

RAPPORT

DEFMA
HAUTS-DE-FRANCE

→ DIAGNOSTIC EMPLOI-FORMATION
DANS LES MUSIQUES ACTUELLES

Rapport réalisé par Carole Le Rendu

& Damien Dusseaux

DEFMA
HAUTS-DE-FRANCE
→ DIAGNOSTIC EMPLOI-FORMATION
DANS LES MUSIQUES ACTUELLES

4	(DEFMA HAUTS-DE-FRANCE)	SOMMAIRE	(DEFMA HAUTS-DE-FRANCE)	5
■	GLOSSAIRE / LISTE DES FIGURES	6 / 7		■
	INTRODUCTION	8		
	PARTIE 01 → Calendrier et Méthodologie	11		
	PARTIE 02 → Analyse des entretiens	19		
	1. FESTIVALS	21		
	2. LABELS / PHONO / ÉDITION	26		
	3. MANAGEMENT / ACCOMPAGNEMENT D'ARTISTES	30		
	4. PRODUCTEURS/ORGANISATEURS SANS LIEUX	34		
	5. RADIOS ASSOCIATIVES	38		
	6. LIEUX DE DIFFUSION	42		
	7. ORGANISMES DE FORMATION & UNIVERSITÉS	47		
	8. AUTRES STRUCTURES, STRUCTURES HYBRIDES D'INNOVATION	52		
	9. STRUCTURES RESSOURCES	56		
	10. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS	60		
	PARTIE 03 → Analyse des questionnaires	69		
	■ PROFIL DE L'ÉCHANTILLON	71		
	■ PROFESSIONNELLES ENGAGÉ·ES DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES, UNE VISION STRATÉGIQUE DE LA FORMATION À CONSTRUIRE	76		
	■ DES BESOINS EN COMPÉTENCES AXÉS SUR LE VOLET « DÉFENSIF » ?	79		
	■ LA FIDÉLISATION DES SALARIÉ·ES À L'ÉPREUVE DE RAPPORTS AU TRAVAIL RENOUVELÉS	82		
	■ FOCUS : LES DÉTERMINANTS SPÉCIFIQUES DE LA RUPTURE SELON LA FAMILLE DE MÉTIERS	84		
	PARTIE 04 → Cartographie nationale de l'offre de formation	89		
	■ CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE	91		
	■ UN ÉCOSYSTÈME NATIONAL RICHE, MAIS DÉSÉQUILIBRÉ ENTRE CRÉATION, TRANSMISSION ET STRUCTURATION DES CARRIÈRES	93		
	■ FOCUS : HAUTS-DE- FRANCE LECTURE TERRITORIALE PAR RÉGION	96		
	PARTIE 05 → Benchmark : Les pôles régionaux musiques actuelles et la formation	103		
	■ UN INVESTISSEMENT DIFFÉRENCIÉ DES ENJEUX DE FORMATION	104		
	■ UNE POSTURE DE SUBSIDIARITÉ REVENDIQUÉE	106		
	■ UN MANQUE D'OUTILLAGE INTERNE ET DE LÉGITIMITÉ EXTERNE	107		
	PARTIE 06 → Préconisations	109		
	■ CONTEXTE ET ENJEUX	110		
	■ DÉTAIL DES AXES STRATÉGIQUES ET PRÉCONISATIONS	111		
	BIBLIOGRAPHIE	122		
	LISTE DES ANNEXES	123		
	MENTIONS LÉGALES	124		

GLOSSAIRE

INTRODUCTION



- C2RP** → Centre régional de ressources pour les professionnel·les
- CARIF / OREF** → Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation / Observatoire régional de l'emploi et de la formation
- CDDU** → Contrat à durée déterminée d'usage
- CNM** → Centre national de la musique
- COREPS** → Comité régional des professions du spectacle
- DEFMA** → Diagnostic emploi-formation dans les musiques actuelles
- DREETS** → Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
- ETP** → Équivalent temps plein
- GE** → Groupement d'employeurs
- IA** → Intelligence artificielle
- ICC** → Industries culturelles et créatives
- OF** → Organisme de formation
- OPCO** → Opérateur de compétences
- PRMA** → Pôle régional musiques actuelles
- QVCT** → Qualité de vie et des conditions de travail
- RPS** → Risques psycho-sociaux
- SEM** → Société d'économie mixte
- SMA** → Syndicat des musiques actuelles
- SMAC** → Scène de musiques actuelles
- TPE** → Très petite entreprise
- VP2** → Vie privée/vie professionnelle
- VHSS** → Violences et harcèlements sexistes et sexuels

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

- TABLEAU 1** → Estimation consolidée des besoins en emplois par niveau de besoin
- GRAPHIQUE 1** → Estimation consolidée des besoins en emplois par catégorie de structure
- GRAPHIQUE 2** → Typologie d'activité principale de la structure
- GRAPHIQUE 3** → Nombre d'années d'exercice dans la structure actuelle
- GRAPHIQUE 4** → Initiative de la formation
- TABLEAU 2** → Thématiques de formation privilégiées ces cinq dernières années
- GRAPHIQUE 5** → Freins déclarés à la formation
- GRAPHIQUE 6** → Enjeux stratégiques des musiques actuelles en Hauts-de-France
- GRAPHIQUE 7** → Compétences transversales prioritaires pour demain
- GRAPHIQUE 8** → Projet de mobilité dans les cinq ans
- GRAPHIQUE 9** → Motivations à rester dans la structure
- GRAPHIQUE 10** → Nombre d'organismes de formation par région
- GRAPHIQUE 11** → Répartition des organismes de formation par région et domaine de formation
- GRAPHIQUE 12** → Répartition des organismes de formation par région et modalité de formation
- TABLEAU 3** → Vue synthétique des préconisations et priorisation possible
- TABLEAU 4** → Calendrier prévisionnel de mise en œuvre et estimation budgétaire

INTRODUCTION



Les musiques actuelles constituent un **secteur culturel particulièrement structuré** en Hauts-de-France. Cet écosystème participe à la vitalité artistique, économique et sociale du territoire, par **sa richesse et sa diversité** : artistes et collectifs, lieux de diffusion, festivals, structures de production, labels, éditeurs musicaux, studios, structures de management d'artistes, radios associatives, écoles de musique, organismes de formation et structures ressources, etc.

Pour mieux **comprendre et anticiper les évolutions qui traversent cette filière**, le pôle des musiques actuelles en Hauts-de-France Haute Fidélité a mené une concertation, une année durant, avec une quinzaine de partenaires intervenant sur les enjeux d'emploi et de formation¹. Cette concertation a conduit à la réalisation d'un diagnostic emploi-formation dans les musiques actuelles (DEFMA), avec le soutien de la Région Hauts-de-France, de l'État (Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités – DREETS) et de l'AFDAS.

Ce chantier est aussi né du besoin de réactualiser des travaux connexes assez datés (une quinzaine d'années), pour **porter un éclairage adapté aux évolutions sectorielles et aux besoins régionaux** en la matière. L'objectif principal était ainsi de **collecter des éléments chiffrés et qualitatifs sur l'emploi et la formation** dans le secteur des musiques actuelles, afin de proposer **des préconisations** visant à répondre aux besoins identifiés sur le terrain. Pour ce faire, deux hypothèses ont été retenues dans l'étude :

- La nécessité d'améliorer la lisibilité et la visibilité de l'offre de formation ;
- L'amélioration possible des pratiques des structures en matière de formation et de développement des compétences.

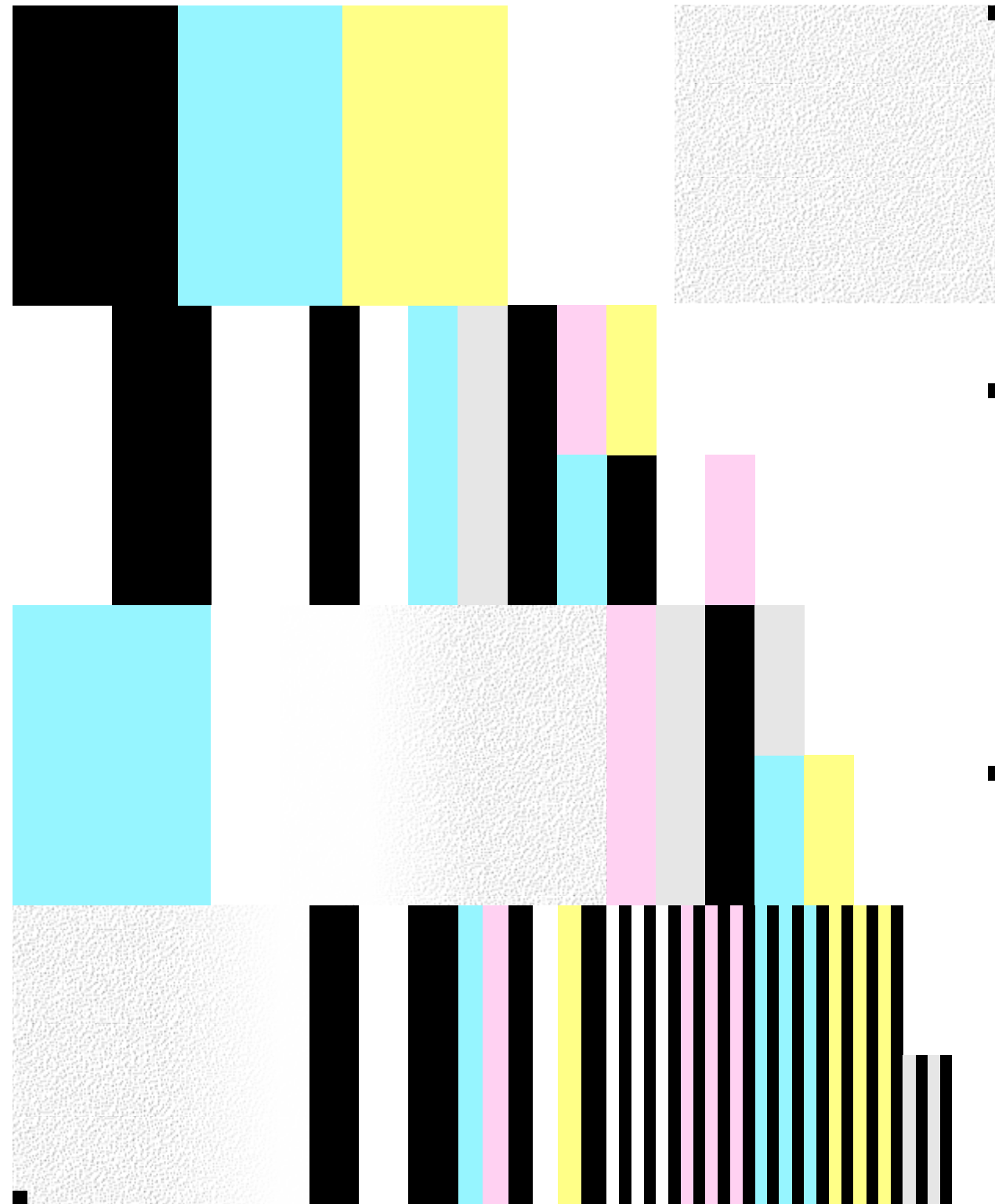
Le choix a été fait, lors d'un comité de pilotage, de s'adresser aux **publics salariés et indépendants, gérant-es de sociétés**, à l'exclusion des artistes et technicien·nes relevant de l'intermittence. En effet, l'étude vise en priorité à dresser des axes de travail à destination des organisations avec équipes permanentes ou assimilées, présentant des problématiques de besoins en compétences, de recrutement et de turn-over élevé. L'idée étant d'avoir une étude cohérente qui traite avant tout de l'emploi permanent et pose éventuellement des premiers jalons sur l'intermittence du spectacle, qui ne sous-tend ni les mêmes questionnements ni les mêmes leviers de réponse.

Les enjeux sont à la fois de vérifier l'adéquation des besoins en formation à l'offre existante, de déceler de nouveaux besoins potentiels, de faire émerger peut-être d'autres modalités de transmissions et de mutualisations des compétences attendues. Il s'agit également de mesurer les réalités concernant les difficultés de recrutement et/ou d'attractivité des structures de la filière musicale, ainsi que les évolutions relatives aux formes d'engagement au travail, aux attentes concernant la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), les rythmes et la charge de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle (VP2).

Cette étude se situe dans un contexte particulier post-Covid, qui a bousculé les pratiques en matière d'emploi, d'insertion et de reconversions, dans la filière musicale comme dans le spectacle vivant plus largement. C'est aussi une période d'instabilité économique et politique, au niveau national et international. Pour autant les enjeux environnementaux sont prégnants, les mutations technologiques également, avec l'essor de l'intelligence artificielle (IA) générative, tout comme l'accroissement des fractures sociales et la précarisation d'une partie du secteur culturel.

La formation apparaît dès lors comme un des leviers majeurs d'anticipation et de réponse à une nécessaire évolution des compétences au sein des collectifs de travail. Cette étude vise donc à poser un état des lieux des pratiques en la matière, de l'offre existante au niveau régional notamment, afin de cerner les mesures d'adaptation à envisager pour accompagner les mutations de la filière musicale.

1 • Les structures et institutions membres du comité de préfiguration, du comité de pilotage et du comité opérationnel sont détaillées dans l'Annexe 1. Liste des partenaires du projet DEFMA.



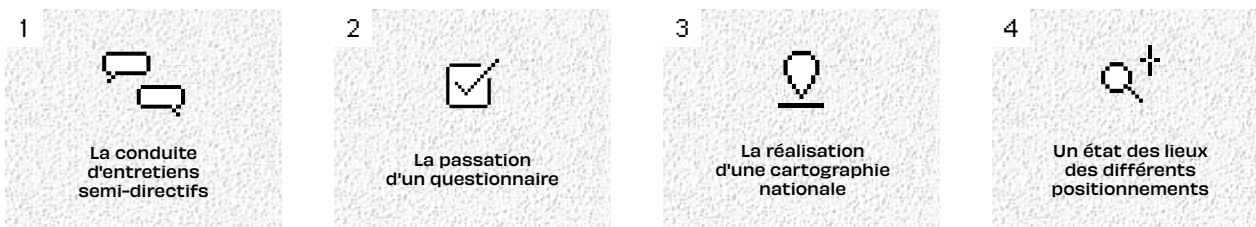
↓

PARTIE 01

CALENDRIER & MÉTHODOLOGIE

1. CALENDRIER & MÉTHODOLOGIE

→ Le choix a été fait, avec le comité de pilotage, de mener de front quatre méthodes principales, afin d'avoir un regard fécond sur les évolutions et les besoins en matière de formation et de compétences :



1 La conduite d'entretiens semi-directifs, lesquels doivent permettre à la fois de comprendre le degré de structuration des adhérent-es de Haute Fidélité, et les problématiques rencontrées en matière de ressources humaines : état des lieux des politiques RH développées dans les structures, enjeux de recrutement et volumes escomptés, nature des besoins en compétences, politique de formation, engagement au travail, prévention des risques psycho-sociaux (RPS)².

Dans ce cadre, 29 entretiens semi-directifs ont été menés entre avril et juin 2025, pour un total de 36 structures interviewées : 21 entretiens individuels et 3 entretiens collectifs avec des professionnel·les des musiques actuelles, ainsi que 5 entretiens avec des « personnes-ressources » en lien au secteur³.

2 La passation d'un questionnaire auprès des structures publiques et privées des musiques actuelles en région, adressé aux équipes permanentes ou assimilées : salarié-es et indépendant-es, gérant-es de sociétés. Il a été diffusé en ligne du 13 novembre au 15 décembre 2025, à partir des

2 • Pour en savoir plus, se reporter à l'Annexe 2. Guide d'entretien semi-directif DEFMA.

3 • Les structures et les personnes rencontrées sont détaillées dans l'Annexe 3. Liste des entretiens réalisés.

canaux de diffusion de Haute Fidélité (newsletter, article sur haute-fidelite.org, réseaux sociaux, etc.). Ce questionnaire a permis de toucher une population plus large et diversifiée (108 questionnaires renseignés, 106 exploitables), et de recueillir des informations complémentaires : niveaux de rémunération, thèmes des formations suivies et freins rencontrés, champ de motivations et critères de fidélisation...

Un comité opérationnel, associant notamment cinq structures adhérentes de Haute Fidélité issues de différents secteurs d'activité, a participé à la construction et à l'amélioration du guide d'entretien et de la grille de questions.

3 La réalisation d'une cartographie nationale de l'offre de formation initiale diplômante et continue, en lien avec la filière musicale.

4 Un état des lieux des différents positionnements des treize pôles régionaux musiques actuelles par rapport aux enjeux de formation (axes stratégiques, postures, initiatives), réalisé fin 2025 par Haute Fidélité.



→ Temps de concertation territoriale préalable à DEFMA

Pilotage & préparation

Réalisation

2023 ↓

Copil Formation-Accompagnement
À l'origine du projet

1

DÉC. 2024 ↓

Recalibrage de la méthodologie par le prestataire, en lien avec le comité de suivi

3

AVR. - JUIN 2025 ↓

Réalisation des entretiens

5

Proposition v1 questionnaires au comité opérationnel pour test et discussion autour des résultats intermédiaires

JAN. - NOV. 2024 ↓

Synthèse des éléments collectés par le Copil Formation-Accompagnement

Constitution des comités porteurs du projet

Affinage du périmètre du diagnostic

Constitution de la base de données et de l'échantillon pour les entretiens

Recherche de financements

2

JAN. - FÉV. 2025 ↓

Mise en place technique du recueil des données (panels, cartographie, etc.)

Proposition V2 grilles d'entretien

4

SEPT. - NOV. 2025 ↓

Réalisation de la cartographie de l'offre de formation en Hauts-de-France

Passation des questionnaires

7

FÉV. - MARS 2026 ↓

Restitution des résultats au comité de suivi pour validation

Rédaction du rapport final et de la synthèse par le prestataire

Traitement graphique (et cartographique éventuel), mise en page et impression

9

JUIL. 2025 ↓

Réunion du comité de suivi pour **présentation des résultats intermédiaires** et ajustements éventuels

6

DÉC. - JAN. 2026 ↓

Nettoyage, traitement et **analyse des données**

8

AVR. - MAI 2026 ↓

Diffusion des résultats et des supports par les comités porteurs du projet et le prestataire (séminaire commun)

Évaluation collective du diagnostic

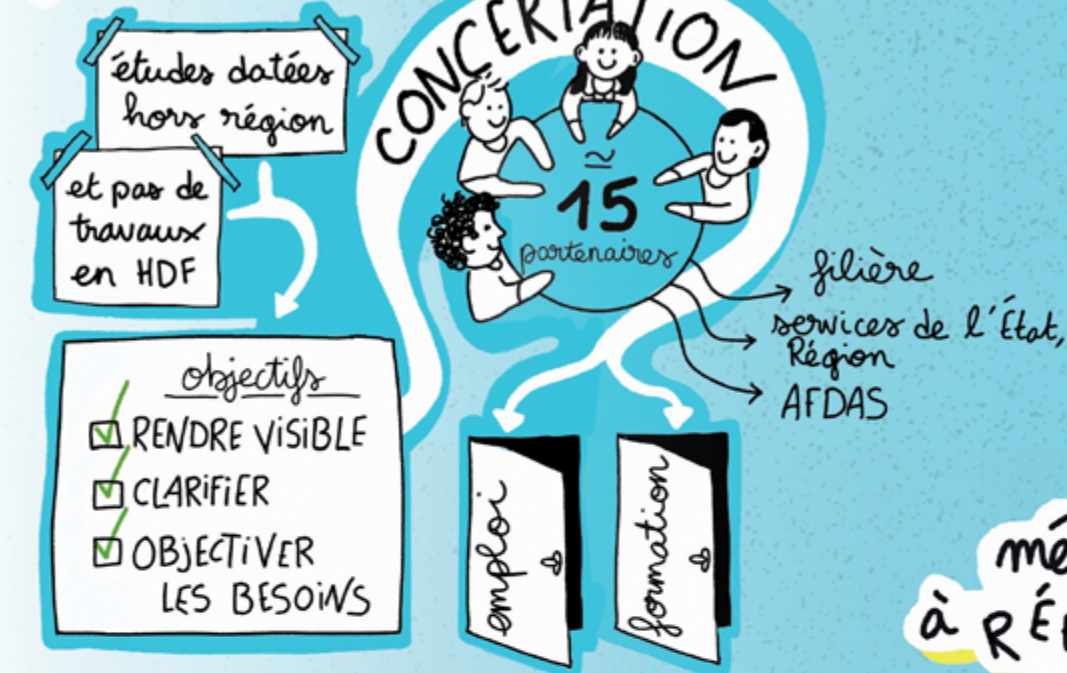
Réflexion sur les **prolongements potentiels**

10

Réalisation

Valorisation & évaluation

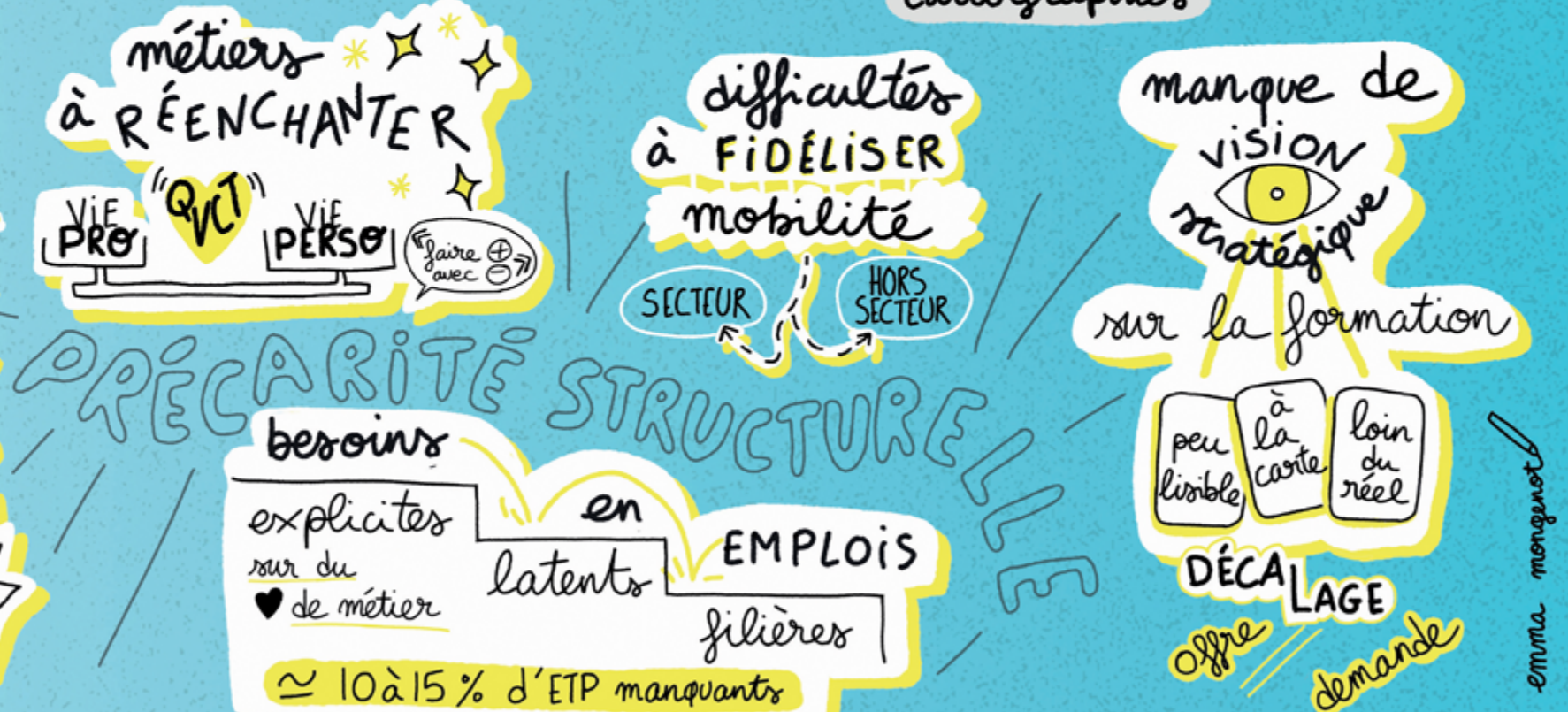
constat



Méthode de travail

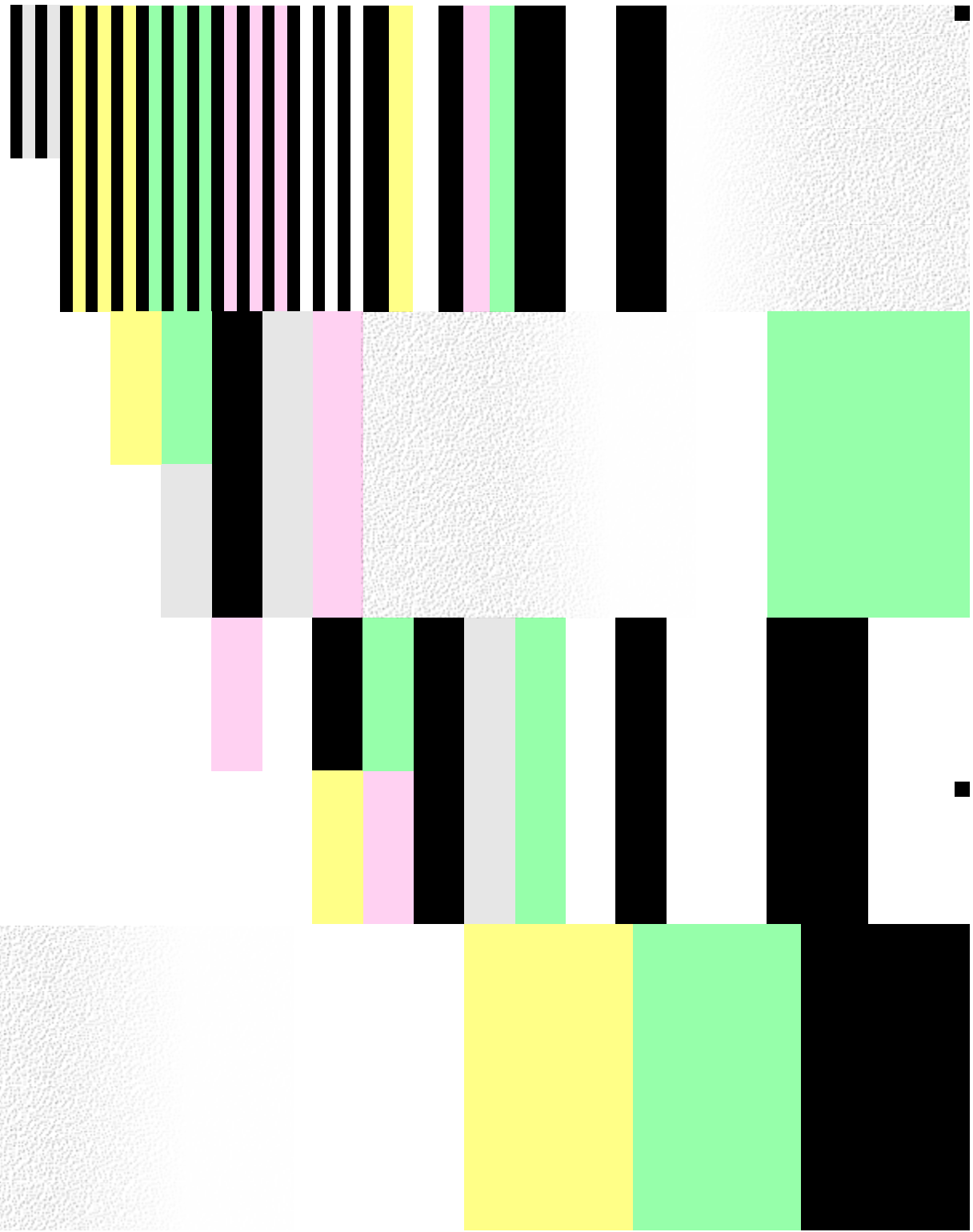


Enseignements



5 PISTES DE TRAVAIL





PARTIE 02

ANALYSE DES ENTRETIENS

À RETENIR



29 entretiens auprès de 36 structures, dans une diversité de secteurs d'activité :

lieux de diffusion musicales actuelles ou polyvalents, producteurs et organisateurs de spectacles sans lieu fixe, festivals, labels, éditeurs musicaux, structures de management ou d'accompagnement d'artistes, écoles de musique et organismes de formation, radios associatives, tiers-lieu culturel, cluster ICC, structures ressources...



