

Insertion, professionnalisation en région Rhône-Alpes :
l'adéquation au secteur du spectacle des différents dispositifs d'insertion

Synthèse du rapport d'étude / Mai 2009

Des compétences au service de la culture

Ce travail a été réalisé par
la NACRe
entre mai 2008 et mars 2009

Président
Jean-Louis Sackur

Directeur
Jean-Claude Lartigot

Coordinateur observation
Léo Anselme

Réalisation de l'étude
Léo Anselme
Maud Jarrin

La NACRe développe son projet
autour de trois missions :

> L'accompagnement des politiques
des collectivités publiques

> Le lien entre les professionnels,
l'Agence "réseau des réseaux"

> La valorisation et la qualification
des ressources régionales

et selon trois principes :

> En association avec les corps
professionnels et institutions

> Pour le public des professionnels

> Grâce à des outils

La NACRe est une association
en convention avec le Ministère
de la Culture et de la
Communication et le Conseil
régional Rhône-Alpes

50, cours de la République
69100 Villeurbanne

Téléphone 04 72 77 84 30
Télécopie 04 72 77 84 39

www.la-nacre.org

Sommaire

Objectifs et champ de l'étude	4
Méthode d'enquête	5
Synthèse générale	7
Les propositions	13

1 - Objectifs et champ de l'étude

Cette synthèse présente les principaux résultats de l'enquête par questionnaires et entretiens¹ et met en parallèle les réponses de chaque sous-population interrogée, en particulier les salariés toujours en contrats aidés et ceux qui ont achevé leur contrat aidé.

Elle se conclut par un ensemble de propositions.

Afin de promouvoir les axes prioritaires définis par ce COEF en matière de soutien au secteur du spectacle le comité technique² a décidé de mener une étude ciblée sur les dispositifs d'aide mis en place pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes entrants.

A partir des données recueillies, l'objectif était de :

- Cerner les caractéristiques des bénéficiaires des dispositifs existants, et saisir les articulations entre eux,
- Analyser la manière dont sont utilisés ces outils par les entreprises et les demandeurs d'emploi pour en saisir leur pertinence et leur efficacité,
- Tenter d'évaluer l'impact réel et effectif des mesures et dispositifs sur la pérennisation de l'emploi et des structures y recourant.

L'étude a été centrée sur six dispositifs d'aide à l'insertion :

- Contrat d'avenir (CAV)

139 entreprises du spectacle de Rhône-Alpes ont signé 262 CAV entre 2004 et 2007. 205 salariés ont signé un CAV entre 2004 et 2007.

- Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE)

1.164 CAE signés entre 2004 et 2007 par 443 entreprises du spectacle, dont 10 en ont signé de 10 à 24.

817 salariés ont signé un CAE entre 2004 et 2007. Plus du 1/3 des salariés ont signé plus d'un CAE (avenant...).

- Contrat d'apprentissage (apprentis du CFA Sport et Animation Rhône-Alpes préparant le titre homologué « Animateur Musical et Scénique »)

95 entreprises ont proposé 136 contrats d'apprentissage dans le secteur de l'animation entre 2004 et 2007 (les derniers se poursuivant jusqu'en 2009 inclus).

¹ Pour en savoir plus, se reporter au site de La NACRe : <http://www.la-nacre.org/uploads/files/RapportContratsAides040309.pdf>

² Le comité de pilotage de l'étude était constitué d'un représentant de : DRTEFP Rhône-Alpes, DRAC Rhône-Alpes, Service culture du Conseil Régional Rhône-Alpes AFDAS et ANPE Culture Spectacle. Porteuse du dispositif régional d'observation de l'emploi et des formations dans le spectacle dans le cadre du COEF, la Nouvelle Agence Culturelle Régionale Rhône-Alpes (NACRe) a conduit cette étude.

- Contrat de professionnalisation

156 stages de contrats de professionnalisation ont été effectués de 2005 à 2007.

