations. « *Bien sûr !, explique Isabelle Mathieu, ce sont des métiers passionnants, alliant responsabilités et plaisir de mener à bien des projets artistiques* »  
\* « Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : bilan et perspectives », rapport du DEPS, avril 2008.

Les quatre grands métiers. Les institutions et organisations culturelles s'ordonnent en général autour de quatre fonctions principales : administration, production, médiation et développement commercial.

#### **L'administration : l'esprit gestionnaire**

Administrateur, secrétaire général, directeur administratif et financier : les appellations varient. L'administrateur met ses compétences techniques en comptabilité, droit, gestion... au service d'un projet artistique et doit donc posséder une bonne compréhension des enjeux de ses multiples interlocuteurs. Pour ce poste, des cursus en gestion et management sont nécessaires, couplés à une immersion dans l'univers culturel, voire à des études dans ce domaine.

Aideen Halleman, Assistante de la Directrice Administrative et Financière à la Fondation Cartier pour l'Art Contemporain : « *Le rôle de la DAF est de faire en sorte qu'un projet, avec toutes ses exigences artistiques, puisse se réaliser dans un cadre financier et juridique défini – au quotidien, cela signifie assurer la gestion des budgets et des contrats, mais aussi affronter des imprévus et négocier des solutions. Il importe pour cela d'être à l'écoute des différents services. La connaissance des chiffres, des mécanismes financiers et comptables, le sens de l'organisation sont indispensables, mais c'est la proximité avec les services opérationnels et artistiques qui rend le travail réellement passionnant.* »

Raphaële Bianchi, Responsable de la cellule « Acquisitions » du MNAM : « *La cellule Acquisitions accompagne tout le processus d'entrée des œuvres au MNAM : organiser les comités de sélection, compiler les données sur les œuvres, coordonner leur arrivée et assurer le suivi juridique. Ce métier nécessite un profil mixte : conservation, régie des œuvres, droit... On assiste ainsi à un déclin des cursus purement scientifiques au profit de parcours hybrides, qui complètent une formation en muséologie par une autre en conduite de projets culturels. Malgré tout, on ne peut pas tout maîtriser : il faut alors savoir se poser les bonnes questions et identifier où se trouvent d'éventuels écueils. De notre travail dépend toute la vie de l'œuvre dans l'institution ; nous nous devons d'avoir un certain recul, une conscience des effets à long terme de nos décisions.* »

Tetyana Skakun, Chargée des affaires juridiques en institution : « *Dans les structures culturelles, une même personne est souvent amenée à gérer des aspects du droit très variés : droit de la propriété littéraire et artistique, droit du travail, droit des contrats voire droit international. Pour moi c'est un avantage, car dans une carrière juridique « classique » on se spécialise souvent dans un seul domaine. C'est un travail qui demande beaucoup de concentration et de logique mais où on a la chance de rester proche du terrain. Le secteur culturel a ses particularités, ses acteurs, qu'il faudra apprendre à connaître. Les formations suivent un parcours très normé, en université : premières années généralistes puis spécialisation progressive. Le droit de la propriété littéraire et artistique, indispensable, fait l'objet de masters spécialisés ou peut être étudié en tant qu'option.* »

## La production : main de fer, gant de velours

Exposition, festival, pièce de théâtre... une fois le projet défini, les services de production le mettent en oeuvre dans le cadre fixé par l'administrateur et le directeur artistique. Un métier où organisation, initiative, management et sens du compromis font loi ! Sans oublier un sens aigu de l'importance de l'oeuvre d'art. Directeur ou chargé de production doivent travailler en confiance avec le commissaire et les artistes, tout en gardant à l'esprit les contraintes des opérateurs qu'ils coordonnent : services techniques, régie des oeuvres... Les profils sont variés pour ces postes qui se professionnalisent ; les cursus alliant histoire de l'art et un master en gestion de projets culturels sont bien perçus.