Toutes catégories de structures confondues

- Une estimation consolidée des besoins en emplois comprise entre 40 et 59 équivalents temps plein (ETP), dont près de la moitié concentrée par les lieux de diffusion
- Les tensions d'emploi se polarisent sur les fonctions de soutenabilité (admin/gestion/production/encadrement)
- Les compétences économiques et managériales sont le déficit le plus transversal
- Manque de vision stratégique des employeurs sur le volet de la formation (formations en majorité gérées « à la carte », directions pas ou peu aguerries sur leur financement)
- L'offre de formation existe, mais n'est pas suffisamment articulée à l'emploi réel ni accessible aux directions (surcharge de travail, isolement)
- Les structures de formation restent majoritairement sur une offre de formation diplômante ou certifiante, et n'offrent pas de logique de « parcours de formations »
- La transformation du rapport au travail impose une professionnalisation accrue du management et de l'organisation du travail
- Les démarches VHSS progressent, mais l'outillage RPS reste insuffisant, surtout dans les petites structures
- La mutualisation apparaît comme un levier incontournable, notamment sur les fonctions support et l'ingénierie
- Haute Fidélité est attendu comme interface stratégique et opérateur d'ingénierie collective aux côtés des partenaires publics

2. ANALYSE DES ENTRETIENS

→ 2.1 FESTIVALS

Une structuration avancée
mais des structures en tension permanente

2.1 1 Présentation des structures et maturité RH

Les festivals analysés dans le cadre de cette étude présentent des modèles organisationnels relativement structurés comparativement à d'autres catégories de la filière, tout en demeurant fortement exposés aux aléas économiques, humains et réglementaires.

Les Nuits Secrètes → Le Festival est implanté depuis environ vingt-deux ans sur un territoire situé à proximité de Dunkerque. L'équipe permanente est composée de 7 salariées (6 CDI et 1 CDD), pour un volume global estimé à environ 18 ETP en incluant les intermittentes.

La structure présente un niveau de formalisation RH significatif :

- entretiens annuels d'évaluation,
- plan de développement des compétences,
- CSE,
- fiches de poste,
- engagement dans le Pacte EMMA⁴,
- travail engagé sur la gestion du temps de travail.

Un point de vigilance est toutefois identifié concernant le suivi contractuel, jugé perfectible.

Nous sommes ici face à un festival « installé », disposant d'outils RH, mais confronté à la pression structurelle d'un modèle intensif en haute période saisonnière.

Productions du Jardin / Jardin Électronique → Ce modèle est différent du fait de la structuration de ses activités : deux associations hébergées à Lille portant trois festivals, avec une logique assumée de mutualisation des fonctions support (production, administration, communication).

Pour toutes les catégories de structures, les besoins en emplois ont été distingués en trois niveaux : explicites (recrutements annoncés ou immédiats), latents (sous-dimensionnement des équipes existantes), et filières (mutualisables à l'échelle régionale).

4 - Initiative du Syndicat des musiques actuelles (SMA), lauréate en 2023 de l'appel à projets du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail « Améliorer l'attractivité des entreprises en agissant conjointement sur les conditions de travail et d'emploi ». Pour de plus amples détails : [Le Pacte EMMA - Sma](#).

Jardin Électronique compte 4 CDI et 4 apprenties. La structuration RH est en cours de consolidation :

- formalisation des fiches de poste,
- suivi des réunions,
- amélioration des conditions de travail,
- réflexion sur les locaux (rénovation/agrandissement).

Le modèle multi-festivals constitue ici une stratégie de stabilisation économique et humaine : la mutualisation permet d'amortir les charges support sur plusieurs projets.

Deux enseignements majeurs émergent :

① Les festivals les plus anciens ont développé des outils RH, mais sont exposés à des tensions accrues (turnover, responsabilités employeur, risques prud'homaux).

② Les modèles multi-structures mutualisées offrent une capacité d'adaptation plus souple, mais nécessitent une forte polyvalence des équipes.

Un directeur résume cette tension : « On a des outils, des procédures... mais la pression du calendrier, elle, ne disparaît jamais. »

2.1 ② Recrutements, attractivité et fidélisation

Communication : attractivité paradoxale → Les postes en communication attirent de nombreux·euses candidat·es, mais majoritairement des profils juniors ou inadéquats.

Ce phénomène révèle un écart entre l'image « désirable » du festival et la réalité opérationnelle exigeante des fonctions.

« On reçoit beaucoup de candidatures, mais peu de profils qui mesurent la réalité du poste. »

Administration : tension forte → Les postes administratifs sont particulièrement difficiles à pourvoir. Les compétences attendues sont élevées :

- maîtrise juridique,
- gestion budgétaire,
- connaissance fine des dispositifs publics.

Or ces profils sont rares sur le territoire et dans ce secteur.

Turnover et fidélisation → Les Nuits Secrètes évoquent un turnover important, avec des départs fréquents au bout de deux à trois ans. La participation au Pacte EMMA constitue une recherche de réponse à cette instabilité.

La tension générationnelle est perceptible, avec une évolution ressentie dans les formes d'engagement : « Les nouvelles générations ne veulent plus souffrir pour le métier. »

2.1 ③ Besoins en emplois et compétences (prospective)

Besoins explicites

- Recrutement d'un CDI senior (Jardin Électronique)
- Profil mécénat/fundraising (Nuits Secrètes), envisagé sous forme hybride 50 % mécénat / 50 % administratif

Le mécénat apparaît comme une compétence rare : « Le mécénat, on sait que c'est stratégique... mais on ne trouve personne formé à ça. »

Besoins latents

- Renforcement administratif
- Stabilisation des fonctions support
- Sécurisation juridique

Besoins filière / structurants

- Expertise mutualisée en mécénat
- Ingénierie juridique spécialisée spectacle
- Appui structuration RH

NIVEAU	ETP ESTIMÉS
Explicite	1,5 - 2
Latent	0,5 - 1
Filière	0,5 - 1
TOTAL ESTIMÉ	2,5 - 4 ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE	3 ETP ENVIRON



2.1 4 Formation et adéquation de l'offre

Le constat est particulièrement clair, les formations abordent insuffisamment :

- l'administration,
- le juridique,
- la gestion budgétaire.

Des besoins en formation continue sont également exprimés :

- production,
- management d'artistes.

Les liens avec la formation initiale sont principalement informels, « personne à personne », même si certaines formations sont appréciées (ex. Sciences Po Lille, majeure Management des Institutions Culturelles).



2.1 5 Évolution de l'engagement et articulation VP2

La mutation générationnelle semble nette : « *J'ai vu les grands frères souffrir.* » À présent le refus du sacrifice devient la norme.

Le télétravail a été testé intensivement (3 jours/semaine) aux Nuits Secrètes, avec des effets jugés négatifs (charge reportée, dés-implication), conduisant à un retour en arrière.

La baisse de tolérance aux arrangements informels et le risque prud'homal imposent une professionnalisation accrue de la fonction employeur.



2.1 6 Santé, sécurité, RPS, VHSS

- Attention accrue aux addictions (alcool/drogue),
- Prévention des risques auditifs avec exigence d'Équipement de Protection Individuelle,
- Politique Risques Psycho-Sociaux en construction,
- Dispositifs VHSS existants mais perfectibles.

La maturité progresse sur ces enjeux, mais la charge structurelle demeure.

2.1 7 Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité



Attentes identifiées :

- Interface emploi/formation pour mettre en place les politiques de formation et identifier les organismes de formation (OF),
- Haute Fidélité pourrait intervenir dans les formations (université et autres OF) pour présenter le « réel » des métiers, notamment l'administration,
- Appui RH et responsabilités employeur,
- Ouverture à des profils hors culture.

« On a besoin d'un tiers de confiance qui parle le même langage que nous, mais qui nous aide à structurer. »

SYNTHÈSE → Festivals

- 1 Les festivals sont parmi les structures les plus formalisées en RH
- 2 Ils sont néanmoins soumis à un turnover élevé
- 3 Les postes administratifs constituent le principal point de tension
- 4 Le mécénat émerge comme compétence stratégique insuffisamment outillée
- 5 L'évolution générationnelle impose une transformation du management
- 6 Les besoins en emplois relèvent principalement de la soutenabilité
- 7 Haute Fidélité est attendu comme interface structurante



26	(DEFMA HAUTS-DE-FRANCE)	PARTIE 02	(DEFMA HAUTS-DE-FRANCE)	27
	→ 2.2 LABELS / PHONO / ÉDITION Un maillon stratégique, encore insuffisamment reconnu			
	→ 2.2 1 Présentation des structures et structuration RH Les structures ayant des activités label/phono dans l'échantillon étudié relèvent majoritairement de modèles entrepreneuriaux de petite taille, articulant : - production phonographique, - édition, - accompagnement artistique, - diffusion numérique, - gestion des droits. Il s'agit essentiellement de TPE, parfois très spécialisées, dont les équipes permanentes sont réduites (1 à 3 salariée-es équivalents temps plein), et fortement dépendantes : - de compétences clés internalisées, - de réseaux professionnels, - d'une connaissance fine des mécanismes de financement (CNM, aides à la production, droits voisins). Contrairement aux structures associatives de diffusion, ces structures opèrent dans un environnement concurrentiel direct, soumis aux logiques de marché (streaming, synchronisation, international). La structuration RH y est généralement peu formalisée : - absence de service RH, - peu d'outils d'évaluation, - gestion directe par la direction. La fonction employeur y est exercée de manière très intégrée au projet entrepreneurial.			
		2.2 2 Recrutements, attractivité et fidélisation Les structures interrogées décrivent une tension spécifique : les profils qualifiés dans les métiers du droit d'auteur, de l'édition musicale et de l'ingénierie financière sont rares, or ces compétences sont clés pour ces structures L'attractivité salariale régionale est également un facteur limitant, en comparaison avec : - L'Île-de-France, - les grandes majors, - ou les entreprises technologiques liées à la musique. Un dirigeant résume ainsi la difficulté : « <i>On ne cherche pas juste quelqu'un qui aime la musique. On cherche quelqu'un qui comprend les contrats, les flux, les droits.</i> » Autre point saillant : la fidélisation repose souvent sur la motivation artistique et la proximité avec les artistes, plus que sur des perspectives de carrière structurées.	←	
		2.2 3 Besoins en emplois et compétences Besoins explicites Les besoins identifiés portent principalement sur : - renfort administratif et gestion des droits, - développement international - marketing digital spécialisé. Besoins latents Les structures expriment un besoin de sécurisation juridique et contractuelle plus important que leur capacité actuelle : - lecture et négociation de contrats, - gestion des métadonnées, - optimisation des droits voisins.	← ESTIMATION → 1 à 2 ETP sur l'échantillon étudié ESTIMATION → 0,5 à 1 ETP équivalent	

ESTIMATION

→ 0,5 à 1 ETP

mutualisé à l'échelle régionale

« On perd du temps et parfois de l'argent faute d'avoir accès à une expertise pointue. »

Besoins filière / structurants

Un besoin structurant émerge : une expertise régionale mutualisée en droit d'auteur et ingénierie contractuelle.

NIVEAU	ETP ESTIMÉS	
Explicite	1 - 2	
Latent	0,5 - 1	
Filière	0,5 - 1	
TOTAL ESTIMÉ	2 - 4	ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE →	3	ETP ENVIRON

→

2.2 ④ Rapport à la formation

Les structures label expriment un décalage entre la formation universitaire culturelle (plutôt orientée action culturelle publique) et les réalités économiques du secteur phonographique.

Les compétences jugées insuffisamment traitées :

- droit d'auteur appliqué,
- édition musicale,
- business model du streaming,
- contractualisation internationale.

Les formations existantes sont jugées :

- soit trop généralistes,
- soit trop parisiennes,
- soit inaccessibles financièrement pour des TPE.

→

2.2 ⑤ Engagement et transformation du rapport au travail

« La passion ne suffit plus. Les jeunes veulent aussi de la stabilité. »

Le modèle entrepreneurial repose encore sur une forte implication personnelle des dirigeant-es. Toutefois, une évolution générationnelle est perceptible :

Les frontières entre vie professionnelle et personnelle demeurent floues, mais sont de plus en plus questionnées.

2.2 ⑥ RPS / VHSS

<

Les risques identifiés sont principalement :

- surcharge mentale des dirigeant-es,
- isolement décisionnel,
- pression financière.

Peu de dispositifs formalisés existent dans ces structures pour prévenir ce type de risques.

2.2 ⑦ Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité

<

Les attentes exprimées convergent vers :

- une meilleure reconnaissance du secteur phono,
- une intégration pleine dans les dynamiques régionales,
- un appui sur les questions juridiques et contractuelles,
- des espaces d'échanges entre pairs.

SYNTHÈSE → Labels / Phono / Édition

- ① Maillon stratégique mais fragile
- ② Forte dépendance à des compétences expertes rares
- ③ Faible structuration RH
- ④ Déficit de formation adaptée
- ⑤ Besoin de reconnaissance institutionnelle accrue
- ⑥ Opportunité forte de mutualisation juridique régionale



30	(DEFMA HAUTS-DE-FRANCE)	PARTIE 02	(DEFMA HAUTS-DE-FRANCE)	31
	→ 2.3 MANAGEMENT / ACCOMPAGNEMENT D'ARTISTES Un métier central encore insuffisamment structuré			
	→ 2.3 1 Présentation des structures et structuration RH Les structures relevant du management et de l'accompagnement d'artistes occupent une position charnière dans la filière. Elles assurent l'articulation entre : ■ création artistique/ production/ diffusion, ■ développement de carrière/négociation contractuelle, ■ stratégie à long terme. Il s'agit majoritairement de structures de petite taille, souvent composées d'une ou deux personnes, parfois sans salariée permanente. Le modèle économique repose sur : ■ des commissions sur recettes, ■ des pourcentages sur cachets ou ventes, ■ une forte dépendance à la réussite artistique. La structuration RH y est quasi inexistante. La fonction employeur, lorsqu'elle existe, est intégrée au rôle du manager lui-même. L'activité est marquée par une forte dimension relationnelle, stratégique et émotionnelle. Un manager résume cette réalité : « <i>On est à la fois confident, stratège, négociateur et pompier.</i> »			
	→ 2.3 2 Recrutements, attractivité et fidélisation Les structures interrogées ne font pas état de recrutements massifs, mais d'un besoin chronique de renfort ponctuel, notamment sur : ■ l'administration, ■ la gestion contractuelle, ■ la communication digitale.			
		La principale difficulté tient à la capacité financière à stabiliser un poste. Le modèle économique du management ne permet pas facilement la création de CDI. L'attractivité du métier demeure forte, mais la profession souffre : ■ d'une insécurité permanente, ■ d'un manque de reconnaissance institutionnelle, ■ d'une absence de cadre professionnel clair, ■ d'une confusion fréquente entre management, production et accompagnement⁵. 2.3 3 Besoins en emplois et compétences Besoins explicites Les structures interrogées évoquent principalement : ■ un renfort administratif à temps partiel, ■ un appui juridique, ■ une compétence marketing / stratégie digitale. Besoins latents Les besoins latents sont plus structurants : ■ sécurisation contractuelle, ■ ingénierie de développement international, ■ structuration financière des projets artistiques. Besoins filière / structurants Un besoin ressort de manière récurrente : une fonction mutualisée d'expertise juridique et contractuelle au service des managers indépendants. « <i>On passe trop de temps à essayer de comprendre des contrats qu'on n'a pas été formés à lire.</i> »	« Tout le monde pense savoir ce que fait un manager. En réalité, personne ne sait vraiment. » ← ESTIMATION → 0,5 à 1 ETP sur l'échantillon étudié ESTIMATION → 0,5 à 1 ETP équivalent ESTIMATION → 0,5 à 1 ETP équivalent mutualisé à l'échelle régionale 5 • Des constats qui recourent ceux posés dans Nourrisson C., Livre blanc. Comment rendre soutenable le métier de manager d'artiste ?, juin 2026, 28 p.	

NIVEAU	ETP ESTIMÉS
Explicite	0,5 - 1
Latent	0,5 - 1
Filière	0,5 - 1
TOTAL ESTIMÉ	1,5 - 3 ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE →	2 ETP ENVIRON

→ 2.3 ④ Rapport à la formation

Les managers interrogés expriment un sentiment partagé : la formation initiale ne prépare pas au métier réel.

Les manques identifiés concernent :

- le droit des contrats,
- la gestion financière des projets artistiques,
- la stratégie internationale,
- la négociation.

La formation continue est peu mobilisée, pour des raisons :

- de temps,
- de financement,
- de surcharge de travail.

L'accompagnement personnalisé est préféré à la formation descendante.

→ 2.3 ⑤ Engagement et articulation VP2

Le métier de manager demeure fortement fusionnel avec la vie personnelle. Les frontières entre vie professionnelle et privée sont peu formalisées.

Toutefois, une évolution générationnelle apparaît :

- refus de l'hyper-disponibilité permanente,
- recherche de structuration du temps de travail.

La pression émotionnelle est élevée, liée à la responsabilité vis-à-vis des artistes.

« On apprend en faisant. Mais ça coûte parfois cher d'apprendre en faisant. »

2.3 ⑥ RPS / VHSS

Les risques psychosociaux identifiés sont :

- isolement décisionnel,
- charge mentale élevée,
- précarité financière,
- pression liée à la réussite artistique.

Peu de dispositifs formalisés existent. La prévention repose principalement sur des échanges informels entre pairs.

2.3 ⑦ Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité

Les attentes se concentrent sur :

- reconnaissance du métier,
- structuration d'un réseau de pairs,
- appui juridique mutualisé,
- visibilité institutionnelle accrue.

« On a besoin d'être considérés comme un maillon à part entière. »

SYNTHÈSE → Management / Accompagnement d'artistes

- ① Métier stratégique mais insuffisamment reconnu
- ② Structures très petites, peu formalisées
- ③ Forte dépendance à des compétences juridiques non maîtrisées
- ④ Isolement professionnel marqué
- ⑤ Besoin structurant d'expertise mutualisée
- ⑥ Potentiel de structuration collective via le réseau

34	(DEFMA HAUTS-DE-FRANCE)	PARTIE 02	(DEFMA HAUTS-DE-FRANCE)	35
	➔ 2.4 PRODUCTEURS/ORGANISATEURS SANS LIEUX Des opérateurs agiles, mais structurellement fragiles ➔ 2.4 1 Présentation des structures et organisation interne Les producteurs et organisateurs sans lieux occupent une position singulière dans la filière. Contrairement aux salles ou festivals disposant d'un ancrage territorial stable, ces structures opèrent principalement en « hors les murs », en s'appuyant sur : - la location ponctuelle de lieux, - des partenariats locaux, - des réseaux d'acteur·rices culturel·les ou privé·es. Leur modèle repose sur la capacité à monter des projets événementiels ponctuels, souvent dans des contextes territoriaux variés (zones rurales, périurbaines, espaces atypiques).Les équipes sont très réduites — parfois une seule personne permanente — et fonctionnent en mobilisant : - intermittent·es, - prestataires, - bénévoles, - partenaires techniques. La structuration RH est minimale, la fonction employeur étant intégrée à la direction. Cette absence de lieu fixe constitue à la fois un atout (souplesse, adaptabilité) et une fragilité (instabilité économique, absence d'équipe permanente élargie). ➔ 2.4 2 Recrutements, attractivité et fidélisation Les difficultés exprimées ne portent pas tant sur le manque de candidatures que sur : - la capacité à stabiliser des postes, - la difficulté à fidéliser des collaborateur·rices dans des modèles intermittents, - la surcharge de travail concentrée sur la direction.	La polyvalence est ici une exigence structurelle : - production, - administration, - recherche de financements, - communication, - relations avec les collectivités. L'attractivité est relative : le projet artistique attire, mais l'incertitude financière limite la sécurisation des parcours. 2.4 3 Besoins en emplois et compétences Besoins explicites Les besoins identifiés sont prudents, souvent conditionnés à l'obtention de financements : - renfort administratif, - appui en production, - développement de partenariats privés. Besoins latents Les besoins latents apparaissent plus structurants : - sécurisation juridique, - ingénierie financière, - appui à la structuration stratégique. Ces fonctions sont aujourd'hui absorbées par la direction, avec un risque de saturation. Besoins filière / structurants Un besoin partagé émerge, à savoir une fonction mutualisée d'appui administratif et juridique pour les opérateurs sans lieux. « Ce qui nous manque, ce n'est pas l'idée. C'est le temps et l'expertise pour la sécuriser. »	« On est obligé de savoir tout faire. Si quelqu'un part, on absorbe. » ESTIMATION ➔ 0,5 à 1 ETP sur l'échantillon étudié ESTIMATION ➔ 0,5 à 1 ETP équivalent ESTIMATION ➔ 0,5 à 1 ETP mutualisé	

NIVEAU	ETP ESTIMÉS
Explicite	0,5 - 1
Latent	0,5 - 1
Filière	0,5 - 1
TOTAL ESTIMÉ	1,5 - 3 ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE →	2 ETP ENVIRON

→ 2.4 ④ Rapport à la formation

Les besoins en formation concernent principalement :

- la gestion financière,
- le montage budgétaire,
- la recherche de financements,
- le mécénat.

La formation continue est perçue comme utile, mais difficilement mobilisable :

- manque de temps,
- surcharge opérationnelle,
- priorisation de l'urgence sur la structuration.

L'accompagnement individualisé est préféré à des formations longues.

→ 2.4 ⑤ Évolution de l'engagement et articulation VP2

Le modèle « hors-les-murs » repose historiquement sur un fort engagement personnel. Toutefois, les directions interrogées expriment une fatigue croissante.

La frontière entre vie personnelle et professionnelle est particulièrement poreuse, notamment dans les territoires ruraux où l'opérateur est souvent identifié publiquement.

« À un moment, on ne peut plus compenser indéfiniment. »

2.4 ⑥ Santé, sécurité, RPS, VHSS

Les risques principaux identifiés :

- isolement décisionnel,
- pression financière,
- responsabilité juridique concentrée.

Les dispositifs formalisés sont rares, en raison de la taille réduite des équipes.

2.4 ⑦ Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité

Les attentes convergent vers :

- un appui structurant (administratif / juridique),
- une meilleure reconnaissance du modèle « sans lieu »,
- une mise en réseau accrue,
- une mutualisation des expertises.