- Emplois tremplins (dispositif de la Région Rhône-Alpes)

53 entreprises du spectacle (dont une dans l'audiovisuel) ont embauché un salarié (91%) ou deux salariés (9%) en emploi-tremplin.

- Aide à l'insertion des jeunes diplômés du spectacle vivant (dispositif de la Région Rhône-Alpes)

Entre 2003 et 2007, 9 entreprises ont signé des contrats d'aide à l'insertion avec 62 jeunes diplômés.

2 - Méthode d'enquête

Les fichiers d'adresses d'origine des entreprises et salariés interrogés ont été constitués à partir des données 2005-2008 fournies par le CNASEA, la Région Rhône-Alpes, l'AFDAS et le CFA, après accord de la C.N.I.L.

La consultation des entreprises

A l'origine, le fichier d'adresses comportait 849 adresses, dont 52% pour le CAE ; après retours de courriers, il s'est réduit à 831.

Nombre d'entreprises par type de contrats:

Type	Nombre à l'origine	Pourcentage	Nombre après NPAI
CAE	444	52%	437
CAV	140	16%	138
Contrat d'apprentissage	95	11%	94
Emploi Tremplin	53	6%	53
Aide insertion	9	1%	9
Contrat de professionnalisation	108	13%	100
	849	100%	831

Chaque entreprise a reçu un courrier l'invitant à répondre en ligne sur Internet à un questionnaire, suivi de relances.

126 entreprises ont participé à l'enquête, soit 15,1% des entreprises concernées.

L'enquête par questionnaire a été complétée par onze entretiens auprès de responsables d'entreprises.

La consultation des salariés

1.377 salariés ayant débuté un contrat aidé au cours de cette période ont été recensés. S'y ajoutent les 63 salariés en emploi-tremplin que 53 entreprises du spectacle ont recruté, mais pour lesquels aucune adresse personnelle n'était disponible.

Des retours de courriers ont conduit à des recherches d'adresses pour certains salariés. Au final, 146 retours définitifs de courriers (NPAI) ont été comptabilisés, ramenant la base d'enquête à 1.294 adresses.

Nombre de salariés par type de contrats :

Type	Nombre à l'origine	Pourcentage	Nombre après NPAI
CAE	817	57%	721
CAV	205	14%	190
Contrat d'apprentissage	136	9,5%	130
Emploi Tremplin	63	4,5%	63
Aide insertion	62	4%	52
Contrat de professionnalisation	157	11%	138
	1440	100%	1294

Chaque salarié a reçu un courrier l'invitant à répondre en ligne sur Internet à l'un des deux questionnaires, l'un concernant les salariés sortis de contrat aidé au moment de l'enquête, l'autre les salariés toujours en contrat aidé au moment de l'enquête ; pour les salariés en emploi-tremplin, il était demandé à l'entreprise de transmettre un courrier au salarié concerné. Des relances ont été faites.

202 salariés ont participé à l'enquête, soit 15,6% de l'ensemble.

Les salariés en contrat d'apprentissage, ayant faiblement répondu, sont sous-représentés dans l'échantillon. A l'opposé, les emplois-tremplin – bien que peu nombreux – sont un peu surreprésentés. Pour les autres contrats, la répartition de l'échantillon est conforme à la population enquêtée.

L'enquête par questionnaires a été complétée par dix entretiens auprès de salariés.

106 salariés, sortis de contrat aidé, et 96 salariés toujours en contrat aidé au moment de l'enquête ont répondu.

3 - Synthèse générale

Dans cette synthèse, nous nous intéresserons d'une part aux entreprises, d'autre part aux salariés, et plus particulièrement à ceux qui avaient achevé leur contrat aidé au moment de l'enquête.