Catherine Sentis, Directrice de la Production au Centre Pompidou : *« En tant que Directrice de la Production, ma mission consiste d'abord à diagnostiquer les moyens nécessaires pour gérer les programmes dont la mise en oeuvre est confiée à ma direction et les accompagner aussi loin que possible dans les limites qui nous sont fixées. Les contraintes sont évidemment de délai, de budget, de sécurité. Il faut apprendre à distinguer les éléments essentiels à la réussite d'un projet et ceux de moindre importance sur lesquels les compromis devront se porter. Un chargé de production n'aspire pas forcément à devenir Directeur de la production, car c'est un métier un peu différent, qui ajoute à la production pure des tâches managériales, qui le placeraient à une plus grande distance du terrain. Mon profil est à l'origine de gestionnaire (à HEC) et mes expériences dans des institutions culturelles de plus petite taille m'ont donné des compétences de généraliste. »*

Prune Blachère et Adèle Fremolle, Chefs de projets culturels à Carat Culture : *« Notre métier a la particularité de suivre un projet de A à Z, de la réponse à un appel d'offre à la mise en oeuvre effective. Sur une production d'exposition, nos deux bibles opérationnelles sont le rétro planning et le budget. La polyvalence est essentielle : parler au client, être à l'aise sur un chantier, comprendre le scénographe, le directeur artistique... Notre métier va du très grand – respecter un budget de plusieurs millions d'euros – au tout petit – l'orthographe du générique. Il y a de la place pour les jeunes ; ceux-ci sont vite responsabilisés. Il importe d'être humble et de ne pas avoir de velléité artistique : nous travaillons au service d'un client et des artistes. »*

## Les médiateurs

Quel est le point commun entre un chargé des publics, un agent d'artiste, un animateur du patrimoine et un galeriste ? Ils entrent tous dans la vaste catégorie des médiateurs, c'est-à-dire de ceux qui organisent la rencontre de l'art et de ses publics. Cette définition englobe des compétences en communication, dans le domaine commercial, mais aussi scientifiques (connaissance des oeuvres) et pédagogiques.

L'université prépare à des diplômes spécialisés en médiation culturelle ; la filière CMPC (conception et mise en oeuvre de projets culturels) peut aussi donner de bons outils, ainsi que celle des « sciences et techniques de l'exposition ». Les cursus de valorisation du patrimoine ou alliant tourisme et culture sont également adaptés.

Pour devenir commissaire d'exposition ou directeur artistique, pas de formation miracle : ces métiers demandent beaucoup d'expérience, un réseau et une vision originale de l'univers artistique. En revanche, des postes d'assistant peuvent s'ouvrir aux jeunes. Mais *« cela reste un milieu d'autodidactes, précise Camille Lebon après une expérience d'assistante de programmation dans un festival de cinéma. Dans l'audiovisuel, ce travail consiste à visionner des films? le soir, en rentrant du bureau. En journée, il faut identifier les oeuvres à visionner, démarcher les distributeurs, négocier les autorisations... Ce n'est pas aussi glamour qu'on le croit ! Mais c'est un travail passionnant. »*

Le galeriste cumule expertise artistique, compétences de gestion et de droit, sens de la communication et de l'accueil. Les formations en médiation ou en gestion de projets culturels seront obligatoirement complétées par une curiosité personnelle, une motivation sans faille et l'entretien de son réseau.

Il faut aussi penser aux services culturels des collectivités territoriales. Spectacle vivant, patrimoine, festivals, expositions, depuis la loi de décentralisation de 1982, les champs d'intervention des mairies, des départements, des régions, sont de plus en plus vastes. *« La voie royale est de passer un concours de la fonction publique territoriale, précise Emmanuelle Castel-Granteral, chef du service des affaires culturelles et des monuments historiques du conseil général des Côtes-d'Armor. Mais nous faisons aussi appel à des compétences extérieures. »* Ne pas hésiter à envoyer une candidature spontanée à la DRH d'une collectivité territoriale. Enfin, le Quai d'Orsay propose chaque année de nombreux postes au sein de ses services de coopération et d'action culturelle dans le monde. En 2009, sur ses 16 000 agents, seuls 5 000 sont issus de l'ENA ou d'un concours « maison ». Si vous êtes en cours d'études, vous pouvez commencer par un stage de quelques mois, non rémunéré. Fraîchement diplômé et fort d'une première expérience, vous pouvez postuler à un service de volontariat international (VI). Si vous possédez déjà une solide expérience professionnelle, vous pouvez vous porter

candidat à un poste de chargé de mission, d'attaché culturel ou de directeur de centre culturel. Pour 2010, une centaine de postes sont à pourvoir pour des non-titulaires de la fonction publique.