« On n'est pas moins professionnels parce qu'on n'a pas de salle. »

SYNTHÈSE → Producteurs / Organismes sans lieux

- ① Modèles agiles mais fragiles
- ② Forte concentration des responsabilités sur la direction
- ③ Besoin central d'expertise administrative et juridique
- ④ Difficulté à stabiliser des postes permanents
- ⑤ Risque de surcharge chronique
- ⑥ Potentiel fort de mutualisation régionale

→ 2.5 RADIOS ASSOCIATIVES

Des acteurs d'utilité publique
fragilisés par leur modèle économique

→ 2.5 1 Présentation des structures et organisation interne

Les radios associatives interrogées occupent une place spécifique dans la filière des musiques actuelles : elles participent à la diffusion des artistes émergent-es, à l'animation territoriale, à l'éducation aux médias et à la diversité culturelle. Leur modèle repose sur :

- une équipe salariée réduite,
- un recours important au bénévolat,
- des financements publics (le fonds de soutien à l'expression radiophonique au premier chef),
- des partenariats locaux.

Les équipes permanentes sont généralement composées de 1 à 3 salariées, auxquelles s'ajoute un réseau de bénévoles animateurs et techniciens.

La structuration RH varie selon la taille, mais demeure limitée :

- peu de formalisation des processus RH,
- forte implication de la direction,
- organisation parfois informelle.

Cette multi-fonctionnalité complexifie la gestion des ressources humaines.

→ 2.5 2 Recrutements, attractivité et fidélisation

Les difficultés de recrutement portent principalement sur :

- les fonctions techniques (réalisation, maintenance, numérique),
- l'administration,
- la coordination éditoriale.

« On est une radio, mais on est aussi un centre social, un lieu d'accueil, un espace de formation. »

L'attractivité du secteur est réelle auprès de profils passionnés, mais la capacité à stabiliser des emplois demeure limitée par :

- la faiblesse des marges budgétaires,
- la dépendance aux subventions,
- l'incertitude pluriannuelle des financements.

La fidélisation repose souvent sur l'engagement militant plus que sur des perspectives d'évolution professionnelle.

2.5 3 Besoins en emplois et compétences

Besoins explicites

Les besoins déclarés concernent principalement :

- un renfort administratif,
- une compétence technique numérique (podcast, streaming),
- une coordination éditoriale renforcée.

Besoins latents

Les radios expriment un besoin de professionnalisation sur :

- la gestion financière,
- la structuration des projets,
- la recherche de financements complémentaires.

Besoins filière / structurants

Un besoin transversal ressort, à savoir la mutualisation d'une expertise technique numérique (transition digitale, podcast, diffusion en ligne).

« Le numérique, on sait qu'il faut y aller, mais on n'a pas toujours les compétences en interne. »

« On aimerait stabiliser les équipes, mais on dépend de financements qu'on ne maîtrise pas. »

ESTIMATION

→ 0,5 à 1 ETP

sur l'échantillon étudié

ESTIMATION

→ 0,5 à 1 ETP équivalent

ESTIMATION

→ 0,5 ETP mutualisé

NIVEAU	ETP ESTIMÉS
Explicite	0,5 - 1
Latent	0,5 - 1
Filière	0,5
TOTAL ESTIMÉ	1,5 - 2 ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE →	1,5 ETP ENVIRON

→ 2.5 ④ Rapport à la formation

Les besoins en formation concernent principalement :

- la gestion associative,
- la comptabilité,
- le numérique,
- la gestion d'équipe bénévole.

La formation continue est perçue comme utile, mais les contraintes organisationnelles limitent la participation. La transmission interne (bénévoles ↔ salariées) joue un rôle central.

→ 2.5 ⑤ Évolution de l'engagement et articulation VP2

Les radios associatives sont historiquement portées par un fort engagement militant. Cependant, une évolution est perceptible :

- recherche d'équilibre VP2,
- baisse de la disponibilité bénévole,
- nécessité de clarifier les responsabilités.

→ 2.5 ⑥ Santé, sécurité, RPS, VHSS

Les risques identifiés sont principalement liés :

- à la surcharge des petites équipes,
- à la responsabilité éditoriale,
- à la gestion de conflits internes.

Les dispositifs formalisés demeurent rares, mais une vigilance accrue est perceptible.

« Le militantisme ne suffit plus à compenser la charge. »

2.5 ⑦ Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité

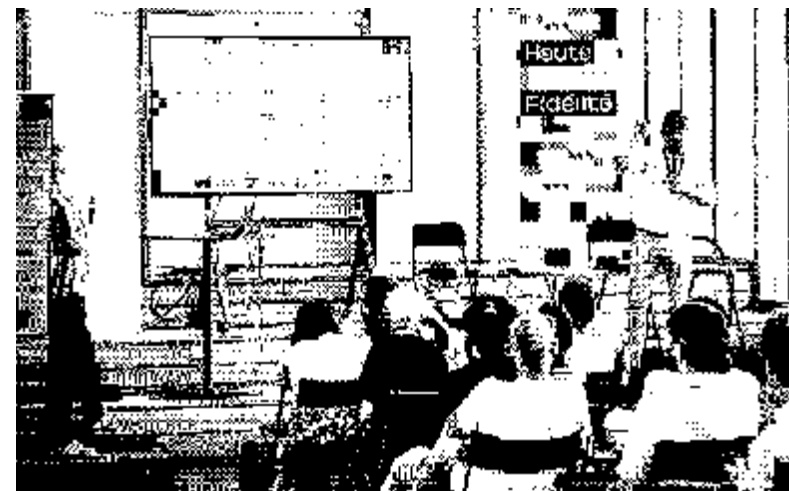
Les radios attendent principalement :

- une meilleure intégration dans la filière régionale,
- un appui sur les compétences numériques,
- des espaces d'échange entre pairs,
- une reconnaissance accrue de leur rôle culturel.

« On est souvent perçus comme périphériques, alors qu'on est un maillon essentiel. »

SYNTHÈSE → Radios associatives

- ① Actrices essentielles de la diversité musicale
- ② Modèles économiques fragiles
- ③ Forte dépendance au bénévolat
- ④ Besoin de professionnalisation administrative et numérique
- ⑤ Risque de surcharge des petites équipes
- ⑥ Opportunité forte de mutualisation technique régionale



→ Musique Forum 2026

→ 2.6 LIEUX DE DIFFUSION

Une colonne vertébrale solide,
mais sous tension organisationnelle croissante

→ 2.6 ① Présentation des structures et niveau de structuration RH

Les lieux de diffusion interrogés présentent une forte hétérogénéité :

- de taille (de 3 à plus de 30 salarié-es),
- de statut (associatif, régie municipale, EPCC, SEM),
- d'ancrage territorial (métropole, villes moyennes, territoires ruraux),
- d'ancienneté (date création minima : 1978 / maxima : 2018).

→ Niveau de formalisation RH

Sur l'ensemble des structures analysées :

- 7 sur 8 disposent d'outils RH formalisés (entretiens annuels, fiches de poste, CSE, plan de formation).
- 5 sur 8 ont engagé une réflexion sur la qualité de vie au travail.
- 3 sur 8 déclarent une formalisation partielle / en construction.

Les structures de plus grande taille (SMAC, EPCC) présentent un niveau de structuration avancé. Les structures de taille intermédiaire fonctionnent davantage sur des équilibres informels.

→ Effet taille et effet statut

L'analyse croisée fait apparaître :

- Les structures publiques/parapubliques : forte formalisation, rigidité statutaire.
- Les structures associatives : souplesse, mais fragilité organisationnelle.
- Les structures privées : efficacité opérationnelle, mais faible mutualisation.

L'effet taille est déterminant : plus la structure est petite, plus la direction absorbe les fonctions support.

« On a les outils, mais on n'a pas toujours le temps de les faire vivre. »

2.6 ② Enjeux de recrutement et attractivité

Les difficultés exprimées se concentrent sur trois fonctions.

→ Administration / gestion

6 structures sur 8 mentionnent explicitement des difficultés à recruter ou stabiliser des profils administratifs.

Les causes évoquées :

- complexité croissante des dispositifs publics,
- niveau d'exigence élevé,
- salaires peu compétitifs.

→ Production / coordination

5 structures sur 8 évoquent une tension sur les postes intermédiaires :

- chargé-e de production,
- coordination générale,
- régie générale.

Ces fonctions requièrent polyvalence, capacité d'anticipation et gestion du stress.

→ Direction / encadrement

4 structures sur 8 évoquent une difficulté à recruter ou stabiliser des postes de direction. Les facteurs explicatifs :

- charge mentale élevée,
- responsabilité juridique accrue,
- exposition aux conflits internes.

→ Communication / médiation

Ces postes attirent de nombreuses candidatures (7 structures sur 8), mais souvent sur des profils juniors qui ne répondent pas à l'ensemble des besoins en compétences attendus.



« On ne trouve pas facilement quelqu'un qui maîtrise à la fois les subventions, la paie et le juridique. »





2.6 ③ Besoins en emplois et compétences

ESTIMATION CONSOLIDÉE

échantillon diffusion

➔ 10 à 12 ETP

Besoins explicites déclarés

Les recrutements envisagés ou en cours concernent principalement :

- production,
- administration,
- régie technique,
- développement partenarial.

ESTIMATION

➔ 5 à 7 ETP équivalents

Besoins latents

L'analyse des entretiens fait apparaître un sous-dimensionnement fréquent des fonctions support.

7 structures sur 8 estiment que :

- la charge administrative dépasse les capacités actuelles,
- la sécurisation juridique est insuffisante,
- la fonction RH est peu outillée.

ESTIMATION

➔ 4 à 6 ETP

mutualisés à l'échelle régionale

« On sait ce qu'il faudrait faire, mais on ne peut pas tout faire seul-es. »

Besoins filière / structurants

Plusieurs besoins structurants émergent de manière convergente :

- Ingénierie administrative mutualisée
- Appui RH / prévention RPS
- Expertise juridique spécialisée spectacle
- Fonction d'observation emploi-compétences

NIVEAU	ETP ESTIMÉS	
Explicite	10 - 12	
Latent	5 - 7	
Filière	4 - 6	
TOTAL ESTIMÉ	19 - 25	ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE ➔	20	ETP ENVIRON

2.6 ④ Rapport à la formation

➔ Décalage formation initiale / réalité terrain

L'ensemble des structures estime que la formation initiale :

- ne prépare pas suffisamment aux fonctions support,
- sous-estime la dimension économique,
- néglige le management.

➔ Formation continue

Les besoins les plus cités :

- gestion budgétaire,
- droit du travail,
- management,
- prévention RPS.

La principale contrainte tient au manque de temps pour se former.

2.6 ⑤ Évolution de l'engagement et articulation VP2

Toutes les structures évoquent explicitement une transformation générationnelle. Les éléments récurrents :

- refus du surinvestissement permanent,
- exigence de clarté contractuelle,
- demande d'équilibre VP2.

Les directions expriment une fatigue accrue.

2.6 ⑥ Santé, sécurité, RPS, VHSS

7 structures sur 8 ont engagé une démarche VHSS. Cependant :

- 6 sur 8 estiment manquer d'outils opérationnels,
- 5 sur 8 identifient un risque accru de RPS chez les cadres.

Les risques auditifs et techniques sont globalement maîtrisés.



« On sort des étudiant-es qui connaissent les politiques culturelles, mais pas un budget. »



« La loyauté ne se décrète plus. »





2.6 ⑦ Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité

Les attentes les plus fréquentes :

- interface emploi-formation,
- mutualisation de fonctions support,
- accompagnement des directions,
- représentation sectorielle.



SYNTHÈSE → Lieux de diffusion

- ① Niveau de structuration RH globalement élevé mais sous tension
- ② Difficulté marquée sur les fonctions administratives
- ③ Sous-dimensionnement chronique des fonctions support
- ④ Transformation profonde du rapport au travail
- ⑤ Risque croissant de fatigue des directions
- ⑥ Besoin massif de mutualisation
- ⑦ Catégorie représentant le volume d'emplois le plus important de la filière (45 % du total, si l'on prend la fourchette prudente)



2.7 ORGANISMES DE FORMATION & UNIVERSITÉS

Une offre dense, mais insuffisamment articulée

aux réalités économiques de la filière

2.7 ① Présentation des structures et structuration interne



Les OF et universités analysés présentent une grande diversité de modèles :

- universités généralistes,
- écoles professionnelles privées,
- structures associatives de transmission,
- établissements publics d'enseignement supérieur artistique,
- centres culturels développant une activité pédagogique.

Leur positionnement se situe à l'interface entre :

- transmission artistique,
- professionnalisation,
- insertion,
- accompagnement de parcours.

Toutefois, les modèles économiques et organisationnels varient fortement :

- Les universités relèvent d'une structuration académique classique, peu spécialisée musique.
- Les écoles professionnelles privées fonctionnent selon une logique entrepreneuriale et d'employabilité directe.
- Les structures associatives sont ancrées territorialement, avec de petites équipes.
- Les établissements publics (pôle supérieur, structures municipales) sont plus formalisés mais soumis à des cadres statutaires contraints.

L'effet taille est déterminant : les petites structures pédagogiques concentrent les fonctions support sur une ou deux personnes.

« On forme aux métiers... mais on est nous-mêmes sous-dimensionnés pour les exercer. »

→

2.7 2 Recrutements, attractivité et insertion

→ Décalage formation initiale / réalité terrain

L'attractivité des formations en musiques actuelles demeure élevée. Cependant, plusieurs structures soulignent :

« Les étudiant·es nous demandent : mais on va travailler où ? »

une augmentation des profils en recherche de reconversion,

une fragilité accrue des étudiant·es sur le plan psychologique,

une inquiétude quant aux débouchés.

→ Difficultés internes de recrutement pour le personnel des OF

Les tensions internes portent principalement sur :

les postes de direction ou de coordination,

les fonctions administratives,

les profils pédagogiques très spécialisés.

Certaines structures publiques ont relancé plusieurs fois des recrutements de direction.

→

2.7 3 Besoins en emplois et compétences

ESTIMATION CONSOLIDÉE

→ 3 à 4 ETP

Besoins explicites

Les besoins déclarés concernent :

renfort production / coordination (structures culturelles à mission pédagogique),

administration,

régie technique.

ESTIMATION

→ 1,5 à 2 ETP

Besoins latents

Plusieurs structures expriment un besoin de :

coordination pédagogique renforcée,

sécurisation administrative,

ingénierie de parcours individualisés.

Besoins filière / structurants

Un besoin central apparaît : renforcer l'articulation formation ↔ emploi réel. Cela pourrait prendre la forme :

d'une fonction d'interface régionale,

d'un travail de co-construction avec les employeurs,

d'interventions professionnelles systématiques dans les cursus.

« On ne peut pas former sans dialogue permanent avec ceux qui recrutent. »

NIVEAU	ETP ESTIMÉS
Explicite	3 - 4
Latent	1,5 - 2
Filière	2 - 3
TOTAL ESTIMÉ	6,5 - 9 ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE	→ 7 ETP ENVIRON

2.7 4 Rapport à la formation et adéquation aux besoins

<

L'analyse fait apparaître un décalage entre les attentes des professionnel·les des musiques actuelles et l'offre de formation, dans les contenus pour ce qui relève de la formation initiale diplômante, dans les durées et modalités proposées pour ce qui concerne la formation professionnelle continue.

→ Formation initiale

Les critiques récurrentes concernent :

insuffisante formation à la gestion budgétaire,

faible apprentissage du droit du travail et des contrats,

peu de formation au management,

méconnaissance des modèles économiques hybrides.

8 structures sur 9 dans l'ensemble de la filière ont exprimé ce décalage.

« On sort des étudiant·es qui savent analyser des politiques culturelles, mais pas piloter une structure. »

→ Formation professionnelle continue

La formation continue est perçue comme utile mais difficilement mobilisable :

- surcharge des équipes,
- manque de temps,
- difficulté à identifier les formats pertinents.

Une préférence marquée apparaît pour :

- des formats courts,
- des modules ciblés,
- des dispositifs hybrides (formation + accompagnement).



2.7 ⑤ Évolution de l'engagement et articulation VP2

Les établissements observent une transformation du rapport au travail chez les étudiant·es et jeunes professionnel·es :

- recherche d'équilibre,
- refus du présentéisme,
- sensibilité accrue aux conditions de travail.

Les équipes pédagogiques elles-mêmes signalent une charge accrue liée :

- aux exigences administratives,
- aux demandes individualisées,
- à la gestion des fragilités étudiantes.



2.7 ⑥ Santé, sécurité, RPS, VHSS

Les dispositifs VHSS sont généralement intégrés dans les établissements publics. Dans les structures associatives, la formalisation est plus récente. Les risques identifiés :

- surcharge des équipes permanentes,
- fragilité psychologique des étudiant·es,
- tension budgétaire.

« La génération actuelle ne veut plus entrer dans un modèle sacrificiel. »

2.7 ⑦ Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité

Les attentes convergent vers :

- une interface avec les employeurs,
- une meilleure visibilité des besoins terrain,
- une co-construction des contenus pédagogiques,
- une clarification des débouchés.



« Le réseau peut nous aider à ne pas former hors-sol. »

SYNTHÈSE → Organismes de formation

- ① Offre dense mais fragmentée
- ② Décalage structurel entre formation initiale et besoins terrain
- ③ Besoin massif de compétences économiques et managériales
- ④ Difficulté d'accès à la formation continue pour les directions
- ⑤ Opportunité stratégique d'interface formation-emploi
- ⑥ Rôle clé potentiel de Haute Fidélité comme médiateur pédagogique



→ 2.8 AUTRES STRUCTURES, STRUCTURES HYBRIDES D'INNOVATION

Des laboratoires organisationnels aux effets indirects
mais structurants pour la filière

→ 2.8 ① Présentation et positionnement

Les structures regroupées dans cette catégorie présentent des modèles atypiques au regard des autres typologies analysées. Il s'agit :

- d'un tiers-lieu culturel pluridisciplinaire de grande taille,
- d'un cluster ICC orienté innovation, entrepreneuriat et music tech.

Ces structures ne relèvent pas exclusivement du champ des musiques actuelles, mais elles interagissent fortement avec la filière :

- par l'accueil d'artistes,
- par l'hébergement d'entreprises culturelles,
- par l'incubation de projets musicaux ou music tech,
- par la mise en réseau d'acteurs économiques.

→ Effet taille et structuration

Le tiers-lieu culturel analysé présente une organisation RH structurée :

- équipe permanente importante,
- outils RH formalisés,
- dialogue social actif,
- plan de formation,
- dispositifs QVCT.

À l'inverse, le cluster ICC fonctionne davantage en logique d'animation d'écosystème, avec une équipe réduite et une mission d'ingénierie territoriale.

Un responsable résume cette singularité : « *On n'est pas un lieu de diffusion classique, mais on influence la manière dont les autres travaillent.* »



2.8 ② Recrutements et attractivité

→ Tiers-lieu culturel

Les difficultés de recrutement portent principalement sur :

- les fonctions administratives,
- la comptabilité publique,
- certains profils intermédiaires.

L'attractivité artistique est forte, mais les fonctions support sont plus difficiles à pourvoir.

→ Cluster / innovation

Le cluster n'exprime pas de besoins massifs en recrutement interne, mais agit comme catalyseur d'emplois indirects via :

- l'incubation,
- l'accompagnement d'entreprises,
- la structuration de la music tech.

Les effets sur l'emploi sont donc diffus et indirects.

2.8 ③ Besoins en emplois et compétences

Besoins explicites

- Renfort production / coordination (tiers-lieu)
- Renfort technique ponctuel

Besoins latents

- Sécurisation des fonctions comptables et administratives
- Stabilisation de certaines fonctions intermédiaires



« On attire sur la programmation, mais beaucoup moins sur la comptabilité. »



ESTIMATION

→ 1,5 à 2 ETP

ESTIMATION

→ 0,5 à 1 ETP

ESTIMATION

→ 1 à 1,5 ETP mutualisé

Besoins filière / structurants

Deux besoins structurants émergent :

- Acculturation aux outils numériques et data pour les structures culturelles,
- Développement de partenariats privés et diversification des ressources.

« L'innovation ne doit pas rester entre initiées. »

NIVEAU	ETP ESTIMÉS	
Explicite	1,5 - 2	
Latent	0,5 - 1	
Filière	1 - 1,5	
TOTAL ESTIMÉ	3 - 4,5	ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE →	3	ETP ENVIRON



2.8 ④ Rapport à la formation

Ces structures développent souvent :

- des ateliers entrepreneuriaux,
- des workshops innovation,
- des formats courts.

Elles incarnent un modèle pédagogique hybride, centré sur :

- l'expérimentation,
- la transversalité,
- la confrontation aux usages réels.

Cependant, la diffusion de ces pratiques dans la filière reste partielle.

2.8 ⑤ Engagement et articulation VP2



Le tiers-lieu présente une formalisation avancée de la QVCT (télétravail, dialogue social, avantages temps).

Le cluster observe une transformation générationnelle marquée :

- rapport plus distancié au travail,
- recherche d'équilibre,
- montée en puissance des attentes entrepreneuriales hybrides.

2.8 ⑥ Santé, sécurité, RPS, VHSS



Dans le tiers-lieu, les dispositifs sont formalisés et encadrés.

Dans le cluster, la question se pose davantage sous l'angle organisationnel que réglementaire.

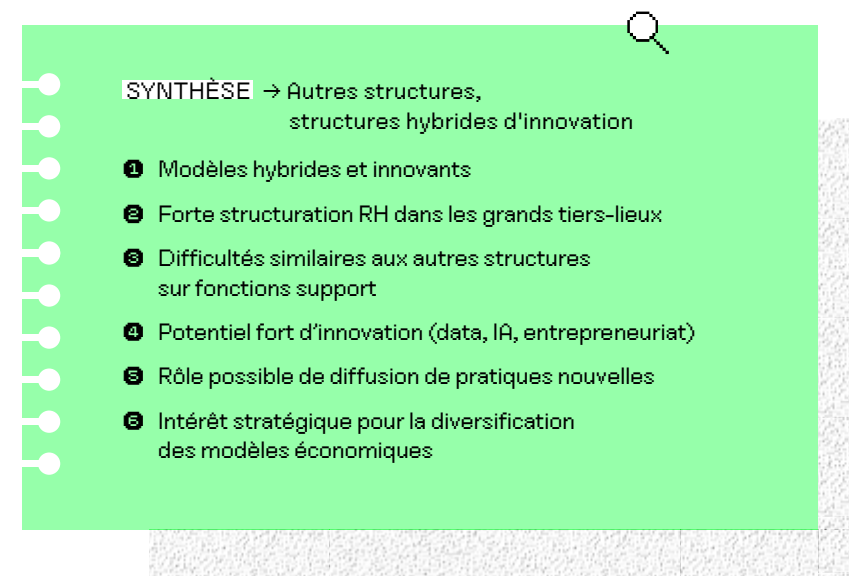
2.8 ⑦ Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité



Les attentes portent principalement sur :

- une meilleure interface innovation ↔ acteur·rices traditionnelles,
- la diffusion de bonnes pratiques numériques,
- la facilitation de partenariats public-privé.

« Il faut créer des ponts entre ceux qui innovent et ceux qui programment. »



→ 2.9 STRUCTURES RESSOURCES

Entre ingénierie publique et accompagnement sectoriel :
un rôle pivot encore à consolider

→ 2.9 1 Présentation et positionnement des structures

Les structures ressources interrogées dans le cadre de cette étude occupent une position transversale dans l'écosystème régional. Elles relèvent de plusieurs registres :

- opérateurs emploi–formation,
- organismes paritaires ou observatoires,
- représentants syndicaux,
- services régionaux.

Elles interviennent principalement sur :

- le financement de la formation,
- l'observation emploi–compétences,
- la structuration sectorielle,
- l'accompagnement des directions.

Contrairement aux autres catégories analysées, ces structures ne sont pas directement confrontées à des problématiques de production artistique, mais à des enjeux de lisibilité, d'ingénierie et d'articulation des dispositifs publics avec la réalité des acteur·rices.

→ 2.9 2 Recrutements, attractivité et visibilité des besoins

Les structures ressources posent les constats suivants pour la filière régionale musiques actuelles :

- une difficulté croissante des structures à recruter sur les fonctions support,
- une inadéquation entre certains référentiels métiers et les pratiques réelles,
- une faible visibilité statistique des besoins dans la filière musicale.

« Les outils existent, mais ils ne sont pas toujours adaptés aux réalités du terrain. »

Plusieurs personnes évoquent le décalage entre :

- les outils d'observation classiques,
- et les modèles d'emploi hybrides propres aux musiques actuelles.

2.9 3 Besoins en emplois et compétences (lecture systémique)

Besoins explicites

Peu de besoins déclarés en interne.

Besoins latents

Un besoin ressort de manière claire : renforcer l'ingénierie spécialisée « musiques actuelles » au sein des dispositifs emploi–formation.

Besoins filière / structurants

Trois fonctions apparaissent structurantes :

- Observation qualitative emploi–compétences dédiée aux musiques actuelles.
- Interface formation ↔ besoins terrain.
- Accompagnement stratégique des directions.