Le profil des répondants

- **Les entreprises**

87% sont des associations ; 76% relèvent du spectacle vivant, 11% de l'audiovisuel. 85% ont moins de 10 salariés. 55% sont implantées dans le Rhône ou l'Isère, 69% dans une grande ville de Rhône-Alpes. 44% sont rattachées à la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (dite ex-Syndeac), 9% à celle de l'animation ; 27% n'appliquent aucune convention collective.

Au moment de l'enquête, sur les 126 entreprises répondantes :

- 68 % ont un contrat aidé toujours en cours,
- pour 15% le salarié en contrat aidé est parti à la fin de son contrat,
- pour 6% le salarié est parti avant la fin de son contrat,
- pour 11% le salarié est toujours dans l'entreprise bien que son contrat soit achevé.

- **Les salariés** (en contrat aidé et sortis de contrat aidé)

52% des salariés estiment appartenir à la famille des métiers de l'administration du spectacle, 58% au secteur du spectacle vivant et 16% à l'audiovisuel. Leur employeur en contrat aidé est le plus souvent une association (79%), une très petite entreprise (60% moins de 5 salariés).

Le profil moyen du salarié est une femme (64%), un(e) diplômée supérieure (68%) et un(e) jeune au moment de l'entrée en emploi aidé (77% moins de 36 ans, 47% moins de 26 ans).

Dans la période qui a précédé le contrat aidé, 59% des salariés étaient au chômage, 22% en études ou en formation, et 16% en emploi. 57% de ceux qui ne faisaient pas des études avaient connu une succession de périodes de travail et de chômage. Pour ceux qui avaient connu l'emploi à un moment ou à un autre avant le contrat aidé, le dernier employeur ne relevait pas du secteur culturel (52%) ou pas du spectacle (65%).

Au moment de l'enquête, en octobre 2008, 17% étaient au chômage, 29% en emploi classique ou intermittent et 48% en emploi aidé (quasi uniquement ceux qui étaient toujours en contrat aidé au moment de l'enquête).

L'accès à l'emploi après la sortie du dispositif

Un salarié sur cinq a quitté l'entreprise avant le terme du contrat aidé. Parmi ceux qui l'ont mené à terme, faute de pérennisation financière (70%), ou parfois par souhait du salarié et/ou de l'entreprise, seule une minorité (28%) des salariés en fin de dispositif est resté dans la même entreprise. 45% des salariés auraient toutefois souhaité y demeurer, d'autant qu'ils ont rarement été aidés par l'entreprise dans leur recherche d'un nouvel emploi (78% sans aide).

Ainsi, au moins 70% des salariés ayant quitté l'entreprise à la fin du contrat aidé ont depuis connu au moins une période de chômage, dont plus de la moitié n'ont connu que le chômage. Mais au final, plus de 60% ont connu une période d'emploi, souvent dans une entreprise plus importante, hors du secteur culturel, parfois hors de la région.

Au moment de l'enquête, 55% des salariés ayant achevé leur contrat aidé sont en emploi, dont près de la moitié dans l'entreprise du contrat aidé. La situation professionnelle et financière de ceux qui sont restés dans l'entreprise s'est améliorée, mais c'est encore plus souvent le cas pour ceux qui ont quitté l'entreprise et retrouvé un emploi.

En moyenne, il s'agit donc d'une nette amélioration de la situation professionnelle pour des salariés qui juste avant leur entrée en contrat aidé étaient majoritairement au chômage. D'une façon générale, les conditions de vie personnelles hors entreprise s'améliorent : meilleure autonomie par rapport à la famille, notamment chez ceux qui ont achevé leur contrat aidé, et meilleure accession à la propriété.

A l'issue de leur contrat aidé, 65% des salariés ont quitté l'entreprise, 7% y sont restés un temps avant de la quitter et 28% y sont toujours.

Entre le départ de l'entreprise et le moment de l'enquête :

- 38% n'avaient pas retrouvé d'emploi au moment de l'enquête, en tout cas pas d'une durée supérieure à un mois ;
- 33% avaient été au chômage à la sortie du contrat, puis avaient retrouvé un ou plusieurs emplois ;
- 29% avaient eu un ou plusieurs emplois d'une durée supérieure à un mois.