## **Le développement culturel**

Le projet est prêt, reste à faire venir le public : c'est le rôle des services de communication. Par ailleurs, une fois le cœur artistique du projet assuré, des apports financiers complémentaires sont souvent nécessaires pour assumer des dispositifs périphériques. Les services commerciaux mais aussi de recherche de financements se sont ainsi développés.

Rosalie Bédel, Responsable Communication et Événements au Théâtre de la Comédie des Champs-Élysées : « *Les deux casquettes que je cumule demandent une grande réactivité, de l'autonomie et de la polyvalence. Je dois en effet gérer la privatisation des espaces du théâtre pour des événements privés : cela implique d'être innovant dans les propositions aux clients (défilés, dîners sur la scène...), de maîtriser les contraintes techniques, de rédiger des contrats, d'avoir un bon sens du relationnel... Le volet communication est encore plus vaste : rédaction de documents de communication, suivi des graphistes, gestion du plan médias avec une agence de communication, supervision de la réalisation de bande-annonces... Le champ de mes interlocuteurs est large, je dois constamment m'adapter à leur langage et à leurs problématiques. Pour moi, les stages et les premières expériences professionnelles sont essentiels dans l'acquisition de compétences.* »

Perrine Place et Déborah Ravohitra, Chargées des Partenariats à Carat Culture : « *Les métiers du partenariat culturel sont en pleine expansion ; le cadre juridique y est particulièrement favorable depuis 2003. Ils s'exercent en institution, en entreprise ou encore à l'intersection des deux : en agence. Dans le « fundraising », il faut avoir du bagout, être tenace, curieux et créatif pour savoir proposer à un mécène potentiel le bon projet, au bon moment. Nous sommes en quelque sorte des traductrices entre deux univers ; puis nous suivons la réalisation des partenariats, aux plans juridique et opérationnel. Notre métier a une forte dimension commerciale, mais ne peut s'effectuer sans une grande sensibilité artistique et un sens de la cause que l'on défend.* »

**Les formations et les écoles :** public, privé, l'offre est large. Nombre de diplômés sont de niveau bac + 5, car les recruteurs sont exigeants.

Profils polyvalents, créatifs et rigoureux, maîtrisant des outils de gestion, de communication, le tout irrigué par une solide culture générale et artistique : les recruteurs sont exigeants. Et ont malgré tout l'embarras du choix. Les formations longues sont quasiment incontournables. En l'absence de licence dédiée dans l'université choisie, le cursus pourra commencer par une formation généraliste (licence d'histoire de l'art, de LLCE/LEA, d'histoire, hypokhâgne...), ou orientant déjà vers une compétence technique particulière (licence d'Infocom, de droit ou de gestion). Puis l'étudiant pourra intégrer un master dédié à l'administration ou à la médiation culturelle. Il est conseillé de vérifier, dès l'orientation post-bac, les conditions d'entrée dans cette filière afin de ne pas se fermer de portes. La formation des futurs chefs de projets prend souvent l'appellation de « conduite et mise en œuvre de projets culturels » (CMPC). On la retrouve en université, en grande école et dans des formations privées, sous différentes dénominations (métiers de l'exposition, management de la culture...). Le domaine de la médiation bénéficie aussi de nombreux diplômes dédiés : médiation culturelle, action culturelle, valorisation du patrimoine? Ce secteur bénéficie en outre de cursus spécialisés (le DUT GACO musique de Chambéry, la licence pro métiers de l'édition de Paris 5, le master festivals-cinéma à Avignon...).