« Il manque un maillon entre le diagnostic et l'action concrète. »

NIVEAU	ETP ESTIMÉS
Explicite	0
Latent	0,5 - 1
Filière	2 - 3
TOTAL ESTIMÉ	2,5 - 4 ETP ESTIMÉS
FOURCHETTE PRUDENTE →	3 ETP ENVIRON

« Beaucoup d'emplois existent, mais ils ne passent pas toujours par les canaux formels. »

ESTIMATION

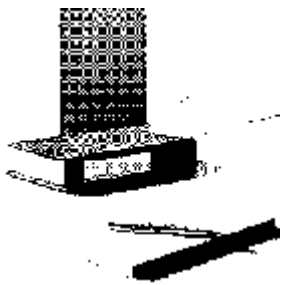
→ 0,5 à 1 ETP

dédiés à l'échelle régionale

ESTIMATION

→ 2 à 3 ETP

mutualisés à l'échelle régionale





2.9 ④ Rapport à la formation et adéquation des dispositifs

Les structures ressources partagent un constat convergent : l'offre de formation existe, mais elle manque de lisibilité et d'adaptation aux petites structures.

Un point central émerge : la confusion entre formation et accompagnement.

Plusieurs interlocuteur·rices soulignent que :

- les directions ont davantage besoin d'un appui stratégique ponctuel,
- que d'une formation descendante longue.



2.9 ⑤ Évolution de l'engagement et transformation des pratiques

Les structures ressources observent :

- une fatigue accrue des directions,
- une difficulté à mobiliser les professionnel·les sur la formation,
- une transformation du rapport au travail.

La participation à la formation continue a diminué ces dernières années, notamment chez les cadres et dirigeant·es.



2.9 ⑥ Santé, sécurité, RPS, VHSS

Les structures ressources identifient :

- un risque croissant de RPS dans les petites équipes,
- une montée en puissance des obligations en matière de VHSS,
- un besoin d'accompagnement plus opérationnel que réglementaire.

« Les obligations existent, mais les structures manquent d'outils pour les mettre en œuvre. »

« Former ne suffit pas toujours. Il faut accompagner. »

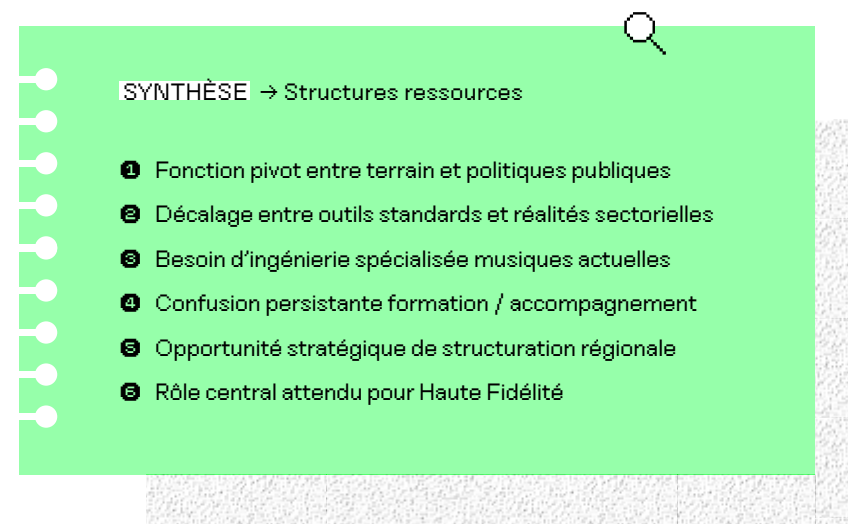


2.9 ⑦ Attentes vis-à-vis de Haute Fidélité

Les attentes convergent vers :

- un rôle d'interface entre terrain et institutions,
- une capacité d'agrégation des besoins,
- une fonction de tiers de confiance,
- une animation de la mutualisation.

« Le réseau est le mieux placé pour traduire les besoins réels. »



→ Musique Forum 2026

➔ 2.10 SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

➔ 2.10 ① Une filière structurée... mais hétérogène dans sa capacité d'organisation

L'étude met en évidence une filière régionale riche et complète, structurée autour de chaînes de valeur complémentaires : diffusion, production, accompagnement, médias, formation, ingénierie.

Cependant, comme dans beaucoup d'autres régions la capacité d'organisation varie fortement selon :

■ **la taille** : plus les équipes sont petites, plus les fonctions support se concentrent sur la direction,

■ **le statut** : les structures publiques/parapubliques disposent d'outils, mais sont soumises à des rigidités ; les structures associatives gagnent en souplesse, mais restent fragiles ; les structures commerciales sont souvent agiles, mais peu outillées RH,

■ **l'ancienneté** : les structures installées ont construit des routines RH, mais peuvent être plus exposées à l'usure et au turnover des postes clés,

■ **le territoire** : les structures hors métropole, en milieu rural ou isolées rencontrent des difficultés d'attractivité plus marquées.

Cette hétérogénéité n'est pas seulement organisationnelle : elle détermine directement la capacité à recruter, former, fidéliser et prévenir les risques.

➔ 2.10 ② Un constat transversal : les tensions de recrutement portent sur les fonctions support

Contrairement à une idée répandue, la principale tension n'est pas sur les compétences artistiques, mais sur les métiers de soutenabilité, et ce pour une double raison : déficit de formations sur ces socles de compétences et déficit de candidatures à destination des musiques actuelles.

« On fait tourner une structure avec des outils... mais surtout avec de l'endurance. »

Les difficultés les plus fréquemment exprimées concernent :

- administration / gestion / comptabilité (fonction la plus citée),
- production / coordination,
- encadrement intermédiaire et direction,
- compétences juridiques et contractuelles.

La communication et la médiation restent attractives (voire génèrent des « trop-plein » en matière de recrutement), mais attirent surtout des profils juniors, parfois en décalage avec le niveau d'autonomie requis.

Les causes identifiées sont récurrentes :

- augmentation de la complexité administrative et réglementaire,
- faibles marges salariales,
- montée en responsabilité juridique,
- surcharge structurelle et accrue, qui fait écho aux perceptions des travailleuses du spectacle vivant⁶.

Le recrutement répond moins à des enjeux stratégiques, prospectifs, que pour maintenir l'activité.

2.10 ③ Les besoins en compétences : un déficit massif de compétences économiques, juridiques et managériales

Toutes les catégories de structures interrogées convergent vers une même conclusion : les compétences « invisibles » (non spectaculaires mais structurantes) conditionnent la survie des structures.

Compétences les plus citées transversalement :

- gestion budgétaire / comptabilité analytique,
- droit du travail / contrats / paie,
- management d'équipe et gouvernance,
- pilotage stratégique,
- diffusion/booking et commercialisation,
- compréhension des modèles économiques hybrides (public/privé),
- ingénierie de financement (subventions, mécénat, partenariats).

« On recrute moins pour se développer que pour tenir. »

6 - Un questionnaire dédié au sujet de la charge de travail a été diffusé en amont de la 7^{ème} rencontre prévention des risques dans le spectacle vivant. 73 % des 380 répondantes ont eu le sentiment d'une augmentation de la charge de travail ces dernières années (contre 50 % qui estiment que l'activité de la structure aurait augmenté dans le même temps). Deux aspects explicatifs sont plus particulièrement mis en avant : les sollicitations administratives et la recherche de financements d'une part, et la gestion des urgences de l'autre. Cf. *La charge de travail : on en parle ?*, Prévention Spectacle/Les Nuits de Fourvière, février 2026, p. 8-13.

« On n’a pas besoin de plus d’idées. On a besoin de plus d’outils et de compétences pour les tenir. »

Des besoins spécifiques émergent selon les catégories :

festivals : mécénat et fundraising,

labels/phono : droits, édition, ingénierie contractuelle et financière,

radios : transition numérique et compétences techniques,

organismes sans lieux : sécurisation juridique et ingénierie de projet,

diffusion : gestion RH et prévention RPS.

→ 2.10 4 Consolidation inter-catégories des besoins en emplois

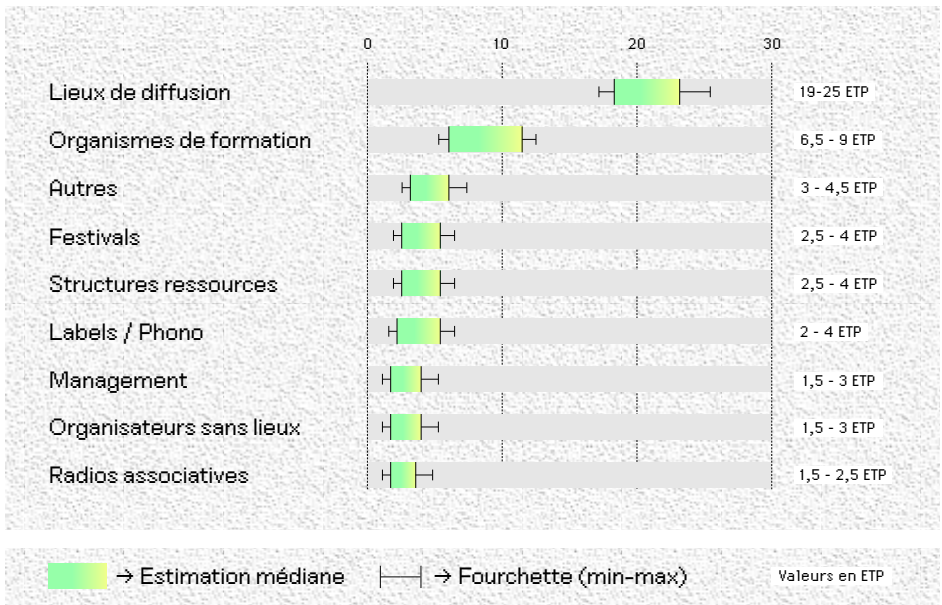
L'analyse des entretiens (prudente, qualitative, non exhaustive) permet d'identifier trois niveaux de besoins en emplois (tableau I), avec une estimation totale consolidée comprise entre 40 et 59 ETP sur l'échantillon étudié.

TABLEAU 1.

Estimation consolidée des besoins en emplois par niveau de besoin (entretiens)

NIVEAU DE BESOIN	ETP ESTIMÉS	FONCTIONS PRINCIPALES CONCERNÉES
Explicites Recrutements envisagés ou déclarés	18,5 – 25	Production, admin, technique, développement
Latents Sous-dimensionnement des équipes existantes	10 – 17,5	Fonctions support, encadrement, sécurisation juridique
Filières Mutualisables à l'échelle régionale	11,5 – 16	RH/RPS/VHSS, juridique, ingénierie formation, observation emploi
TOTAL ESTIMÉ	40 à 59	→ ± 44,5 Fourchette prudente

Les besoins identifiés émanent d'une trentaine d'entretiens, reposent sur du déclaratif et peuvent se recouper : ils sont à interpréter comme un indicateur de tension structurelle, pas comme un objectif automatique de création de postes.



GRAPHIQUE 1.

Estimation consolidée des besoins en emplois par catégorie de structure

TOTAL ESTIMÉ

→ 40 à 59 ETP

La fourchette prudente s'élève à environ 44,5 ETP, dont 45 % du total concentré par les lieux de diffusion et 16 % par les organismes de formation. Dit autrement, ces deux catégories de structures représentent près de deux tiers des besoins estimés sur l'échantillon étudié.

2.10 5 Formation : L'absence de vision stratégique des structures

→ Une offre existante mais peu articulée à l'emploi réel

Par rapport aux années 2010, on observe une grosse évolution favorable sur la gestion et la formalisation de pratiques RH (mise en place de DUERP, fiches de poste, etc.), **qui ne se traduit pas encore par une vision stratégique sur le volet de la formation** (formations en majorité gérées « à la carte », directions pas aguerries sur leur financement).



L'étude fait apparaître un diagnostic partagé :

- L'offre de formation existe, mais elle manque de lisibilité, d'accessibilité et d'opérationnalité pour les petites structures.
- Le principal décalage se situe entre :
 - une formation initiale souvent orientée « action culturelle » et « politiques publiques »,
 - et des emplois réels exigeant des compétences de gestion, droit, management, organisation.

Un hiatus apparaît alors : des besoins de compétences pointues (outils de pilotage financier, juridique, data) remontées par le secteur privé lucratif vs des candidat·es peu formé·es dans les cursus universitaires donc des structures qui de plus en plus se tournent vers des recrues d'écoles privées (commerce, marketing et communication, etc.).

La formation continue est appréciée lorsqu'elle est :

- courte,
- modulaire,
- immédiatement applicable,
- articulée à un besoin concret.

Mais elle est peu mobilisée par les directions, faute de temps et de « bande passante ». De nombreux acteur·rices expriment une préférence pour :

- l'accompagnement (DLA, mentorat),
- le pair-à-pair entre directions,
- des formats sur-mesure.

« On ne cherche pas un cours. On cherche une solution. »

2.10 ⑥ Une transformation profonde du rapport au travail : VP2, engagement et sens

Un des résultats les plus convergents de l'étude concerne l'évolution du rapport au travail.

Les structures décrivent :

- une moindre acceptation du surinvestissement comme norme,
- une attente accrue de clarté organisationnelle,
- une recherche d'équilibre VP2,
- une sensibilité plus forte aux conditions de travail.

Cette évolution concerne particulièrement :

- les postes intermédiaires,
- les métiers techniques,
- les jeunes entrant·es sur le marché du travail.

Les directions, quant à elles, restent fortement engagées mais expriment une fatigue croissante.

Cette transformation oblige la filière à interroger :

- ses modèles d'organisation du travail,
- ses modèles économiques (instables, fragiles, dépendants),
- la place du management et un besoin de professionnalisation accrue à cet endroit,
- la soutenabilité des charges.

2.10 ⑦ Santé, sécurité, RPS, VHSS : montée en maturité, mais insuffisance d'outillage

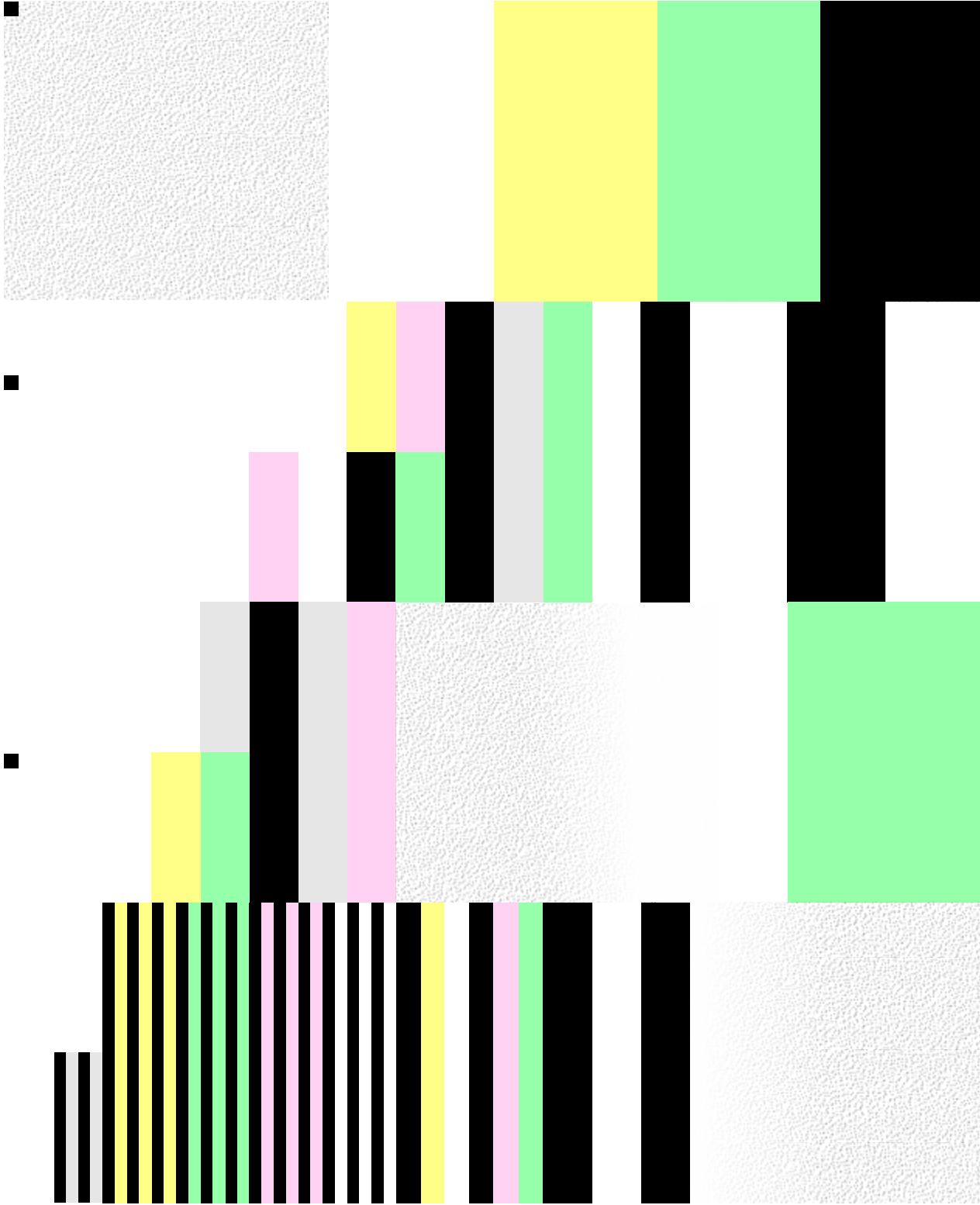
Les démarches VHSS progressent nettement :

- chartes,
- formations obligatoires,
- référent·es.

« La passion ne suffit plus à compenser l'usure. »

« Le besoin n'est pas seulement de recruter. Il est de rendre les postes tenables. »

« Le réseau peut faire ce qu'aucune structure ne peut faire seule. »



↓
PARTIE 03
ANALYSE DES
QUESTIONNAIRES

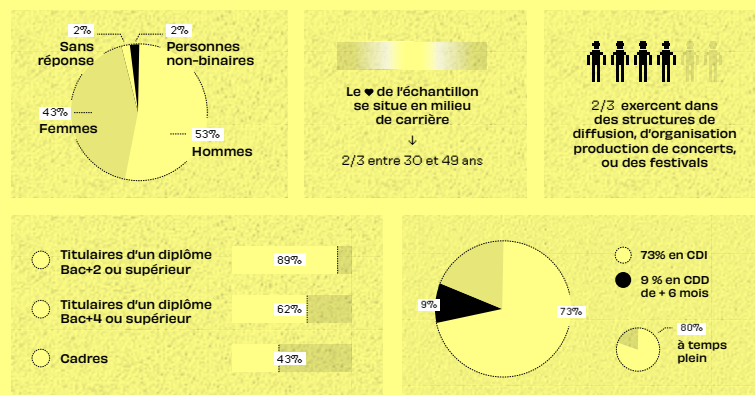
À RETENIR



Un questionnaire à destination des **équipes permanentes ou assimilées travaillant au sein des musiques actuelles** : salarié·es et indépendant·es, gérant·es de sociétés, à l'exclusion des artistes et technicien·nes relevant de l'intermittence.



106 répondant·es au questionnaire



- Une culture de formation continue bien ancrée
- Le manque de temps comme principal frein
- Une forte demande de formats courts, en présentiel, modulaires et opérationnels
- Une attente croissante d'articulation entre formation et situations de travail
- Une politique de développement des compétences qui est encore au stade « catalogue » et non envisagée comme un levier stratégique de développement
- Des besoins en compétences fortement réaffirmés en management, prévention des risques psycho-sociaux (RPS), VHSS et égalité F/H
- Un risque de « décrochage » sur les compétences socle (gestion administrative et financière, technique, juridique...) et celles plus prospectives et stratégiques ?
- Des professionnel·les fortement attaché·es à la filière musicale
- Une évolution profonde du rapport au travail
- Des attentes croissantes en matière d'équilibre de vie
- Un enjeu majeur de fidélisation des compétences
- Un besoin spécifique d'accompagnement des directions

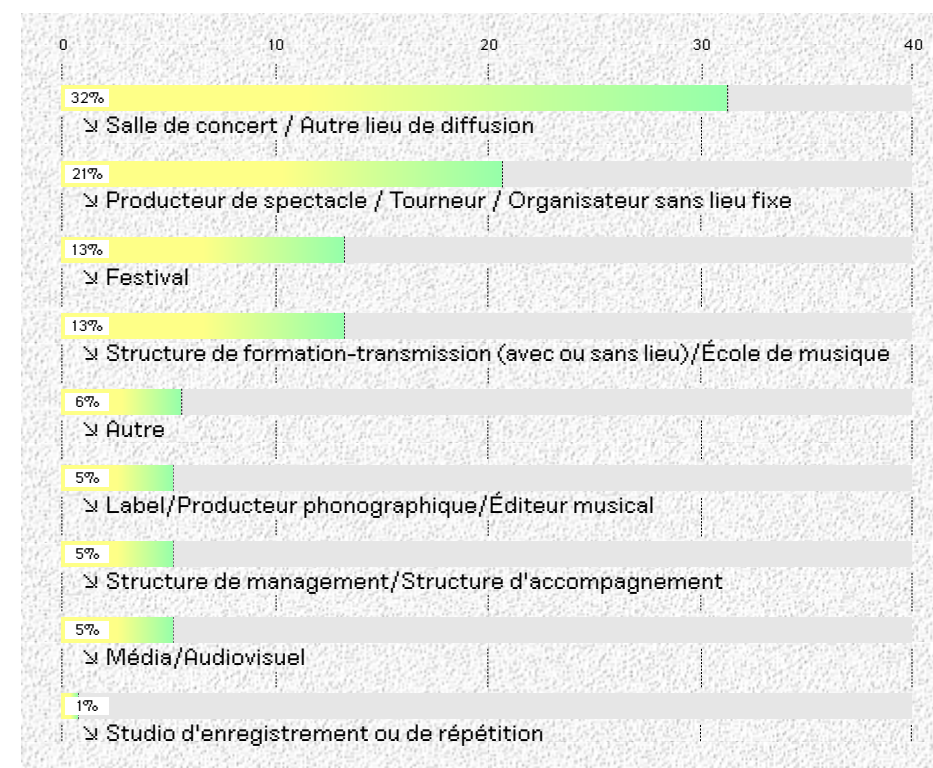
3. ANALYSE DES QUESTIONNAIRES

→ 3.1 PROFIL DE L'ÉCHANTILLON

L'étude repose sur un échantillon de **106 questionnaires exploitables**, soit environ 17 % du nombre estimé de salarié·es hors contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) au sein des structures adhérentes du pôle Haute Fidélité. L'analyse statistique combine une approche descriptive (univariée) pour établir les tendances globales et une approche inférentielle (bivariée) pour identifier les corrélations entre variables (genre, métier, structure).

→ Un échantillon globalement conforme à la structuration du pôle Haute Fidélité

■ Le secteur de la diffusion prédominant (66 % vs 63 % dans le Panorama 2023 des structures adhérentes)⁷.



Typologie d'activité principale de la structure (106 répondant·es)



GRAPHIQUE 2.

7 - Voir Panorama 2023 des structures adhérentes, Haute Fidélité, février 2025, 18 p.

■ Un peu moins d'associations et de structures publiques, un peu plus de sociétés commerciales : 70 % d'association loi 1901 (vs 74 %), 19 % de sociétés commerciales (vs 12 %) et 11 % de structures au mode de gestion publique (vs 14 %).

■ Les structures du **Nord** très largement surreprésentées, celles du **Pas-de-Calais** sous-représentées :

- Aisne : 7 % / **Nord : 72 %** / Oise : 9 % / **Pas-de-Calais : 6 %** / Somme : 6 %
- Vs Panorama 2023 : Aisne : 8 % / **Nord : 54 %** / Oise : 14 % / **Pas-de-Calais : 14 %** / Somme : 10 %
- Vs Proportion estimée d'acteurs musiques actuelles par département⁸ : Aisne : 9 % / **Nord : 56 %** / Oise : 9 % / **Pas-de-Calais : 16 %** / Somme : 10 %

■ Des structures proportionnellement **plus anciennes** : année médiane de création à 1998 (vs 2005 dans le Panorama 2023)

→ Portrait des répondant·es au regard de la population-mère

Certaines **singularités ressortent de l'échantillon**, probablement liées à la surreprésentation des structures travaillant dans la diffusion (les lieux de diffusion représentent près d'un tiers de l'échantillon, et les salarié·es de ces lieux ont des profils particuliers). La population étudiée est moins féminine, plus âgée, et se caractérise aussi par une forte professionnalisation et un niveau de qualification académique très élevé.

■ **Les femmes sous-représentées** par rapport aux permanent·es des structures adhérentes de Haute Fidélité et aux tendances nationales

L'échantillon est composé à **53 % d'hommes, 43 % de femmes**, 2 % de personnes non-binaires et de 2% de personnes qui ne se prononcent pas, à l'inverse de la répartition observée dans le Baromètre emploi du CNM et le Panorama 2023 de Haute Fidélité. L'échantillon est donc plus proche des tendances observées dans la récente enquête sur l'emploi permanent dans les lieux de musiques actuelles (47 % de femmes, 53 % d'hommes en 2023)⁹. En France, la population active se compose d'environ 49 % de femmes et de 51 % d'hommes en 2023¹⁰.

8 • Sur 899 références, source : annuaire.music-hdf.org au 24/06/2026.

9 • *L'emploi permanent au sein des lieux de musiques actuelles entre 2014 et 2023*, FédéliMa, avril 2026, p. 18.