Sont plus souvent en situation de chômage total :

- les plus de 35 ans,
- les hommes,
- les personnes n'ayant pas fait d'études supérieures,
- les salariés se définissant comme relevant de la famille des métiers artistiques, voire techniques.

Le fait d'avoir suivi une formation ou d'avoir bénéficié d'un tuteur pendant le contrat aidé ne semble pas significatif quant au fait de retrouver ou non un emploi. En revanche, le fait d'avoir été suivi par un organisme extérieur semble favoriser le retour à l'emploi.

Pour les 62% qui ont retrouvé un emploi à un moment ou à un autre après le départ de l'entreprise, la taille de la première – ou de la seule – entreprise post-contrat aidé était plus importante ; l'entreprise était plus souvent hors de la région Rhône-Alpes et ne relevait ni du secteur culturel, ni du spectacle vivant. Leur temps de travail et leur salaire étaient en hausse. Cependant, au moment de l'enquête, 50% avaient déjà quitté cette entreprise, dont 22% ne travaillaient plus.

Parmi les salariés qui sont toujours dans l'entreprise, 50% sont en CDI, soit une nette progression puisqu'ils n'étaient que 3% à l'être pendant le contrat aidé. 43% ont évolué dans leur poste. Toutefois, ils sont moins souvent à temps complet que ceux qui ont changé d'entreprise.

Malgré tout, le maintien dans l'entreprise s'est accompagné d'une hausse du salaire. 60% perçoivent le SMIC ou plus, alors qu'ils n'étaient que 47% pendant le contrat aidé.

Ce saut est moindre que pour les salariés qui ont changé d'entreprise, mais les salariés qui ont changé d'entreprise gagnaient moins dans l'entreprise du contrat aidé. Ce qui peut expliquer leur départ ; on peut aussi en déduire que les entreprises qui payaient mieux leurs salariés sont mieux parvenues à pérenniser l'emploi.

En forme de synthèse, au moment précis de l'enquête :

- **55% des salariés ayant achevé leur contrat aidé sont en emploi (40% au régime général, 15% en intermittence ou intérim/vacation), dont 46% restés dans l'entreprise du contrat aidé,**
- **33% sont au chômage,**
- **5% dans un autre contrat aidé,**
- **3% en reprise d'études ou formation (4% dans un autre cadre).**

Alors que juste avant leur entrée en emploi aidé ou alterné, 52% étaient au chômage, 27% en études ou formation, 18% en emploi classique et 3% inactifs.

Parmi ceux qui faisaient leurs études avant l'entrée en contrat aidé, au moment de l'enquête 46% sont en emploi et 27% au chômage ; pour près de la moitié de ces anciens étudiants le contrat aidé a donc constitué un tremplin vers l'emploi.

Parmi ceux qui étaient alors au chômage, 49% sont en emploi à la date de l'enquête, le contrat aidé ayant sans doute contribué à ce retour à l'emploi ; cependant, 38% perdurent dans le chômage, le contrat aidé n'ayant été qu'une parenthèse. Pour eux, la période en contrat aidé n'a pas réussi à gommer leur parcours précaire antérieur.

Il semblerait qu'un contrat aidé tende à remettre les chômeurs en emploi classique, constitue une passerelle pour les jeunes diplômés, mais parfois aussi déqualifie plus durablement une personne précédemment en contrat classique (mais seule une enquête longitudinale sur une période plus longue permettrait de le confirmer).

Les conditions de déroulement du contrat aidé

Des motivations à l'entrée en contrat aidé

Sans surprise, l'aide financière est l'argument principal ayant conduit les entreprises à la signature d'un contrat aidé (94% ont répondu positivement), mais la possibilité d'une formation pour le salarié y a aussi contribué (54%), en particulier pour le contrat de professionnalisation (74%). 15% des entreprises ont bénéficié de l'aide alors qu'elles auraient recruté sans celle-ci et 10% ont modifié le profil d'embauche pour en bénéficier.