- 1) Les universités : quelques universités parmi les plus cotées proposant des cursus en gestion de projets/administration culturelle : université de Bordeaux-Montaigne, université de Bourgogne, Grenoble, Lille 3, Lyon 2-Lumière, Paris 1-Sorbonne, Paris 10-Nanterre, Paris 8 - Vincennes-Saint Denis, Paris-Dauphine, université de Provence, Reims? Il existe aussi des cursus en médiation culturelle : université de Bourgogne, Lille 3, Metz - Paul-Verlaine, Mulhouse, Nice Sophia-Antipolis, université de Provence, Rennes 2...
- 2) Les grandes écoles : de nombreuses grandes écoles disposent de filières spécialisées dans la culture, qui durent en général deux ans. Elles nécessitent une préparation intensive, dans le cadre des prépas pour l'entrée en première année, ou après une licence ou un master en quatrième année.
  - **Audencia Nantes** : majeure institutions culturelles et industries multimédia (7 600 € par an).
  - **Edhec Lille, Nice** : majeure management culturel et solidaire (10 500 € par an).
  - **ESCP-Europe** : master en management de la culture, trois filières (11 000 € par an).
  - **HEC** : master management des arts et de la culture (12 300 € par an).
  - **IEP de Lille** : master culture et développement (1 000 € par an en master).
  - **IEP de Strasbourg** : master politique et gestion de la culture (500 € par an).
  - **IEP de Lyon** : spécialité communication, culture et institutions (frais de scolarité : université Lyon 2).
  - **Sciences-Po Paris** : master management de la culture et des médias, trois filières (de 0 ? à 12 000 € par an, selon revenus).
  - **Sup de Co Dijon** : master spécialisé en management des entreprises culturelles (9 000 € par an).

- 3) Les établissements privés : le recrutement à l'entrée des structures privées spécialisées est moins sélectif que celui des grandes écoles ou des établissements publics. Les élèves sont rapidement mis en situation professionnalisante.
- L'**EAC** (Paris, Lyon), créée en 1985, offre deux cursus. Médiation culturelle : titre de « bachelor en médiation culturelle », certifié niveau 2, et d'« administrateur de projet en médiation culturelle », certifié niveau 1. Marché de l'art : titre de « bachelor en négoce des objets d'art », certifié niveau 2, et de « manager du marché de l'art », certifié niveau 1. Frais de scolarité : de 4 250 € à 8 750 € par an. Portes ouvertes le 28 mars.
  - L'**ICART** (Institut supérieur des carrières artistiques), à Paris, fondé en 1963, délivre un titre de « négociant d'art, médiateur culturel », certifié niveau 2 (6 670 € par an), et propose deux MBA : « marché et commerce international de l'art » et « ingénierie culturelle et médiation » (7 200 € par an). Journées portes ouvertes : le 25 mars ou sur RDV.
  - L'**IESA** (Institut d'études supérieures des arts), à Paris, inauguré en 1985, délivre un titre de « spécialiste-conseil en biens et services culturels », certifié niveau 2 (6 300 € par an). Il se répartit en deux filières : « marché de l'art » et « métiers de la culture », chacune pouvant être poursuivie en deuxième cycle professionnel. Portes ouvertes : les 15 et 25 avril, 6 et 16 mai.
- 4) Les établissements publics spécialisés : plusieurs instituts publics, réputés pour leurs formations artistiques et/ou techniques, proposent des diplômes en gestion de projets culturels, appliqués à leur secteur de prédilection.
- L'**ENSATT**, Ecole nationale supérieure des arts et techniques du théâtre, délivre un diplôme d'école : « administrateur du spectacle vivant », de niveau 1, en deux ans, après un recrutement à bac + 3 (frais de scolarité universitaires). Les élèves côtoient les étudiants des huit autres spécialités de l'Ensatt : art dramatique, costume?
  - La **FEMIS**, Ecole nationale supérieure des métiers de l'image et du son, propose une formation de seize mois en distribution-exploitation. Bac + 3 minimum.
  - La deuxième année du deuxième cycle de l'**Ecole du Louvre** comprend un « domaine professionnalisant » ouvrant aux parcours « marché de l'art », « médiation et métiers du patrimoine ». Elle est accessible à certains étudiants extérieurs, titulaires d'une maîtrise avec spécialité en histoire de l'art (496 €).
  - L'**INA**, Institut national de l'audiovisuel, propose un BTS audiovisuel option gestion de production, de marketing et distribution dans l'industrie audiovisuelle européenne (7 500 €), et un master spécialisé en création et production multimédia (8 000 €).

### Quelques conseils

L'expérience de terrain est essentielle. Elle permettra de mieux connaître le milieu, d'affirmer ses goûts et d'enrichir son CV. Les masters culturels en université ont très bonne réputation auprès des professionnels, qui apprécient aussi les parcours mixtes (université + école). Quelques repères sont utiles pour les sélectionner : ancienneté de la formation, contenu des cours, qualité du corps enseignant, accompagnement des étudiants (bases de données de stages, réseau d'anciens...).