10 • En moyenne en 2023, la population active au sens du Bureau international du travail (BIT) compte 31,1 millions de personnes en France, dont 15,2 millions de femmes et 15,9 millions d'hommes (source : *Population active – France, portrait social* | Insee).

■ **La majorité de l'échantillon se situe en milieu de carrière**

Une population salariée plus âgée qu'au national : 63 % ont entre 30 et 49 ans, contre 38 % des effectifs permanents de la filière musicale et 58 % au sein des lieux de musiques actuelles en France¹¹.

■ **Une population surqualifiée (même par rapport au secteur culturel)**

89% ont un niveau supérieur ou égal à Bac+2 (vs 69 % parmi les actifs des professions culturelles et 43 % de la population active française en emploi en 2019¹²)

62 % ont un Bac+4 ou plus (vs 21 % parmi les actifs des professions culturelles et 13 % de la population active française en emploi en 2019)

43 % de cadres (vs 10 % parmi les salariés du spectacle vivant et 23 % de la population active française en emploi en 2024¹³).

■ **Une majorité de salarié·es permanent·es exerçant à temps plein**

83 % de salarié·es permanent·es (CDI, CDD + de 6 mois, CDI), dont 73 % en CDI (vs 6 % d'intermittent·es).

4 salarié·es sur 5 exercent à temps plein

■ **Les familles métiers « Direction » et « Production » surreprésentées, la « Technique » sous-représentée**

Les familles métiers Direction et Production sont deux fois plus représentées que dans la première enquête nationale sur l'emploi permanent dans les lieux de musiques actuelles : 24 % vs 12,9 % en direction, 15 % vs 7,3 % en production¹⁴.

À l'inverse, la famille métiers Technique est quatre fois moins représentée : 4 % vs 17,1 %.

11 • Respectivement : *Baromètre de l'emploi dans le secteur de la musique et du spectacle vivant. Seconde édition 2025*, CNM/Audiens, janvier 2026, p. 30 ; *L'emploi permanent au sein des lieux de musiques actuelles entre 2014 et 2023*, op. cit., p. 22.

12 • Respectivement : *L'emploi permanent dans les lieux de musiques actuelles*, FédéliMa/RIF/Opale, 2018, p. 61. Merchaoui W. et Picard S., *Vingt-cinq ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles : 1996-2019*, DEPS, coll. « Culture chiffres », 2024-1, p. 11.)

13 • Respectivement : *Emploi formation dans le spectacle vivant, rapport annuel*, CPNEF-SV, déc. 2025, p. 2 ; *Emploi, chômage, revenu du travail. Edition 2025*, Insee/Dares, juin 2025, p. 11.

14 • Nous avons repris les onze familles métiers de l'enquête nationale de la FédéliMa. La comparaison reste prudente, celle-ci reposant sur des données de 2014 et un échantillon plus large de 1 099 salarié·es permanent·es. Cf. *L'emploi permanent dans les lieux de musiques actuelles*, op. cit.

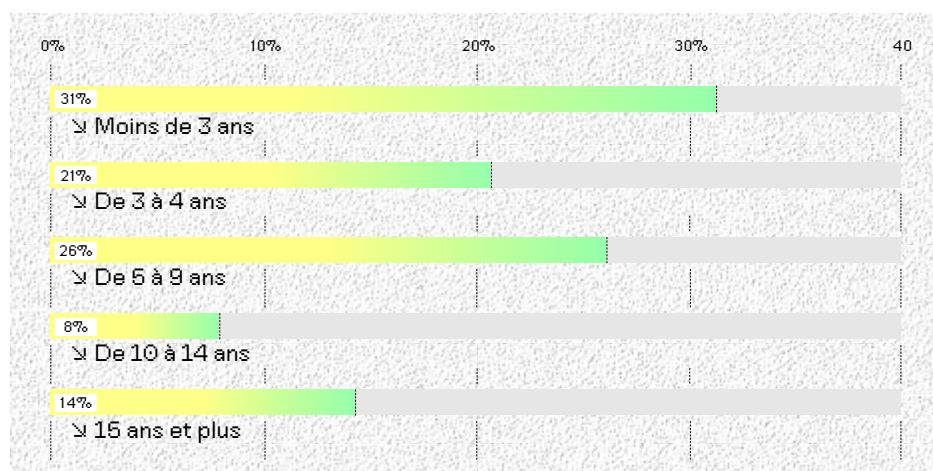
■ Un secteur fortement professionnalisé et mature, porté majoritairement par des profils expérimentés

55 % des répondant-es y exercent depuis plus de dix ans, dont un tiers au-delà de quinze ans. Cette prédominance des parcours longs, face à une entrée de nouveaux actifs plus modérée (13 % y exercent depuis moins de trois ans), témoigne d'une **filière de vocation** où l'expertise se consolide durablement, indépendamment de la mobilité observée entre les structures.

La répartition des anciennetés au sein des structures révèle leurs difficultés à fidéliser les salarié-es à moyen-long termes. Si les structures du secteur savent attirer (52 % des répondant-es ont moins de cinq ans d'ancienneté dans leur structure) et consolider une expertise à moyen terme (26 % entre cinq et neuf ans), on observe un plafond de verre aux alentours de la dixième année.

Nombre d'années d'exercice dans la structure actuelle (103 répondant-es)

GRAPHIQUE 3.



L'hypothèse serait donc celle d'un **attrait prononcé pour le secteur, mais d'un attachement moindre aux structures**. Alors que l'ancienneté médiane dans une structure s'élève à quatre ans (turnover élevé), l'ancienneté médiane dans la filière s'élève à dix ans. Cela indique que la précarité ou le manque d'évolution interne ne découragent pas les professionnel·les de poursuivre leur carrière dans la musique. Iels s'adaptent en adoptant une trajectoire nomade, capitalisant sur une expertise métier forte qu'ils transposent d'une structure à l'autre.

⇒ 3.2 DES PROFESSIONNEL·LES ENGAGÉ·ES DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES, UNE VISION STRATÉGIQUE DE LA FORMATION À CONSTRUIRE

L'accès à la formation continue est un marqueur fort de la structuration du secteur, bien que freiné par des contraintes opérationnelles et une vision stratégique qui reste à construire.

→ Un accès large bien qu'inégal, des salarié-es majoritairement à l'initiative

Fait notable, **4 répondant-es sur 5 ont suivi une ou plusieurs formations** ces cinq dernières années.

L'analyse croisée par famille métiers révèle une disparité d'accès, à prendre avec précaution car les faibles effectifs rendent la comparaison peu significative : un taux d'accès de 88 % pour la famille Direction vs un taux d'accès en retrait autour de 71 % et 69 % pour les familles Administration et Production.

Un écart qui pourrait s'expliquer pas tant par une différence de besoins, que par la difficulté de libérer du temps sur des postes opérationnels à flux tendu, et/ou par une plus grande acculturation côté directions ainsi qu'une proximité plus forte avec l'employeur (qui doit valider la formation et garantit fréquemment son financement).

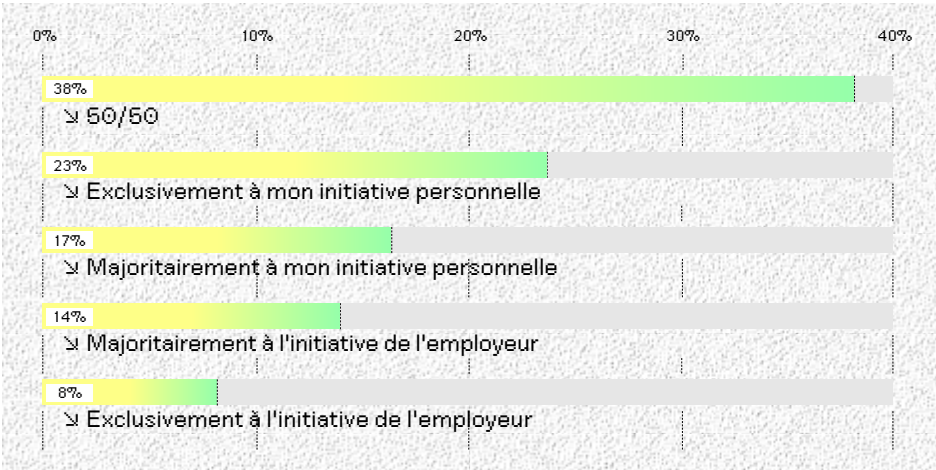
La grande majorité des répondant-es se sont soit formées une fois par an ou plus, soit tous les deux ou trois ans (respectivement 45 % et 44 %). Seules 11 % ont suivi moins d'une formation fois tous les trois ans.

Si l'initiative partagée entre l'employeur et le·la salarié·e est la plus souvent citée pour expliquer le passage à l'acte (un gros tiers du panel), on constate que les salarié-es sont deux fois plus souvent force de proposition (40 %, dont 23 % exclusivement à leur initiative personnelle) que leur employeur (22 %, dont 8 % exclusivement à leur initiative personnelle).



Initiative de la formation
(84 répondant·es)

GRAPHIQUE 4.



Cela accrédite l'hypothèse faite durant les entretiens de **l'absence de plan de formation et d'une gestion « à la carte »**, qui semblent prévaloir dans une grande partie des structures.

→ Quelles thématiques de formation plébiscitées ?

Les formations suivies ces cinq dernières années concernent principalement les VHSS (la moitié du panel), la prévention et la sécurité, le management, la gestion financière, ou encore la transition écologique (environ un cinquième). Ces résultats témoignent d'une évolution des préoccupations professionnelles pour une montée en expertise sur des fonctions transversales, managériales et financières.

Il ressort aussi que la professionnalisation a porté prioritairement ces dernières années sur le cadre de travail et la responsabilité sociale des structures, plutôt que sur les compétences techniques « cœur de métier » (technique son/lumière, artistique), qui apparaissent marginales (moins de 5 %).



Formations suivies au cours des 5 dernières années	N	% réponses	% choix
VHSS / égalité F-H	41	49%	36%
Prévention et sécurité au travail	17	20%	
Management	16	19%	
Ressources Humaines	9	11%	
Organisation / efficacité	9	11%	
Gestion de crise / Communication de crise	1	1%	2%
Gouvernance - associative & nouveaux modèles	6	7%	
Gestion de projet	11	13%	4%
Comptabilité/finances	15	18%	11%
Montage de dossiers de financements	6	7%	
Fiscalité	2	2%	
Mécénat	5	6%	2%
Juridique	5	6%	
Informatique	10	12%	4%
Transition écologique / environnement	15	18%	11%
RSE / RSO	9	11%	9%
Communication / Marketing	10	12%	
Sites internet	4	5%	
Réseaux sociaux	2	2%	
Relations clients / CRM	6	7%	7%
Education artistique & culturelle/médiation culturelle	9	11%	
Production	9	11%	
Management d'artistes	3	4%	
Formation instrumentale / composition	2	2%	
Machinerie plateau	1	1%	10%
Techniques lumière	3	4%	
Techniques du son	4	5%	
Réseaux scéniques	1	1%	
Règlementations / habilitations techniques	8	10%	6%
Autres	16	19%	

Aussi, la très forte présence du domaine VHSS/Egalité F-H peut être interprétée comme un signe de mutation profonde du secteur en même temps qu'un indicateur du respect des obligations associées aux financements par les tutelles publiques.

TABLEAU 2.

Thématiques de formation privilégiées ces cinq dernières années (84 répondant·es)

→ TOTAL

84 réponses, 255 choix

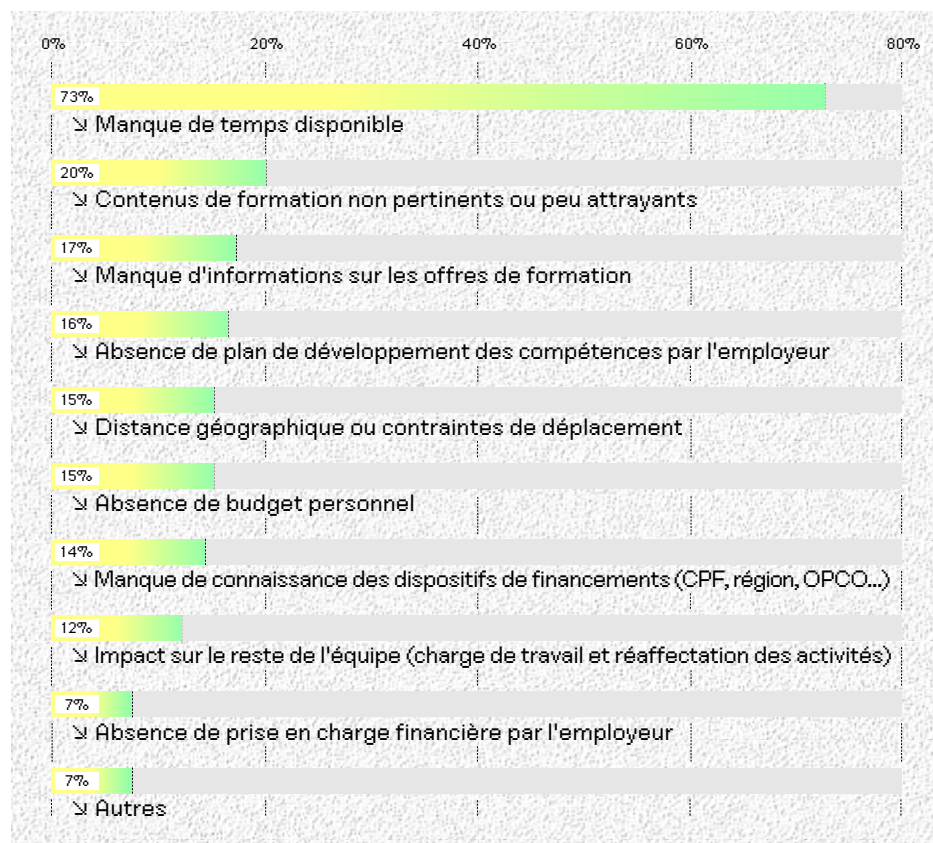
→ Des freins à la formation importants, des attentes pour des formats courts et présentiels

Les motivations à se former sont multiples : acquisition de compétences, adaptation aux évolutions du métier, obligations réglementaires ou évolution professionnelle. Les professionnel·les rencontrent toutefois plusieurs obstacles. **Le principal frein reste de loin le manque de temps, cité par près de trois quarts des répondants**, dont 29 % comme unique frein. En regroupant les freins par thématique, suivent **la méconnaissance de l'offre et/ou des financements** (31 % en cumulé), l'absence de budget personnel et/ou de prise en charge par l'employeur (22 %), les contenus jugés peu pertinents ou attrayants (20 %), l'absence de plan de développement des compétences (16 %), les freins à la mobilité géographique (15 %) et les impacts redoutés sur l'équipe (12 %).

Les contraintes d'organisation apparaissent au moins aussi importantes que celles de financement : les petites structures sont donc particulièrement concernées.

Freins déclarés à la formation
(101 répondant·es)

GRAPHIQUE 5.



Ces obstacles expliquent probablement en partie **les attentes précises qui ressortent concernant les formats pédagogiques**. Sont privilégiées des formations courtes, modulaires, directement reliées aux situations professionnelles et favorisant les échanges entre pairs. Les attentes portent autant sur les contenus que sur les modalités d'accès à la formation, le présentiel sur une durée de deux à trois jours maximum étant très nettement plébiscité (plus de la moitié du panel).

Ces résultats constituent un signal important pour les organismes de formation et les financeurs.

→ 3.3 DES BESOINS EN COMPÉTENCES AXÉS SUR LE VOLET « DÉFENSIF » ?

Les besoins futurs concernent autant les compétences techniques que la capacité des organisations à s'adapter à un environnement plus complexe. A l'exception de la diversification des modes de financement, les enjeux stratégiques de la filière en région les plus mis en avant dans le questionnaire renvoient à des questions sociétales (graphique 6). Défense de la diversité culturelle face aux logiques de concentration économique, défense des libertés de création et de programmation, consolidation de la parité femmes-hommes, ou encore inclusion plus large des habitant·es dans les projets.

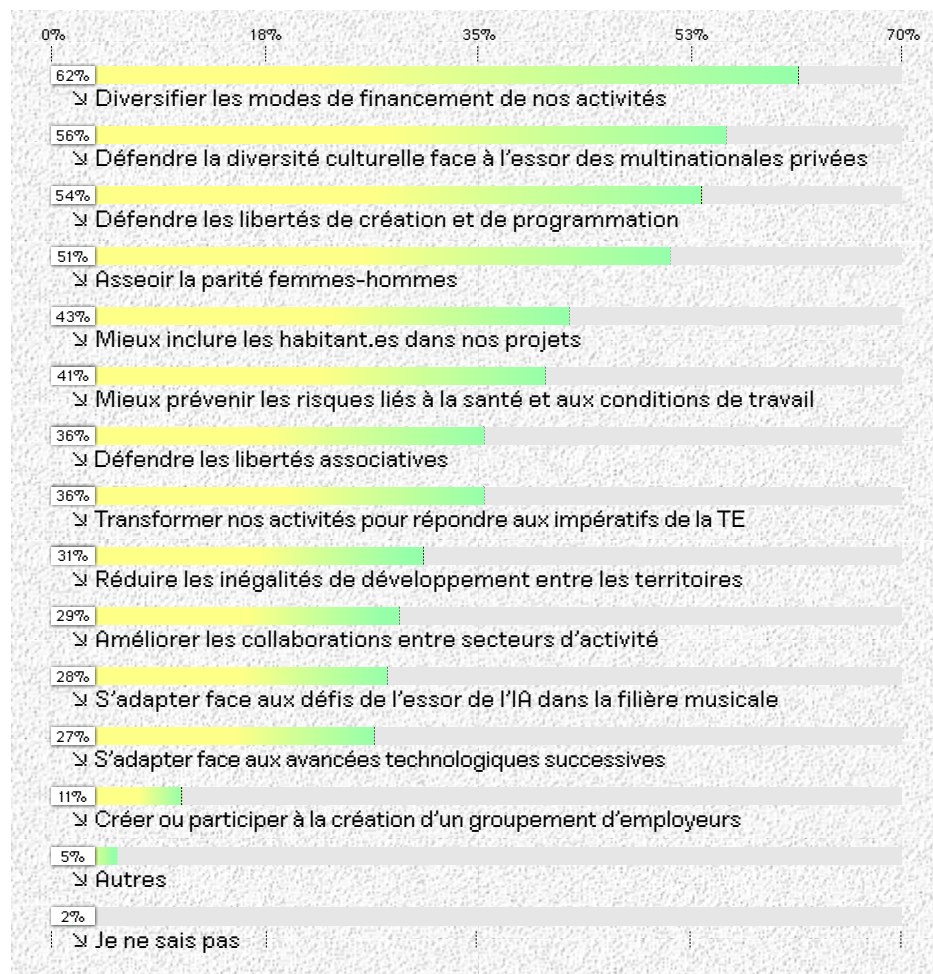
En revanche, l'inscription active dans une démarche de groupement d'employeurs ou l'adaptation face aux avancées technologiques, et notamment à l'essor de l'IA, arrivent en bas des priorités.



→ Musique Forum
2026

Enjeux stratégiques
des musiques
actuelles en Hauts-
de-France
(104 répondant-es)

GRAPHIQUE 6.



Près de 6 répondantes sur 10 estiment devoir consolider des compétences transversales pour faire face à ces mutations (graphique 7).

Les enjeux les plus fréquemment cités concernent la santé et la QVCT, la stratégie économique et le montage de projets, les enjeux RSE/RSO (citée par toutes les familles de métiers), les compétences technologiques hors communication et stratégies 2.0 (demande plus forte chez les 40-50 ans que chez les juniors), le management, l'égalité femmes-hommes et les VHSS, ainsi que la transition écologique et énergétique.

Ces résultats contrastent nettement avec les récentes données sur les besoins en compétences dans le spectacle vivant au national, en Hauts-de-France et dans d'autres régions : les compétences techniques liées au « cœur de métier » et les compétences numériques (hors IA) y sont perçues comme à renforcer en priorité¹⁵.

15 • Voir *Enquête annuelle des besoins en métiers et compétences. Données 2025*, AFDAS, en ligne, consulté le 19 mai 2026.

Compétences trans-
versales priorisées
pour demain
(61 répondant-es)



GRAPHIQUE 7.



On peut poser l'hypothèse d'un risque de « décrochage » sur les compétences socle (gestion administrative et financière, juridique, technique...) et celles plus prospectives et stratégiques, peu ou pas priorisées parmi les formations suivies ces dernières années, ni parmi les compétences transversales de demain.

Si ces éléments mériteraient d'être étayés, les actrices interrogées esquissent ainsi une logique « défensive », visant à l'adaptation et la sauvegarde des emplois et des compétences, plutôt qu'« offensive », laquelle est dans l'anticipation pour permettre le développement de nouvelles activités et la gestion prévisionnelle des trajectoires professionnelles.

➔ 3.4 LA FIDÉLISATION DES SALARIÉ·ES À L'ÉPREUVE DE RAPPORTS AU TRAVAIL RENOUVELÉS

Les questionnaires confortent la transformation profonde du rapport au travail qui ressort des témoignages recueillis en entretiens, également bien documentée par d'autres travaux portant sur la filière musicale ou sur le spectacle vivant¹⁶. Les professionnel·les demeurent **fortement attaché·es à la filière musicale, mais leurs formes d'engagement évoluent et il s'agit d'en tenir compte et de les anticiper au mieux pour les fidéliser au sein du secteur et des structures.**

→ Des risques significatifs de mobilité professionnelle

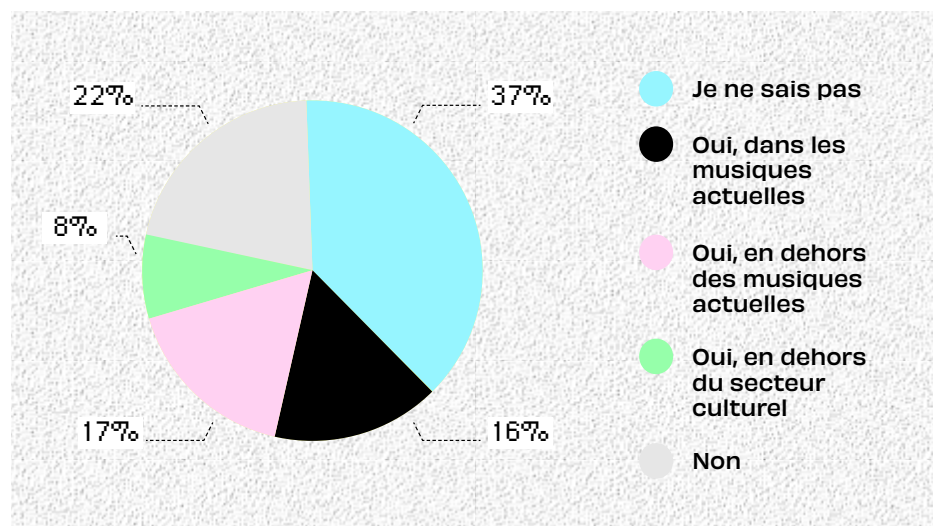
Deux facteurs expliquent majoritairement l'attrait des musiques actuelles : la pratique d'une activité musicale et la passion pour la musique. Vient ensuite l'intérêt porté au projet et le fait que celui-ci s'inscrive dans un contexte associatif, 70 % des structures du panel relevant du statut d'association loi 1901.

Résultat saillant : lorsqu'on interroge les professionnel·les sur leurs intentions de mobilité professionnelle dans les cinq ans à venir, 4 sur 10 envisagent une mobilité intra ou extra sectorielle. Si la mobilité au sein des musiques actuelles est envisagée par 16 %, c'est aussi une potentielle perte de savoir-faire pour la filière, car pour 25 % des répondant·es cette mobilité pourrait avoir lieu en dehors des musiques actuelles et/ou du secteur culturel.

16 • Par exemple : *L'emploi permanent au sein des lieux de musiques actuelles entre 2014 et 2023, op. cit.*, p. 41-42 ; ANR MUSICOVID/CNM, *Métiers techniques de la musique live. Attractivité et conditions de travail dans un contexte post-Covid*, novembre 2023, 23 p. ; AFDAS/CPNEF-SV, *Les besoins en métiers et en compétences dans le spectacle vivant*, Sauléa/Kyris, juin 2024, p. 48.

Projet de mobilité dans les cinq ans (106 répondant·es)

GRAPHIQUE 8.



En spécifiant les intentions de mobilité par familles métiers, deux points de vigilance majeurs apparaissent :

■ **Administration / Production :** Une part significative envisage un départ hors secteur culturel (~20-25 %). Leurs compétences (comptabilité, paie) étant transférables vers le secteur privé lucratif, ce sont les plus à même de quitter la filière si les salaires ne suivent pas.

■ **Technique / Artistique :** un taux de rejet du secteur inquiétant (29 % visent le hors secteur culturel). Cela traduit une usure physique ou une précarité spécifique menant à des reconversions radicales.

Interroger les équipes sur les raisons pouvant les amener à un départ de leur structure actuelle conduit à voir que l'engagement « vocationnel » ou militant ne suffit plus à compenser la précarité structurelle. Trois impasses majeures ressortent :

■ **L'impasse économique et statutaire.** Dans des TPE à organisation plate, les salarié·es qualifié·es se heurtent à un double plafond de verre : la « faible rémunération » (53 %) et l'« absence de perspectives d'évolution » (45 %) forment un duo critique. Ce motif est particulièrement saillant pour les sociétés commerciales.

■ **L'épuisement opérationnel.** L'équation « faire plus avec moins » génère une usure chronique. On observe une corrélation directe entre les « budgets trop contraints » (34 %) et les « conditions de travail difficiles / charge mentale » (34 %). L'impuissance financière des structures se reporte directement sur les équipes, favorisant la lassitude et les RPS face à la polyvalence excessive. Les directions, fortement engagées, sont particulièrement exposées et expriment une fatigue croissante (de façon éloquent, un·e dirigeant·e rappelait en entretien que « la passion ne suffit plus à compenser l'usure »).

■ **La crise de sens et de lien.** Près d'un tiers des professionnel·les envisagent de partir pour « Perte de sens » (30 %) ou « Désaccord stratégique » (29 %). Ce désenchantement est aggravé par des carences managériales, notamment un « Manque de reconnaissance » (28 %) qui pèse lourd dans des métiers où l'engagement personnel est structurant. La perte de sens et l'évolution du secteur est le facteur prédominant pour les salarié·es associatifs.



FOCUS : LES DÉTERMINANTS SPÉCIFIQUES DE LA RUPTURE SELON LA FAMILLE DE MÉTIERS

■ Relations Publics, Accueil et Communication :

La crise de la reconnaissance et des conditions



Ce pôle apparaît comme la zone de fragilité psychosociale majeure du secteur. Si la faible rémunération est citée massivement (70 % en moyenne, et jusqu'à 100 % pour les chargé-es d'accueil), elle se double d'une crise managériale aiguë. Le manque de reconnaissance est un moteur de départ critique pour 43 % de cette famille, atteignant un pic alarmant de 67 % chez les personnels d'accueil.

Parallèlement, les conditions de travail difficiles (horaires, charge mentale) sont citées par 40 % du groupe, grimpant à 67 % pour l'Accueil. Ces métiers d'interface s'épuisent dans un cumul de précarité salariale et de pénibilité relationnelle, aggravé par un sentiment d'invisibilité interne (manque de reconnaissance). Le départ est ici une réaction à une usure globale (financière, physique et morale).

■ Technique et Artistique : L'alerte rouge sur la santé des régisseur·euses

L'analyse de la sous-catégorie « Activités techniques » (régie générale, son, lumière) révèle une situation d'urgence sanitaire bien supérieure à la moyenne du secteur. Pour ces professionnel·les de la régie, les conditions de travail difficiles sont le premier motif de départ, cité à 75 %. Plus inquiétant, la moitié évoquent explicitement des problèmes de santé physique ou mentale (RPS).

La pénibilité intrinsèque des métiers de la régie (surcharge, horaires, physique) agit comme un facteur d'obsolescence rapide. Le départ n'est pas un choix de carrière, mais une nécessité de préservation de l'intégrité physique.

■ Administration et Production : Le blocage structurel des carrières

Pour cette famille, les indicateurs de climat social sont paradoxalement les moins dégradés (le manque de reconnaissance retombe à 20-28 %). Le départ est ici motivé par une impasse statutaire.

Le groupe sature les indicateurs liés au « plafond de verre » : l'absence de perspective d'évolution est citée par 62 % de la famille (montant à 67 % pour la production) et la faible rémunération par 59 % (jusqu'à 71 % pour l'administration seule). Dans des structures à organigramme plat, ces profils qualifiés atteignent rapidement une butée hiérarchique et salariale. Le départ est une mobilité mécanique et rationnelle pour contourner l'absence de postes N+1 en interne.

■ Direction : L'étau des moyens et du sens

Contrairement à une idée reçue d'usure menant au départ, les directions affichent les taux de mobilité externe les plus faibles. Une majorité n'envisage pas de mobilité ou une mobilité très faible hors secteur culturel (8 %). Le risque RH n'est pas leur départ, mais leur épuisement sur place (burn-out), car iels ne cherchent pas d'échappatoire ou peinent à en trouver.

Les dirigeant·es font face à une triple pression équivalente : sont cités à niveau égal les budgets trop contraints (42 %), les conditions de travail difficiles (42 %) et la perte de sens (38 %). Le départ des dirigeant·es est motivé par l'impuissance opérationnelle, avec en corollaire le manque d'outils ou de solutions disponibles pour réguler la charge de travail¹⁷. Ce n'est pas seulement la bureaucratie qui pèse (citée à 17 %), mais la charge mentale insoutenable de devoir « faire tenir » la structure sans les moyens financiers adéquats, menant à un épuisement stratégique et moral.

→ Des métiers à « réenchanter » pour faire face à la précarité et aux attentes nouvelles

On perçoit nettement que les professionnel·les ne quittent pas le métier par désintérêt, mais par impossibilité matérielle et morale de continuer à l'exercer dans des conditions dégradées. Ces impasses renforcent l'importance d'un management stratégique, favorisant anticipation, participation, développement des compétences et accompagnement des trajectoires professionnelles.



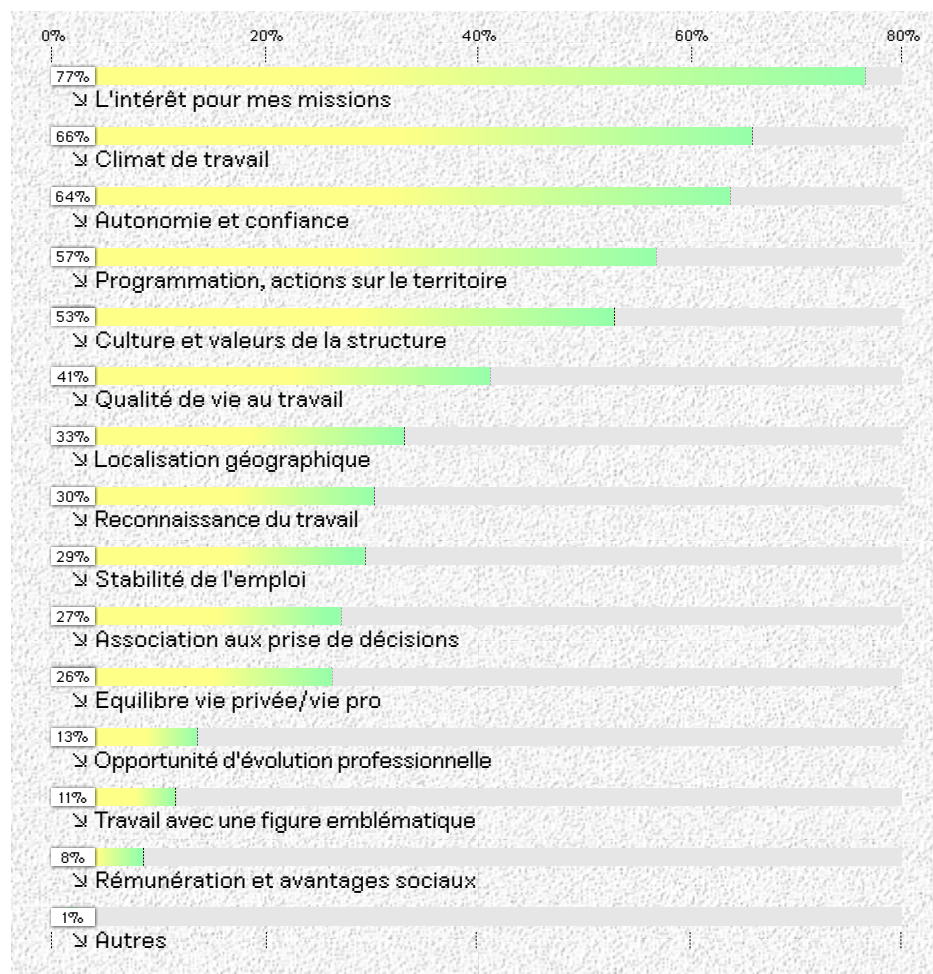
17 - Sur ce point, voir :
La charge de travail : on en parle ?, op. cit., p. 11-12.

C'est ce que confirment d'ailleurs les ensembles de motivations à rester dans une structure qui, une fois consolidés, concernent :

- ① **La qualité du management** (autonomie et confiance, climat de travail, reconnaissance, participation aux décisions)
- ② **La qualité de vie et l'articulation vie privée/vie professionnelle (VP2).**
Ces facteurs sont à rapprocher des facteurs managériaux, ce qui fait des enjeux management/QVCT/VP2 le bloc très largement prédominant des motivations à rester dans une structure
- ③ **Les motivations liées au projet** (actions, culture et valeurs)
- ④ **Les facteurs extrinsèques** (évolution professionnelle, stabilité emploi, rémunération et localisation géographique)
- ⑤ **L'implication de type métier** (intérêt pour les missions)

Motivations à rester dans la structure (98 répondant-es)

GRAPHIQUE 9.



Questionnaires et entretiens confirment cette évolution : les directions évoquent, presque unanimement, **des attentes nouvelles de la part des équipes** concernant les rythmes de travail, le télétravail, la qualité de vie au travail ou encore les pratiques managériales. Il paraît aujourd'hui essentiel pour les employeurs de porter une attention particulière à ces enjeux, alors que les contraintes financières rendent les hausses de rémunération et avantages en nature plus complexes à mobiliser.

Le cas du télétravail en est symptomatique. La majorité des répondantes au questionnaire aspire à un télétravail partiel (1 à 2 jours par semaine), bien qu'une part non négligeable des effectifs favorise un modèle 100 % présentiel (~38 %, en particulier familles Directions, Administration, Formation et accompagnement des pratiques). Il y a là un levier sur lequel jouer, pour se conformer aux tendances nationales observées sur le marché du travail et dans le secteur culturel¹⁸.

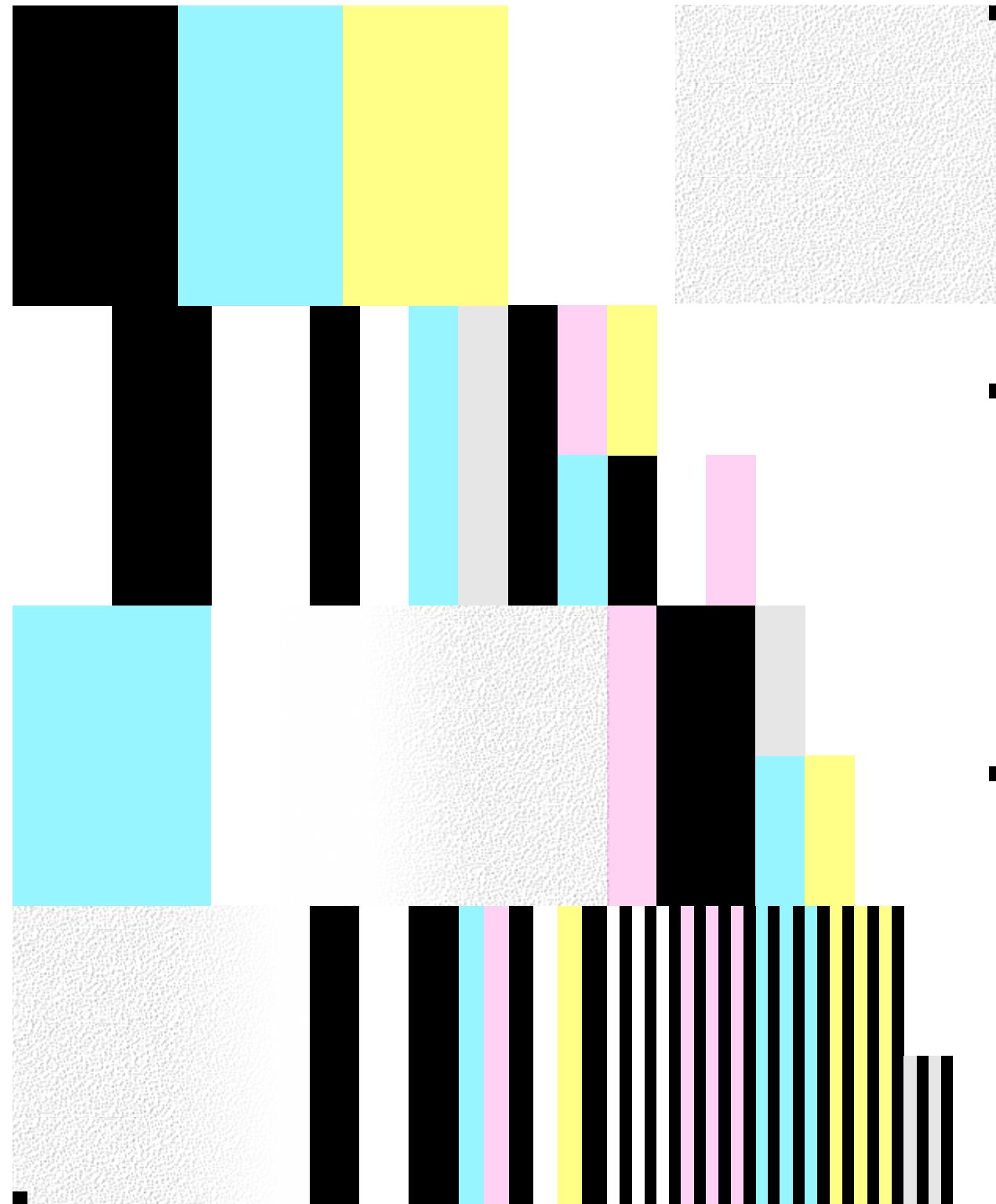
L'attention aux rythmes de travail est une préoccupation des employeurs, qui se traduit dans les taux de satisfaction des répondantes : 41 % d'entre elles et eux se disent satisfaites ou tout à fait satisfaites de la vigilance portée aux rythmes, contre 35 % plutôt satisfaites ou pas du tout. Mais la perception de l'attention aux volumes de travail est inverse : 46 % des répondantes sont plutôt satisfaites ou pas du tout, 36 % des répondants sont satisfaites ou tout à fait satisfaites. L'écart-type élevé (1,6) et la part notable d'insatisfaction totale (16 %) traduisent une réalité à deux vitesses, avec un certain nombre de salarié-es non satisfaites du volume de travail.

Bien que l'analyse statistique ne démontre pas de lien significatif global entre le métier exercé et le ressenti sur la charge de travail (p -value = 0,8), l'observation des données brutes¹⁹ révèle des poches de tension localisées. Les fonctions de Direction (27 % d'insatisfaction totale), d'Accueil des publics (33 %) et surtout de Régie technique (50 %) apparaissent comme les plus exposées au sentiment de surcharge. À l'inverse, le secteur de l'Action culturelle se distingue positivement, avec une large majorité de répondant-es satisfaites de leur volume de travail.

Une attention particulière doit ainsi être portée aux enjeux de VP2 et de qualité de vie au travail, dans un secteur d'activité à forte saisonnalité et horaires atypiques. Cette évolution ne traduit pas un désengagement. Elle témoigne plutôt d'une moindre acceptation du surinvestissement comme norme et d'une volonté de **rendre les parcours professionnels plus soutenables dans la durée**.

18 • Au second trimestre 2024, plus de 22 % des salarié-es du secteur privé en France pratiquaient le télétravail pour une moyenne de deux jours par semaine. 43 % des salarié-es des professions du secteur information, arts et spectacle pratiquaient le télétravail en 2024 pour une moyenne de 2,2 jours par semaine. Lire Askenazy P. et al., « Télétravail et présentiel : le travail hybride : une pratique désormais ancrée dans les entreprises », INSEE Analyses, n° 105, mars 2025, 4 p.

19 • Voir Annexe 4. Résultats bruts du questionnaire.



PARTIE 04

CARTOGRAPHIE NATIONALE DE L'OFFRE DE FORMATION

4. CARTOGRAPHIE NATIONALE DE L'OFFRE DE FORMATION



La cartographie réalisée constitue **l'un des apports originaux du diagnostic**. Fruit d'un méticuleux travail de recensement et de documentation, elle doit notamment permettre de répondre à l'objectif de manque de visibilité et de lisibilité de l'offre de formation à destination du secteur musiques actuelles.

Un outil inédit de cartographie régionale a été produit au terme du diagnostic²⁰. Il ne vise pas seulement à localiser les structures, mais à offrir une lecture stratégique de l'écosystème régional de la formation à partir de plusieurs critères :

- Visualisation territoriale des établissements et centres ressources
- Filtres par modalités de formation (initiale, continue, stages, certifiant)
- Filtres par compétences couvertes (artistique, technique, administration / production, audiovisuel, santé, pédagogie),
- Distinction des logiques pédagogiques dominantes (institutionnelle, professionnalisante, hybride, ressource).

Cela permet de faire ressortir rapidement les zones de forte concentration, les complémentarités entre acteur·rices, mais aussi certaines zones de tension ou manques structurels.

La mise en place de cette cartographie posera la question de son actualisation et des liens avec les bases de données nationales et régionales, en premier lieu de son articulation avec l'annuaire des acteur·ices musiques actuelles en Hauts-de-France tenu à jour par Haute Fidélité.

20 • Consultable en ligne (accès provisoire avant implémentation dans ressources du pôle Haute Fidélité) : [Cartographie régionale – Musiques actuelles \(Hauts-de-France\)](#).

➔ 4.1 CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE

La cartographie a permis de recenser **594 organismes proposant des formations en lien avec les musiques actuelles à l'échelle nationale**, dont 57 en Hauts-de-France. Il est essentiel de préciser que ces structures peuvent cumuler plusieurs modalités d'intervention (cf. encadré I) : formation initiale, formation professionnelle continue, stages courts, accompagnement ou transmission informelle. Les catégories analysées ne sont donc pas exclusives, mais décrivent des logiques d'activité.



→ Musique Forum 2026

Chaque territoire est analysé selon quatre axes structurants pour l'ingénierie pédagogique :

- **Dominantes métiers** : artistique, technique, administration / production, santé/prévention
- **Poids relatif de l'enseignement et de la formation professionnelle**
- **Niveau de structuration de l'écosystème** (réseaux, centres de ressources, OF publics et privés)
- **Enjeux pédagogiques prioritaires** au regard des besoins emploi-compétences



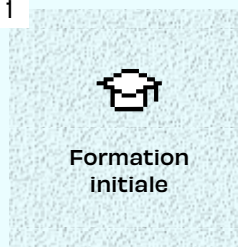
→ Musique Forum
2026

Les trois principales
modalités d'interven-
tion au sein des OF

ENCADRÉ 1.

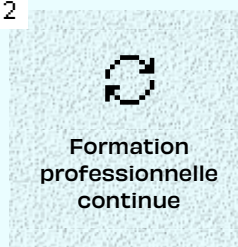


1



Une part significative des 594 structures intervient en **formation initiale**, principalement via des partenariats avec des universités, conservatoires ou pôles supérieurs. Ces actions relèvent majoritairement d'une logique culturelle et artistique, avec une professionnalisation parfois indirecte.

2



La **formation continue** constitue le cœur du système de professionnalisation en musiques actuelles. De nombreuses structures cumulent accompagnement, stages et parcours de montée en compétences, principalement orientés vers l'adaptation à l'emploi, la polyvalence et la sécurisation des parcours.

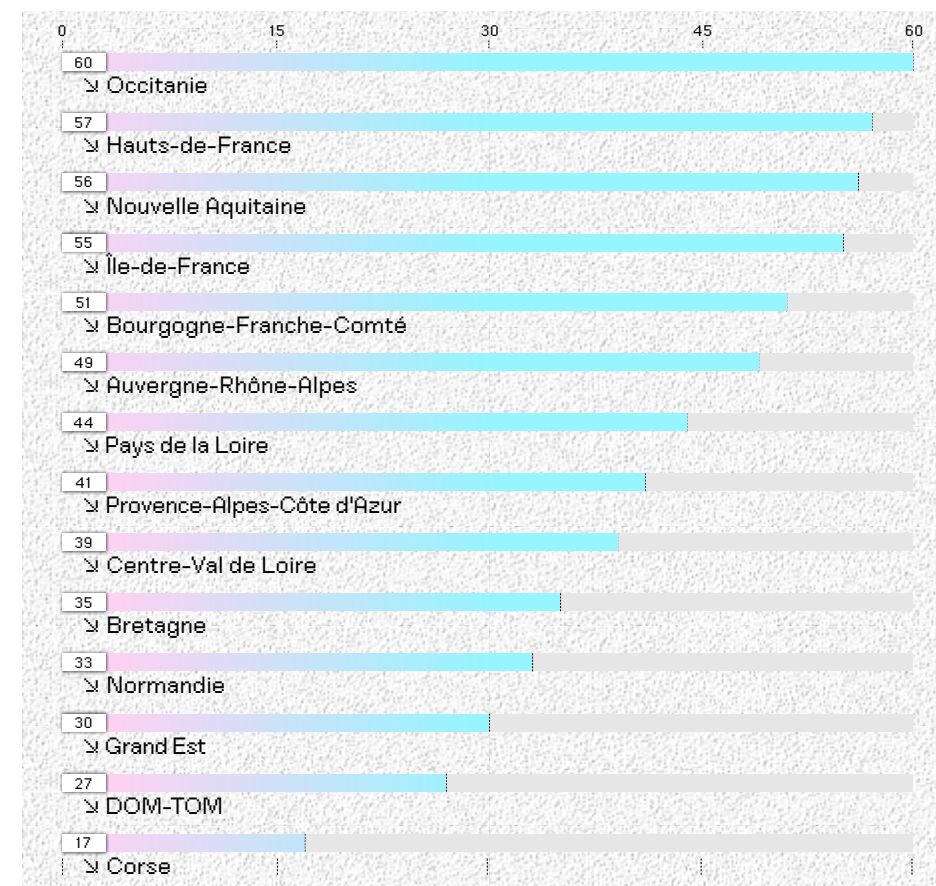
3



Les **stages courts** (dispositifs brefs, non certifiants et souvent autofinancés) sont très répandus et constituent un outil central pour répondre aux besoins immédiats du terrain. Ils offrent une grande souplesse mais posent la question de la reconnaissance et de la capitalisation des compétences acquises.

→ 4.2 UN ÉCOSYSTÈME NATIONAL RICHE, MAIS DÉSÉQUILIBRÉ ENTRE CRÉATION, TRANSMISSION ET STRUCTURATION DES CARRIÈRES

L'offre de formation apparaît **inégalement répartie sur le territoire national**. Plusieurs régions concentrent une part importante des organismes recensés : l'Occitanie, les Hauts-de-France, la Nouvelle-Aquitaine, l'Île-de-France et quelques autres grands bassins historiques des musiques actuelles. ↓



Nombre
d'organismes de
formation par région

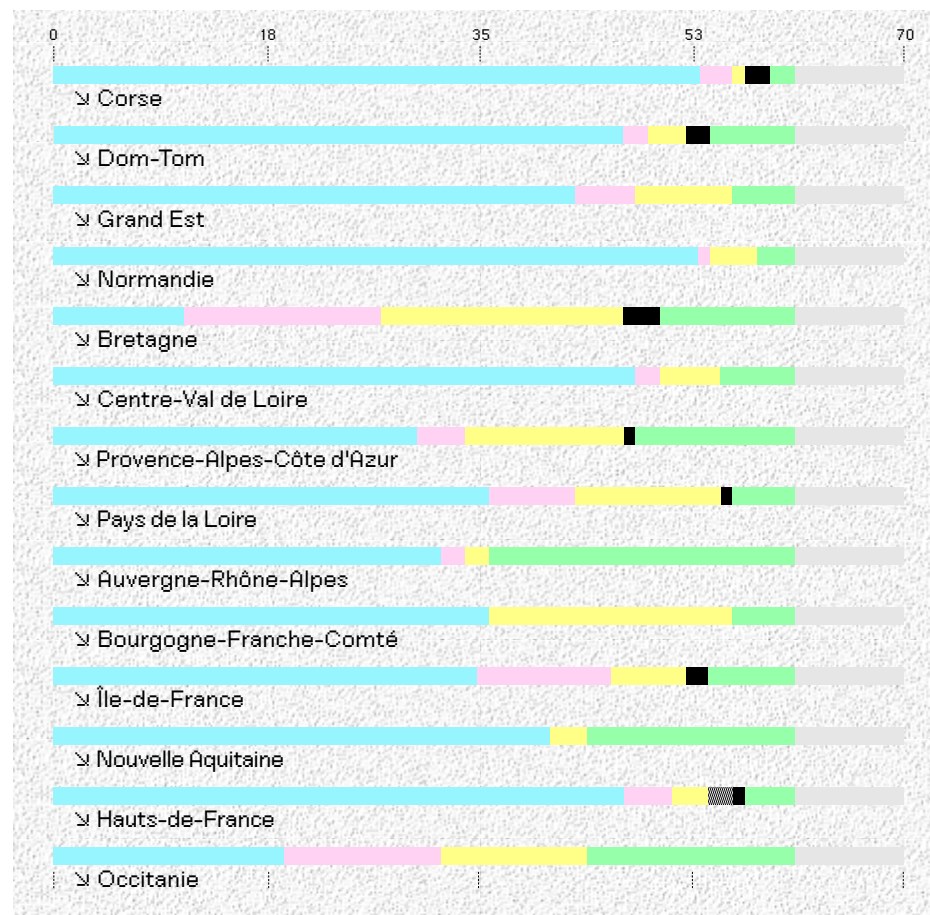
← GRAPHIQUE 10.

Par ailleurs, 90 % des structures analysées présentent une **dominante artistique et pédagogique**, souvent combinée à des actions de ressource et d'accompagnement (une structure sur cinq). En revanche :

- Les **compétences techniques restent sous-représentées** (12 %), malgré des besoins en emploi élevés,
- La **santé et la prévention constituent un angle mort structurel**, rarement intégrées de manière formalisée (les Hauts-de-France sont la seule région avec une offre identifiée).

Répartition des organismes de formation par région et domaine de formation

GRAPHIQUE 11.



Cette configuration traduit :

- un écosystème riche mais déséquilibré entre création, transmission et structuration des carrières,
- une hybridation forte de l'écosystème national concernant les modalités de formation (initiales, continues, stages courts), la coexistence d'une offre certifiante ou non certifiante (42 % vs 58 %), et le statut des OF (universités, conservatoires / pôles supérieurs et OF privés totalisent 4/5ème de l'offre).

FOCUS : HAUTS-DE-FRANCE

4.3 LECTURE TERRITORIALE PAR RÉGION

Avec près de 10 % de l'offre nationale, les Hauts-de-France se positionnent ainsi au **deuxième rang des régions françaises**, derrière l'Occitanie. La région dispose d'une offre relativement dense au regard de sa population et de la taille de sa filière, ce qui tend à relativiser l'hypothèse d'un déficit structurel d'offre de formation.

Au-delà du volume de l'offre, la cartographie met en évidence plusieurs caractéristiques structurantes.

L'analyse des organismes recensés montre un **équilibre relativement marqué** entre plusieurs catégories d'acteur·rices. En Hauts-de-France, les organismes privés représentent environ 40 % de l'offre identifiée. Ils coexistent avec les conservatoires et pôles supérieurs (32 %), les universités (25 %) et, dans une moindre mesure, les réseaux professionnels (3 %). En revanche, les OF publics et ceux classés dans la catégorie « Divers » sont absents en région.

- Au national (moyenne) : Conservatoires / Pôles supérieurs (28 %), Universités (27 %), OF privés (24 %), OF publics (10 %), Divers (7 %), Réseaux (4 %)

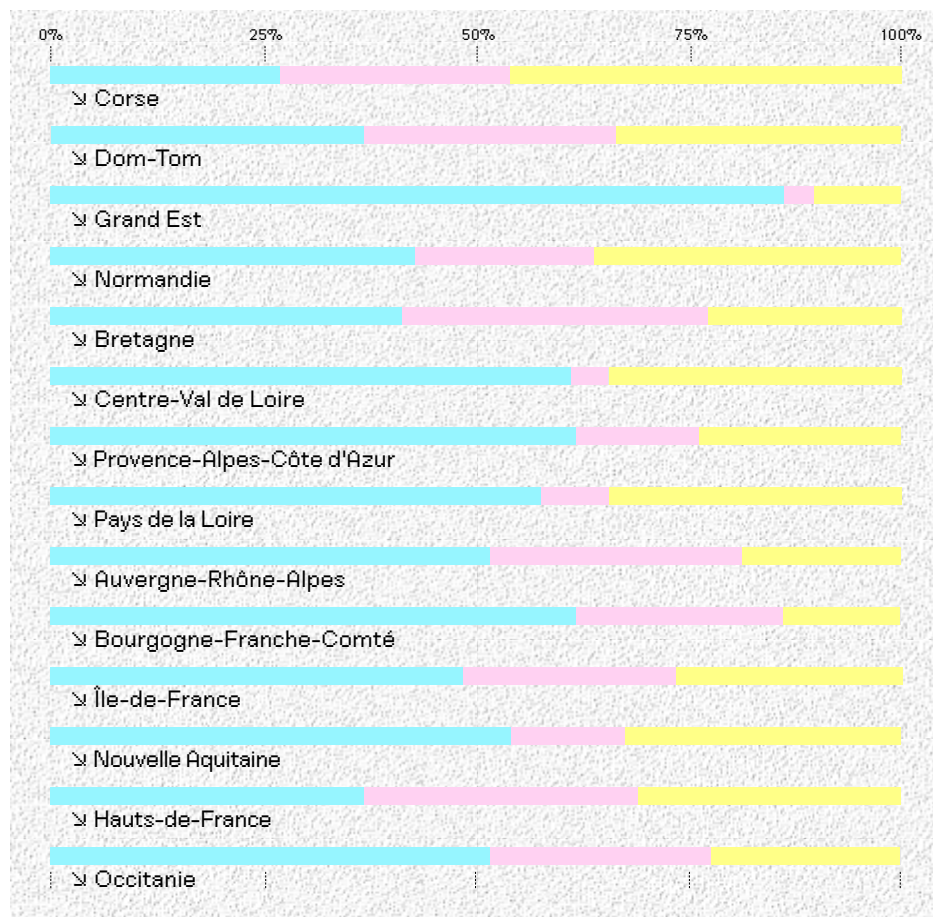
Cette diversité constitue une richesse pour la filière puisqu'elle permet la coexistence de logiques pédagogiques complémentaires : formations diplômantes, professionnalisation continue, stages courts, accompagnement ou encore transmission de savoir-faire.

Aussi la lecture par type de formation montre un équilibre presque parfait entre formations initiales, continues et stages courts, à la différence de la plupart des régions (plus dotées en formation initiale, et moins en formation continue).



Répartition des organismes de formation par région et modalité de formation

GRAPHIQUE 12.



- Formations initiales
- Formations continues
- Stages courts

L'offre non diplômante représente près des deux tiers de l'offre identifiée en région, contredisant l'hypothèse émergeant des entretiens selon lequel les OF musicales actuelles étaient très/trop axés autour d'une offre certifiante.

Cette répartition contribue également à expliquer la variété des parcours possibles pour les professionnel·les, depuis la formation initiale jusqu'au développement des compétences tout au long de la vie. Les enjeux pédagogiques prioritaires identifiés sont :

- pédagogies par projet,
- articulation formation–emploi,
- reconnaissance des compétences acquises en situation professionnelle.

Le principal enseignement de la cartographie réside probablement dans l'écart observé entre la réalité de l'offre et la perception qu'en ont les professionnel·les. Alors que la cartographie fait apparaître une offre relativement abondante, équilibrée et diversifiée, ils et elles décrivent une offre souvent décalée de leurs besoins. Ce décalage constitue un résultat important du diagnostic. Il suggère que le principal enjeu ne réside pas nécessairement dans la création de nouvelles formations mais davantage dans la lisibilité, l'accessibilité et l'articulation de l'offre existante avec les besoins des professionnel·les.

→ Île-de-France

L'Île-de-France concentre l'écosystème le plus dense et le plus diversifié. Les structures y cumulent fréquemment activités artistiques, techniques et pédagogiques, avec un fort ancrage dans la formation professionnelle continue et l'innovation pédagogique.

La présence d'organismes privés, de réseaux nationaux et d'acteurs hybrides favorise une forte capacité d'expérimentation, mais génère également une complexité de lecture pour les publics.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- professionnalisation avancée,
- hybridation des compétences (artistiques, techniques, entrepreneuriales),
- ingénierie de parcours modulaires et certifiants.

→ Auvergne-Rhône-Alpes

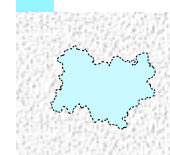
Région particulièrement équilibrée, marquée par une forte dominante artistique et un pôle enseignement solide. De nombreuses structures articulent enseignement, accompagnement et formation continue, souvent dans une logique de parcours longs. La structuration publique de l'offre contribue à une bonne lisibilité territoriale.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- sécurisation de parcours certifiants,
- pédagogies territorialisées,
- accompagnement entrepreneurial des artistes.



Île-de-France



Auvergne-Rhône-Alpes



→ Nouvelle-Aquitaine



Nouvelle Aquitaine

Territoire fortement orienté vers la création et l'accompagnement. Les structures artistiques y sont nombreuses et appuyées par un réseau de centres de ressources actifs. En revanche, les compétences techniques sont moins représentées.

Les structures cumulent souvent accompagnement, transmission et formation informelle.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- montée en compétences techniques,
- ingénierie de parcours hybrides (artiste–intervenant-e–formateur-ric),
- meilleure articulation entre création et employabilité.



→ Occitanie



Occitanie

Région en forte dynamique, caractérisée par un équilibre relatif entre artistique, technique et administration. La formation professionnelle continue occupe une place centrale, mais l'offre demeure hétérogène et parfois peu lisible. Enjeux pédagogiques prioritaires :

- structuration des parcours,
- clarification de l'offre,
- **modularisation pédagogique favorisant la capitalisation des compétences.**



→ Pays de la Loire



Pays de la Loire

Territoire marqué par une dominante administration et production. Les structures jouent souvent un rôle clé dans l'accompagnement de projets, mais la formation publique reste peu présente.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- renforcement des compétences en production,
- management de projets culturels,
- structuration des parcours pour les producteur-rices et chargées de diffusion.

→ Bretagne

Région historiquement structurée autour de l'enseignement et de la pédagogie. Les pratiques collectives, la transmission et l'ancrage territorial sont fortement présents.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- innovation pédagogique,
- pédagogies coopératives,
- valorisation des pratiques de transmission.

→ Grand Est

Écosystème fragmenté, avec un poids important des réseaux et de l'administration. Les structures cumulent souvent accompagnement et formation non formelle, mais peu d'opérateurs structurants émergent à l'échelle régionale.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- structuration régionale de l'offre,
- ingénierie de dispositifs mutualisés,
- lisibilité des parcours.

→ Provence–Alpes–Côte d'Azur

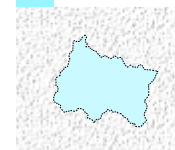
Région dominée par les logiques d'administration et de production. L'offre pédagogique publique est limitée, et de nombreuses structures répondent à des besoins de professionnalisation de porteur-euses de projets.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- formation des responsables de structures et de projets,
- développement de l'ingénierie culturelle,
- sécurisation des parcours professionnels.



Bretagne



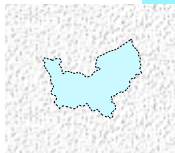
Grand Est



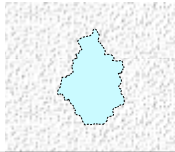
Provence–Alpes–Côte d'Azur



→ Normandie et Centre-Val de Loire



Normandie



Centre-Val de Loire

Régions intermédiaires, caractérisées par des écosystèmes modestes mais relativement stables. Les structures y cumulent souvent accompagnement, stages courts et transmission informelle.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- accessibilité à la formation,
- développement de parcours courts,
- **déploiement de formations mobiles et décentralisées.**



→ Corse et Outre-mer



Corse



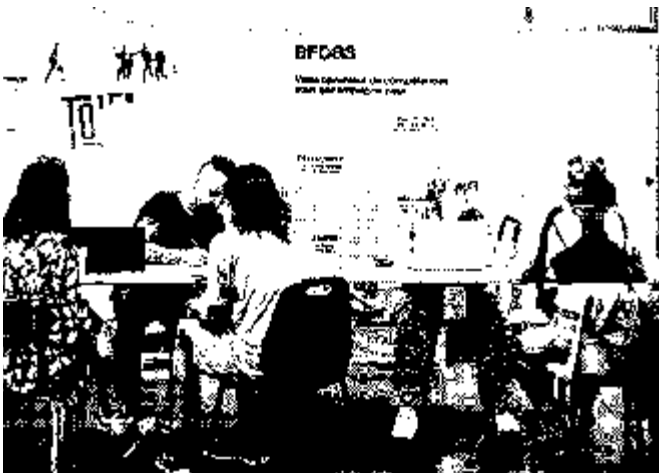
Outre-mer

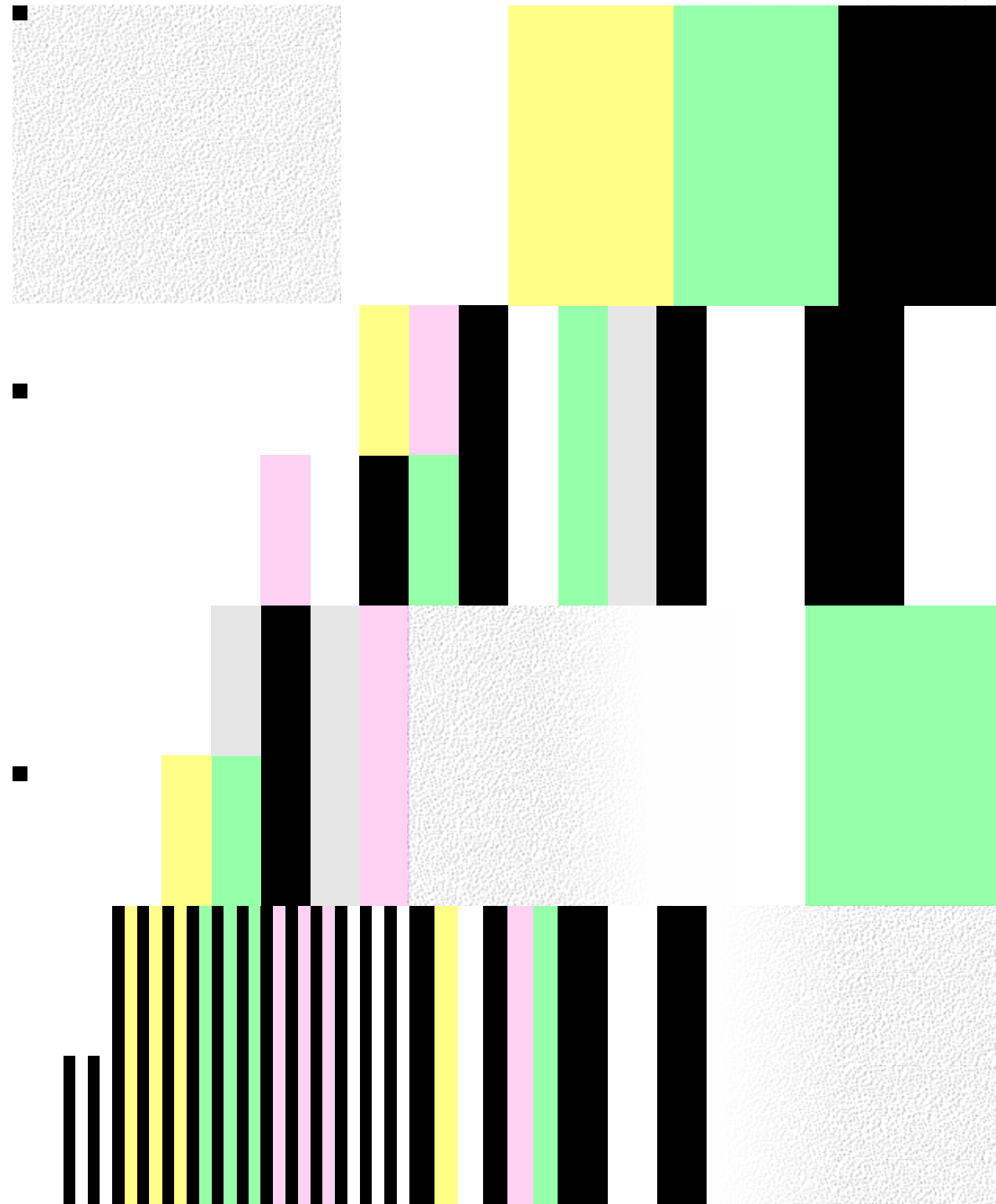
Territoires à fortes spécificités géographiques et culturelles. La faible densité de structures implique une forte polyvalence des acteur·rices existant·es.

Enjeux pédagogiques prioritaires :

- ingénierie sur mesure,
- hybridation distanciel / présentiel,
- **transmission locale des compétences.**

→ Musique Forum
2026





PARTIE 05

BENCHMARK :
PÔLES RÉGIONAUX
MUSIQUES ACTUELLES
& FORMATION

5. BENCHMARK : LES PÔLES RÉGIONAUX MUSIQUES ACTUELLES & LA FORMATION



→ Réalisé par Haute Fidélité fin 2025, ce benchmark est mené sur les pôles régionaux musiques actuelles (PRMA), à partir d'informations renseignées par **12 pôles sur 13²¹**, puis consolidées par une lecture transversale de leur documentation (programmes et bilans d'activités, sites Internet, etc.).

→ 5.1 UN INVESTISSEMENT DIFFÉRENCIÉ DES ENJEUX DE FORMATION

La question de la formation des équipes salariées et bénévoles des structures adhérentes, des professionnel·les et/ou artistes de la filière musicale revient fréquemment dans le programme d'activité des pôles régionaux musiques actuelles.

C'est un enjeu identifié comme structurant, mais qui appelle à des **réponses opérationnelles différentes en fonction des régions**, avec un *continuum* de positionnements et quelques tendances qui ressortent. Cela tient notamment à l'histoire des réseaux et aux particularités territoriales (cf. encadré 2). Mais aussi aux choix stratégiques qui sont faits dans des contextes situés, actuellement marqué par la raréfaction des ressources publiques et les injonctions de plus en plus pressantes faites aux opérateurs culturels à diversifier leur modèle économique (et à se tourner vers les mécènes privés).

Aussi trois PRMA interrogent les possibilités de développer une offre dans les prochaines années (Le Pôle, RIF, Haute Fidélité), dans le cadre d'une réflexion globale sur leur modèle économique et la diversification des ressources.

21 • Le pôle breton Supermab n'a pas renseigné directement les informations demandées : nous avons néanmoins recueilli les données essentielles à partir de leur documentation.



OCTOPUS → Organisme de formation depuis 1994, porteur d'une longue tradition concernant la formation au sein des musiques actuelles.

Les sujets emploi-formation constituent une part importante des réflexions de la fédération depuis ses débuts, ce qui s'est notamment traduit par la réalisation d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) en 2009.

Parmi les treize PRMA existants, Octopus est le seul opérateur direct de formation, certifié Qualiopi. En réalité, on peut considérer que c'est l'unique PRMA à faire de la formation un enjeu stratégique, c'est-à-dire traduit à la fois dans des actions de formation travaillées dans un catalogue (deux cursus longs et treize modules courts en 2025-26) et centrales dans son modèle économique.

Ce qui implique donc aussi d'allouer des ressources humaines importantes de l'équipe de la fédération à cet enjeu : 2 ETP et une partie dédiée du temps de travail de trois autres salariées.

→ Les PRMA mobilisent plus communément la formation comme **un levier parmi d'autres** (fréquemment mentionné aux côtés de l'information-ressource) pour répondre aux besoins collectifs ponctuels des structures adhérentes. Cela dans une optique plus globale d'accompagnement à la structuration et au développement professionnel.

Quand on les interroge sur la manière dont ils investissent la formation dans leur programme d'activité, ils ont donc plus tendance à revendiquer faire des temps d'information et de sensibilisation de leurs adhérent·es sur des thématiques transversales que de la formation stricto sensu.

Octopus, l'incarnation « forte » de la formation parmi les PRMA

ENCADRÉ 2.



70 % des PRMA organisent et délèguent des formations, plus ou moins ponctuelles, plus ou moins longues, déclinées en formats variés et en thématiques plurielles : VHSS, transition écologique, accompagnement artistique et structuration d'un projet musiques actuelles, postures pédagogiques des intervenant-es (éducation artistique et culturelle, action culturelle), etc.

Les parcours de formation de longue durée restent rares parmi les PRMA, et relativement récents. On peut citer le dispositif d'accompagnement inter-filières culturelles TRAJET en Pays de la Loire (lancé en 2020) ; les deux cursus longs mis en place par Octopus dans le cadre du programme régional de formation (Chargé-e de production de projets artistiques – titre certifié RNCP –, Parcours d'artiste Musiques Actuelles) ; en Normandie, le programme pour l'égalité professionnelle ECHOES (novembre 2025), ou le dispositif d'accompagnement et de repérage des artistes et groupes START & GO (2018).

➔ 5.2 UNE POSTURE DE SUBSIDIARITÉ REVENDIQUÉE

Beaucoup de PRMA pointent l'importance de ne pas se substituer aux structures adhérentes qui exercent des activités de formation. Ils écartent donc l'idée de se positionner comme opérateur direct de formations, en continuant à travailler dans une logique d'accompagnement et de réponses aux besoins remontés par leurs adhérent-es.

Cette exclusion « de principe » interroge quant à la capacité des PRMA à **penser stratégiquement l'offre sur leur territoire et la complémentarité** avec leurs adhérent-es exerçant des activités de formation. En effet, les organismes de formation ne peuvent couvrir l'ensemble des besoins existants et éprouver des difficultés à faire évoluer leur offre.

Ce d'autant plus qu'ils sont très peu nombreux dans les différentes régions, d'après les chiffres – incomplets, mais parlants – livrés par les PRMA : en moyenne, un peu moins de 5 structures adhérentes exerceraient une activité de formation professionnelle par région, dont 3,5 seraient certifiées Qualiopi.

Un pôle de coopération régionale semble être l'endroit opportun pour penser l'offre en concertation et l'agencer stratégiquement à l'échelle du territoire : identifier des « trous dans la raquette » (contenus, publics, territoires, formats), travailler à l'élaboration de propositions qui font défaut, pouvoir les porter en direct quand cela s'avère pertinent, etc.

➔ 5.3 UN MANQUE D'OUTILLAGE INTERNE ET DE LÉGITIMITÉ EXTERNE

Il est frappant de voir que **moins du quart des PRMA ont des espaces internes ou du temps de travail de leur équipe salariée** dédiés aux enjeux d'emploi et de formation, alors même que tous les considèrent comme particulièrement structurants pour l'écosystème musical.

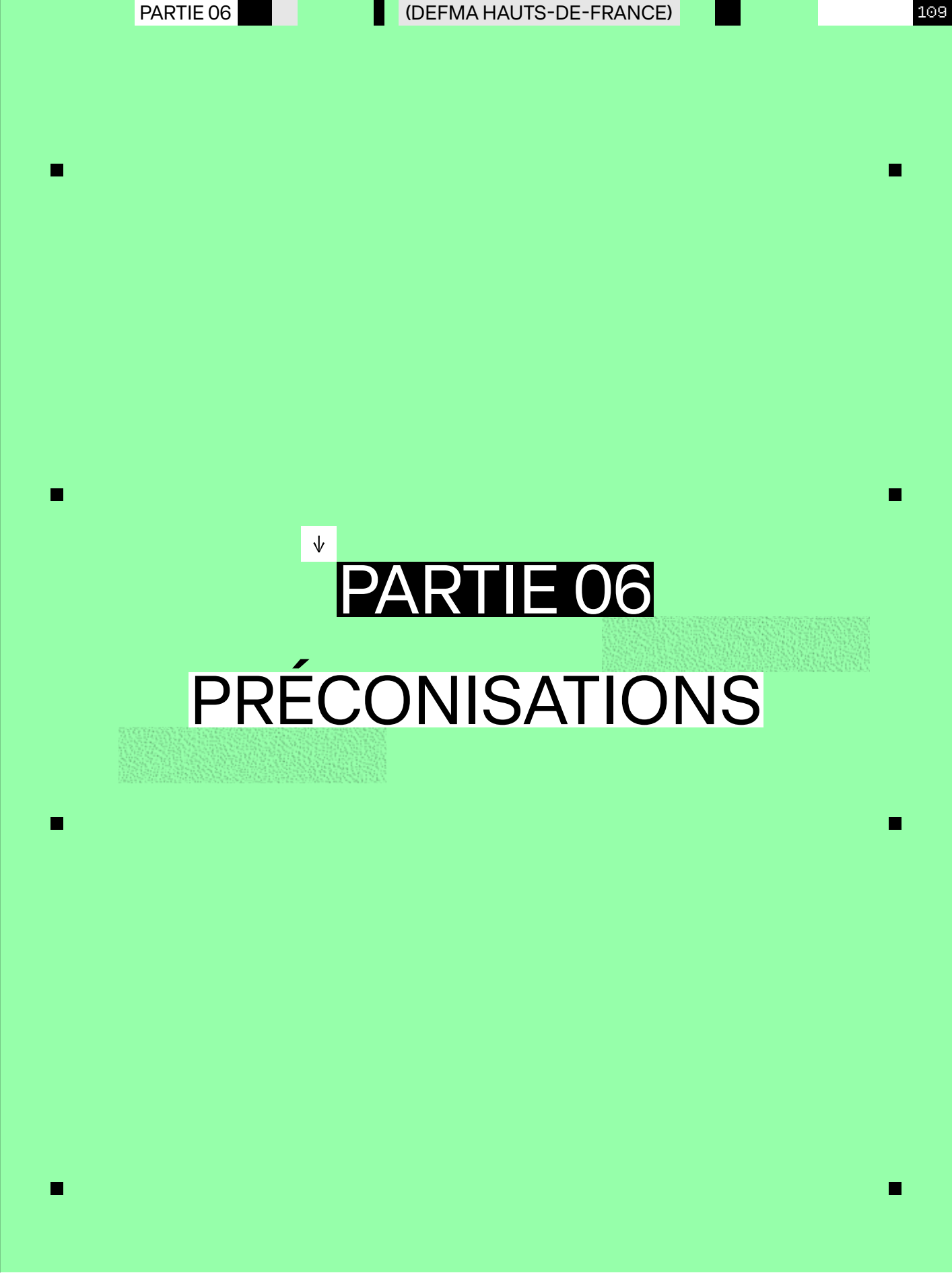
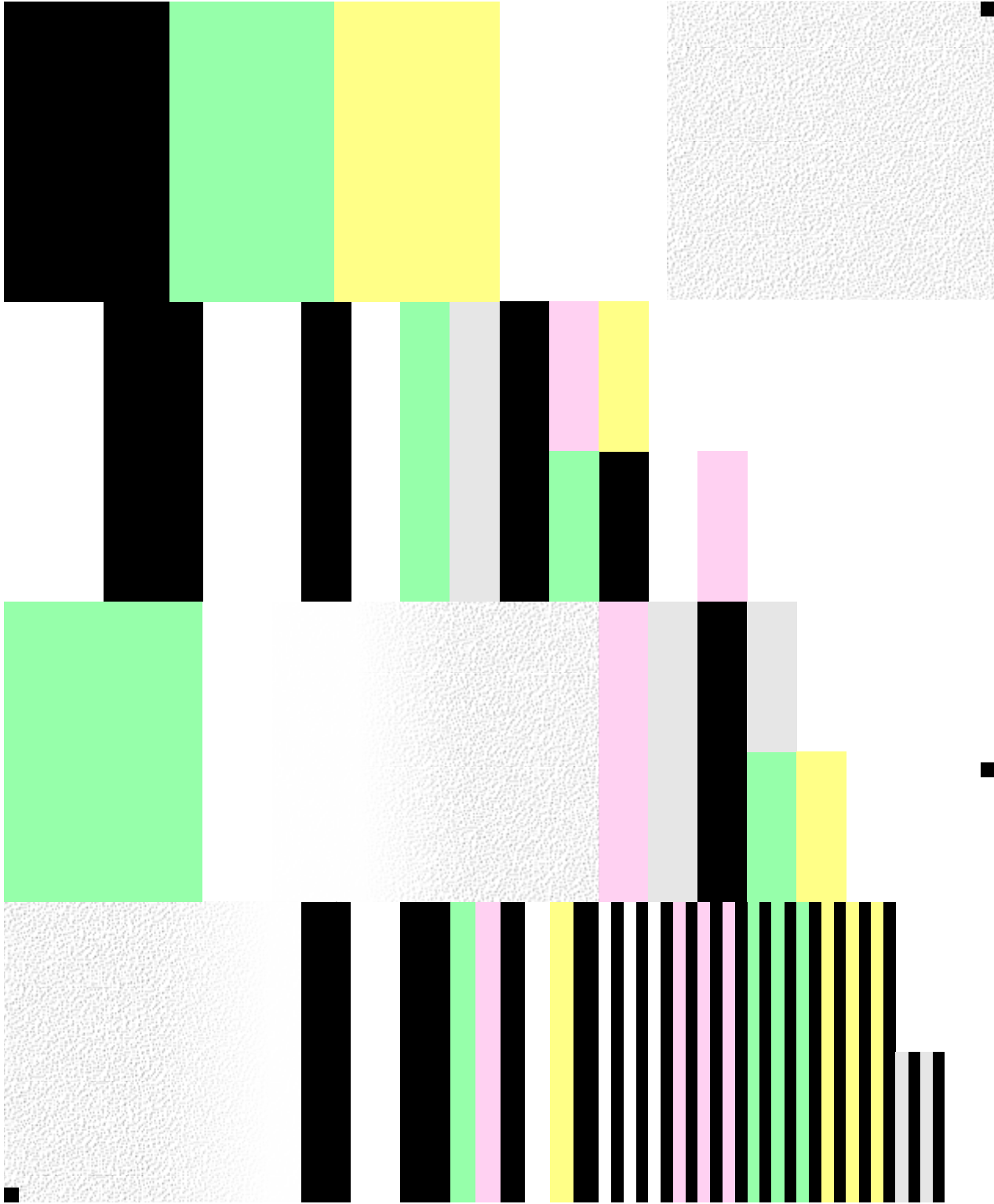
Outre le cas particulier d'Octopus qui en fait un pôle d'activité à part entière, Haute Fidélité s'est dotée de deux comités de suivi et de réflexion dans le cadre de son diagnostic emploi-formation dans les musiques actuelles, et Grabuge a lancé un « Laboratoire » dédié à la formation professionnelle²². Cela confirme que **la formation est moins une orientation stratégique qu'une question conjoncturelle**, investie au gré des remontées de terrain et des opportunités (via les groupes de travail thématiques des pôles qui s'en saisissent, l'agrégation de besoins, etc.).

L'investissement des PRMA dans les instances de concertation traitant des enjeux d'emploi et de formation se limite souvent à participer au contrat de filière musiques actuelles dans leur région, et au COREPS de façon plus ou moins suivie et à un degré d'implication inégal (NORMA en est le coordinateur, le PAM siège au comité de pilotage, la plupart sont simples participants, le RIM a essuyé un refus).

L'observation des dynamiques emploi-formation sur le territoire est souvent réalisée par d'autres acteur-rices (les CARIF-OREF, OPCO, agences culturelles, etc.). Outre que cela résulte en partie d'un manque d'outillage interne sur le sujet, cela pose **question sur la faculté des PRMA à développer une expertise et à être considérés comme interlocuteur légitime** sur ces enjeux par leurs partenaires et financeurs.



22 - Si la Fraca-Ma a longtemps piloté la plateforme emploi-formation-compétences Métiers Culture, celle-ci est devenue une association à part entière au 1er janvier 2025 (ce n'est donc plus une instance interne, mais une structure autonome avec qui il s'agit désormais de trouver des complémentarités).



PARTIE 06

PRÉCONISATIONS

6. PRÉCONISATIONS

→ 6.1

CONTEXTE ET ENJEUX

→ Le diagnostic met en évidence une filière structurée mais sous tension, attractive mais peu fidélisante, riche en offres de formation mais insuffisamment adaptées. La filière tient encore **plus par engagement individuel que par structuration efficiente**. Elle vit une période d'instabilité économique, voire politique, doit s'adapter à des évolutions technologiques et sociétales fortes et dénonce l'accroissement et la complexification des activités administratives et de reporting, le tout dans des contraintes temporelles de plus en plus fortes.

Les principales difficultés identifiées concernent :

- la soutenabilité des emplois,
- le déficit de compétences support (administration, juridique, management),
- l'absence de stratégie RH dans certaines structures,
- la difficulté d'accès à certaines expertises,
- un décalage entre formation (dont diplômante) et besoins réels,
- l'usure et la forte polyvalence nécessaire des personnes en poste sur les fonctions de direction,
- des évolutions fortes dans le rapport au travail et la recherche d'équilibre VP2.

La formation apparaît comme un levier, **mais non suffisant en soi**. Le diagnostic n'aboutit pas à une conclusion qui serait de démultiplier les dispositifs de formation, mais bien plutôt au fait de les rendre visibles, de les organiser, de les adapter aux réalités de terrain, et d'accompagner la filière pour y accéder. Le besoin central est donc plutôt une **ingénierie collective structurée** autour des enjeux de soutenabilité des emplois, d'attractivité du secteur sur certains postes, de mutualisation des compétences, et d'adaptation aux nouveaux rapports au travail.

Dans ce contexte, l'étude préconise un certain nombre de leviers auprès des structures de la filière, en articulation avec les autres parties prenantes : territoire, financeurs, institutionnels, syndicats employeurs, etc. Ces mesures pourront amener à une évolution des fonctions de Haute Fidélité pour aller jusqu'à un rôle **d'opérateur régional d'ingénierie collective au service de la soutenabilité des structures des musiques actuelles**.

→ 6.2

DÉTAIL DES AXES

STRATÉGIQUES ET PRÉCONISATIONS

SOUTENIR L'INGÉNIERIE

EMPLOI-COMPÉTENCES

→

Préciser et anticiper les besoins

Préconisation 1.1 Mise en place d'une cellule emploi-compétences

Besoin : Développer une vision stratégique et prospective de la formation

- Aguerir les employeurs (gouvernances, directions) sur les possibilités de financement et intégrer pleinement la formation comme outil stratégique de structuration du projet
- Analyser les besoins avec les structures demandeuses (diagnostic de type GPEC ou audit RH)
- Distinguer besoins de recrutement et besoins de compétences
- Sensibiliser aux responsabilités des employeur-euses : conformément à l'obligation d'employabilité, il ne s'agit pas seulement de former à court terme mais de faire évoluer et de sécuriser les trajectoires professionnelles des personnes recrutées (que ce soit dans le poste actuel ou non)

AXE

←

1

→ Pour répondre aux enjeux et aux besoins identifiés :

- 5

Axes de travail visant chacun
- Un objectif, déclinés en
- 10 Pistes d'action concrètes

AXE 1. →

Préconisation 1.2 **Renforcer la visibilité et la lisibilité de l'offre en région, au moyen d'un outil maniable et actualisé de lecture stratégique de l'écosystème**

Besoin : Mieux articuler la formation aux besoins des structures employeuses

- Intégration et développement de l'outil de cartographie produit par l'ITEMM Le Mans dans le cadre de DEFMA, qui permet de faire ressortir rapidement les zones de forte concentration, les complémentarités entre acteur·rices, mais aussi certaines zones de tension ou manques structurels
- Faciliter le maillage, les connexions avec les OF et les OPCO

→ AXE

2

MUTUALISER

LES COMPÉTENCES

→ Répondre aux besoins experts

Préconisation 2.1 **Organiser l'offre de compétences, sur les fonctions support et fonctions expertes en proposant un « Bureau support/compétences » et/ou un pool d'expert·es**

Besoin : Répondre aux tensions de recrutement et aux besoins en compétences rares ou coûteuses

- Créer un simili bureau de production :
 - pour combler des besoins concrets rapidement,
 - sur des fonctions support et/ou sur des compétences « expertes » spécialisées (projets européens, gestion/communication de crise, IA, etc.),
 - et pas uniquement dans les zones urbaines
- Constituer un « pool d'expert·es » mobilisables

AXE 2. →

Préconisation 2.2 **Etudier la faisabilité d'un groupement d'employeurs**

Besoin : Répondre aux difficultés d'attractivité du recrutement

- S'articuler avec la création potentielle d'un groupement d'employeurs spectacle vivant ou culture en Hauts-de-France :
 - enjeu de difficultés d'attractivité en territoires ruraux,
 - enjeu de recrutement de compétences expertes qui ne sont pas des temps pleins (management d'artistes, labels/phonos, radios, festivals, producteurs sans lieux).

Prudence :

- Le GE peut être la vraie fausse « bonne idée ». Une étude préalable est donc nécessaire car vient ajouter une couche de complexité à ce qui est déjà dénoncé par les structures comme des surcharges administratives
- Vigilance aux difficultés de combinatoires d'emplois : compétences/répartition du temps/distances entre structures
- Mise en place longue, nécessitant le soutien du territoire
- Nécessité de travailler à l'échelle de territoires spécifiques et en intersectoriel (spectacle vivant vs ICC vs secteur culturel vs autres activités)



→ AXE

3

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION
DE L'OFFRE DE FORMATION

→ Renforcer l'adéquation offre / besoins

Préconisation 3.1 **Renforcer le dialogue territorial entre OF publics et privés (universités et OF musiques actuelles notamment), structures employeuses de l'écosystème en région, opérateurs (OPCO, etc.) et têtes de réseaux**

Besoin : Répondre aux décalages dans les contenus et modalités de formation existantes vs les attentes et l'accessibilité pour les structures, aligner les contenus aux besoins réels

- Aider à la traduction réciproque des enjeux et des besoins côté secteur professionnel et partenaires, en contribuant aux espaces de dialogue et à la co-construction des dispositifs
 - Poursuivre le dialogue avec les OPCO (initiative de l'Afdas pour identifier les actions de formation en inter-secteurs sur des besoins en compétences transverses avec les têtes de réseaux pour créer des parcours en région, lien/appui sur l'accompagnement proposé par l'Afdas aux centres de formation d'apprenties et OF en matière de prospective et de développement de l'offre de formation, etc.), avec le COREPS et les instances similaires
 - Intégrer les conseils/comités de pilotage des formations certifiantes/diplômantes
 - Renforcer l'articulation entre le secteur professionnel et la formation initiale, pour avoir de jeunes diplômé-es plus en phase avec les réalités de l'écosystème et les attentes des structures employeuses
- Soutenir les enjeux de construction d'une offre en blocs de compétences pour une meilleure accessibilité en temps et en financements des formations

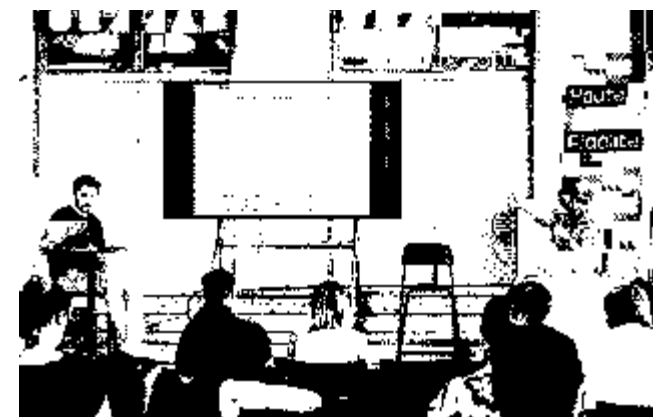
→ AXE 3.

- Développer le dialogue avec les OF du territoire
 - Faire le lien sur les contenus attendus
 - Soutenir les formats courts (1 à 3 jours), modulaires et orientées opérationnalité
 - Développer des modalités complémentaires : accompagnement (tutorat/transfert de compétences...), pair-à-pair...
 - Développer la formation « intra » sur mesure
 - Hybrider accompagnement et formation

Préconisation 3.2 **Accompagner le développement de l'apprentissage, levier d'embauche identifié et mobilisé mais insuffisamment développé en région**

Besoin : Répondre aux enjeux d'intégration de compétences spécifiques

- Soutenir les formats apprentissage comme levier d'attractivité de compétences auprès des structures
- Dialoguer avec les universités/écoles/OF sur le développement des formats apprentissage dans les cursus



→ Musique Forum 2026

→ AXE

4

FÉDÉRER ET SOUTENIR
LES DIRECTIONS

→ Prévenir l'isolement et renforcer le pilotage

Préconisation 4.1 **Organiser la montée en compétences stratégique des directions face à l'accroissement de la complexité des environnements des structures**

Besoin : Favoriser le développement des parcours de compétences de directions

- Mettre en place des formules d'accompagnement « au long cours » pour les directions :
 - Permettant d'analyser leur modèle entier : marché, finances, public, saisonnalité, RH, marketing, communication...
 - De définir un plan d'accompagnement : sessions collectives et individuelles

Préconisation 4.2 **Prévenir les risques entrepreneuriaux liés aux surcharges et au sentiment de solitude ou d'éloignement des centres de décision**

Besoin : Sortir les directions du risque d'isolement

- Développer des temps de rencontres/échanges entre directions (espace de dialogue et de prise de recul)
 - Pour sortir de l'isolement
 - Pour de l'échange de bonnes pratiques
 - Pour préparer de potentielles mutualisations
- Former aux postures attendues des directions
 - S'adapter aux évolutions du rapport au travail
 - Se ressourcer et prévenir les risques de burn-out

Préconisation 4.3 **Favoriser l'appropriation des outils et échanges en ciblant davantage les structures**

↓ AXE 4.

Besoin : Dédier des temps spécifiques à des modèles économiques différents

- Dédier des temps aux modèles économiques « marchands » vs non marchands
 - Leviers différents
 - Gestion des risques spécifiques
 - Temporalités accélérées
- Animer les territoires éloignés des centres urbains
 - Une demande de réunions sur horaires adaptés aux structures dites « marchandes »
 - Une attente de formats en zone rurale (gain de temps / financements du déplacement pour les structures)

RENFORCER
LA SOUTENABILITÉ DES EMPLOIS

AXE ←

5

→ Fidéliser les compétences

Préconisation 5.1 **Soutenir une vision prospective et stratégique de la politique RH, au-delà du seul développement des outils RH**

Besoin : Répondre aux difficultés d'attractivité et fidéliser les salarié·es dans les équipes

- Soutenir les actions en faveur de la QVCT
- Soutenir des échanges/débats/explicitations quant aux évolutions des rapports au travail
- Poursuivre la mise en place de la prévention des RPS, dans une vision adaptée aux modèles des structures et dans une approche systémique

Les impacts attendus de l'ensemble de ces préconisations sont :

- une amélioration de la soutenabilité des structures,
- une plus forte anticipation et capacité d'adaptation aux enjeux stratégiques de la filière,
- une réduction des tensions de recrutement,
- un renforcement de l'attractivité et de la fidélisation,
- une meilleure adéquation formation/emploi,
- un écosystème compétences/formations plus lisible et coordonné.

6.3 PHASAGE PRÉVISIONNEL ET ESTIMATION BUDGÉTAIRE (SUR 3 ANS)

TABLEAU 3.

Vue synthétique des préconisations et priorisation possible

Le tableau ci-contre permet d'avoir une vue synthétique des préconisations, d'une priorisation possible et du rôle potentiel de Haute Fidélité.

- Année 1
- Année 2
- Année 3

	Axes	Mesures	Priorité	Temporalité	Rôle HF
1	Ingénierie emploi-compétences	1.1 Cellule emploi-compétences	Forte	Moyen terme	Organisateur / Interface
		1.2 Visibilité et lisibilité de l'offre de formation	Moyenne	Moyen terme	Facilitateur / Ingénierie
2	Mutualiser les compétences	2.1 Bureau support compétences et/ou pool	Forte	Court terme	Organisateur / Interface
		2.2 Groupement d'employeurs	Moyenne	Long terme	Interface
3	Transformer l'offre de formation	3.1 Renforcer le dialogue territorial entre OF et écosystème	Moyenne	Moyen terme	Organisateur / Interface
		3.2 Développer l'apprentissage	Moyenne	Moyen terme	Organisateur / facilitateur
4	Fédérer et soutenir les directions	4.1 Montée en compétences stratégiques	Forte	Court terme	Organisateur / Interface
		4.2 Sortir du risque d'isolement	Forte	Court terme	Organisateur / Interface
		4.3 Appropriation des outils	Forte	Court terme	Organisateur
5	Renforcer la soutenabilité des emplois	5.1 Prospective et stratégie RH	Forte	Moyen terme	Organisateur / facilitateur

TABLEAU 4.

Calendrier prévisionnel de mise en œuvre et estimation budgétaire

Compte-tenu des priorisations envisagées, nous proposons le calendrier prévisionnel suivant, sur une base de trois années de soutien aux logiques de renforcement des compétences et de la soutenabilité des emplois.

Année I	Mesure	Moyens	Modèle	Commentaire	Budget
2	Mutualiser les compétences	0.4 ETP	Modèle à impulser mais autofinancé par les prestations	Modèle des bureaux de production, ou prestations	34k€
	2.1 Bureau support compétences et/ou expert-es				
4		0.4 ETP + presta	Tutorat/pair à pair, au long cours ou « bons de prestations ? ». Temps homme + accueils et THR	Articulation avec Pacte EMMA ou prestations ou internalisation HF	60k€
	4.1 Montée en compétences stratégiques				
Soutenir et fédérer les directions	4.2 Sortir du risque d'isolement	0.1 ETP	Peut être fait sur temps de concertations HF. Temps homme + accueils et THR		13k€
	4.3 Appropriation des outils	0.1 ETP	Peut être fait sur temps de concertations HF		13k€
Total Année I		1 ETP + presta			120k€

Année 2	Mesure	Moyens	Modèle	Commentaire	Budget	
2	Mutualiser les compétences	Groupement d'employeurs	0.2 ETP	Facturation aux employeurs adhérents d'un GE avec taux de 12 à 20% supplémentaire au coût emploi.	S'articuler à l'initiative spectacle vivant/culture en HdF. Modèle long à déployer, optimisé par l'ouverture à d'autres secteurs. Nécessite une mesure précise des emplois concernés.	17k€
1	Ingénierie emploi-compétences	Cellule emploi-compétences	0.4 ETP + presta	Service proposé par HF. Temps homme + accueils et THR	Accompagnement type Métier Culture, réalisation de diagnostics RH, orientation vers des outils et ressources expertises	58k€
3	Transformer l'offre de formation	Renforcer le dialogue territorial entre OF et écosystème	0.3 ETP	Coordination/ facilitation proposée par HF. Temps homme + accueils et THR	Accompagner le dialogue territorial et renforcer le lien aux OF pour infléchir l'offre de formation vers les besoins terrain	30k€
5	Renforcer la soutenabilité des emplois	Prospective et stratégie RH	0.1 ETP + presta	« Bons prestations » ou offre internalisé à HF, qui vient en synergie avec la mesure 11 cellule emploi-compétences. Temps homme + accueils et THR	Internalisation HF si profil RH ou animation d'un réseau de prestataires. Formats collectifs à mettre en place pour synergies, mise en réseaux et moindre coût financier	18k€
Total Année 2			1 ETP + presta			123k€

Année 3	Mesure	Moyens	Modèle	Commentaire	Budget
1 Ingénierie emploi-compétences	1.2 Visibilité et lisibilité de l'offre de formation	0.8 ETP	Coordination assurée par HF	Temps homme + THR + accueils	76k€
3 Transformer l'offre de formation	3.2 Développer l'apprentissage	0.2 ETP	Service proposé par HF Temps homme + transports	Difficultés croissantes du fait de la réduction des aides à l'apprentissage pour les employeurs, de l'âge des apprentis mais intérêt fort/adaptation aux réalités du terrain	20k€
Total Année 3		1 ETP			96k€

Total Année 1		1 ETP + presta			120k€
Total Année 2		1 ETP + presta			123k€
Total Année 3		1 ETP			96k€

Total Général		3 ETP + presta			339k€
---------------	--	----------------	--	--	-------

→Musique Forum 2026



BIBLIOGRAPHIE



FILIÈRE MUSIQUE

- ANR MUSICOVID/CNM, Métiers techniques de la musique live. Attractivité et conditions de travail dans un contexte post-Covid, novembre 2023, 23 p.
- CENTRE NATIONAL DE LA MUSIQUE/AUDIENS, Baromètre de l'emploi dans le secteur de la musique et du spectacle vivant. Seconde édition 2025, janvier 2026, 52 p.
- FEDELIMA/RIF/OPALE, L'emploi permanent dans les lieux de musiques actuelles, septembre 2018, Ed. Seteun, 77 p.
- FEDELIMA, L'emploi permanent au sein des lieux de musiques actuelles entre 2014 et 2023, avril 2026, 56 p.
- HAUTE FIDELITE, Panorama 2023 des structures adhérentes, février 2025, 18 p.
- NOURRISSON Charlotte, Livre blanc. Comment rendre soutenable le métier de manager d'artiste ?, juin 2026, 28 p.

INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES

- AFDAS, Enquête annuelle des besoins en métiers et compétences. Données 2025, en ligne, consulté le 19 mai 2026.
- AFDAS, Horizon 2035. Impacts des évolutions socio-culturelles sur les attentes des publics et les activités des secteurs, Document de synthèse, Sociovision, janvier 2026, 65 p.
- AFDAS/CPNEF-SV, Les besoins en métiers et en compétences dans le spectacle vivant, Sauléa/Kyris, juin 2024, 59 p.
- CPNEF-SV, Emploi formation dans le spectacle vivant, rapport annuel, décembre 2025, 7 p.

- MERCHAOUI Wided et PICARD Sébastien, Vingt-cinq ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles : 1995-2019, DEPS, coll. « Culture chiffres », 2024-I, 40 p.
- PREVENTION SPECTACLE/LES NUITS DE FOURVIERE, La charge de travail : on en parle ?, février 2026, 54 p.

AUTRES

- ASKENAZY Philippe, DI NALLO Ugo, RAMAJO Ismaël, THIOUNN Conrad, « Télétravail et présentiel : le travail hybride : une pratique désormais ancrée dans les entreprises », INSEE Analyses, n° 105, mars 2025, 4 p.
- INSEE/DARES, Emploi, chômage, revenu du travail. Edition 2025, juin 2025, 121 p.

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1. LISTE DES PARTENAIRES DU PROJET DEFMA
- ANNEXE 2. GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF DEFMA
- ANNEXE 3. LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS
- ANNEXE 4. RÉSULTATS BRUTS DU QUESTIONNAIRE

MENTIONS LÉGALES



Etude réalisée par le
pôle des musiques
actuelles en Hauts-
de-France Haute
Fidélité et l'Institut
technologique euro-
péen des métiers de
la musique Le Mans.

■ **RAPPORT** Diagnostic Emploi-Formation
dans les Musiques Actuelles en Hauts-de-France

■ **PARUTION** Septembre 2026
Retrouvez le rapport complet sur :
haute-fidelite.org/defma

■ **Collecte des données, analyse et rédaction :**
Carole Le Rendu, en collaboration avec
Laura Renier, Antoine Bertrand-Boulanger,
Damien Dusseaux.

■ **Sous la direction de :**
Johann Schulz, directeur de Haute Fidélité

■ **Conception graphique :** Atelier Primo!

■ **Facilitation graphique :** Emma Mongenot

■ **CONTACT**

■ **Damien Dusseaux**
Chargé des études et de l'observation
damien.dusseaux@haute-fidelite.org
03 20 73 22 56

■ **Haute Fidélité** • Pôle des musiques actuelles
en région Hauts-de-France

■ 5 rue Jean-Raymond Degrève
59260 – HELLEMMES-LILLE
www.haute-fidelite.org

■ Retrouvez [les autres travaux du pôle Haute Fidélité](#),
[l'actualité de l'Observatoire](#) & [la veille sur les travaux](#)

Haute Fidélité

itemm
Du geste au son

⇒ AVEC LE SOUTIEN DE :




PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTS-DE-FRANCE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS)

afDas
DEMAIN SERA FORMATION