Deux tiers des salariés souhaitaient trouver un emploi dans un domaine précis et près de neuf sur dix ont accepté le contrat parce que son contenu les satisfaisait, même si l'amélioration de leur situation financière n'a pas été étrangère à cette signature (plus des deux tiers l'ont citée).

Le mode d'obtention du contrat aidé par les entrants

Les entreprises sont majoritaires (57%) à avoir déjà eu recours à un contrat aidé auparavant, là où les salariés sont rares à avoir déjà connu cette situation (16%).

De ce fait, les entreprises ont connaissance des dispositifs par des canaux traditionnels, en particulier par l'ANPE (52%).

A l'opposé, les relations directes avec l'entreprise ou l'entourage ont conduit les salariés à la signature, l'ANPE étant deux fois moins cités.

La connaissance préalable réciproque salarié embauché-entreprise recrutante est fréquente ; pour 41% des entreprises, le salarié y avait déjà joué un rôle, et 31% des salariés disent y être déjà intervenus avant l'embauche.

Un accompagnement limité

Alors que l'accompagnement par un organisme extérieur favoriserait l'insertion en emploi classique – ce qui ne semble pas le cas du tutorat interne (mais a-t-on vraiment affaire à un tutorat ?) - celui-ci reste minoritaire (48% selon les entreprises, 30% selon les salariés).

La présence d'un tutorat interne est beaucoup plus mentionnée chez les entreprises (64%), les salariés le récusant très largement (seuls 47% le mentionnent). D'une façon générale, quand il existe, il n'est pas formalisé et souvent assuré par l'employeur.

Parmi les salariés qui ont achevé leur contrat aidé et quitté l'entreprise sans avoir été suivis par un organisme extérieur, 44% seraient depuis au chômage, contre seulement 13% de ceux qui ont été suivis pendant leur contrat ; ces derniers sont deux fois plus nombreux à avoir connu l'emploi sans période de chômage.

La formation, insuffisamment mobilisée

La position des entreprises (58% confirment une formation) et des salariés (58% infirment une formation) est diamétralement opposée quant à l'existence d'une formation pour le salarié. Sans doute, dans leur réponse, les entreprises valorisent-elles plus la formation interne. Le fait d'avoir suivi une formation pendant le contrat aidé ne semble pas induire une meilleure insertion des salariés qui ont quitté l'entreprise, même dans le cas où elle est longue ou diplômante, peut-être du fait que les salariés de l'échantillon sont déjà très diplômés ; en revanche, ceux qui sont restés dans l'entreprise sont plus nombreux à avoir suivi une formation. L'employeur en envoyant un salarié en formation donne déjà un signe de sa volonté de poursuivre la collaboration.

Les personnes de niveau bac + 3 ont eu le plus accès à la formation, confirmant ainsi le même travers pour les contrats aidés que pour tous salariés confondus, « plus on est formé, plus on se forme ».

La perception du contrat aidé et des parcours

La perception, l'évaluation et la satisfaction quant au contrat aidé sont plutôt meilleures chez les employeurs que chez les salariés. Et parmi les salariés, elles sont meilleures chez ceux qui sont toujours en contrat aidé au moment de l'enquête, comme si le recul et l'épreuve de la réalité post-contrat relativisaient le regard.

Cependant, 57% des sortants estiment que leur situation s'est améliorée par rapport à la période antérieure au contrat aidé, et ce d'autant plus s'ils ont retrouvé un emploi après celui-ci. Des progrès sont notables pour les personnes actives (57%), mais la situation est inchangée ou pire pour une partie des chômeurs (57%).

Le même phénomène se retrouve quant au souhait de poursuivre son parcours professionnel dans le secteur culturel. 57% des salariés sortis de contrat aidé le souhaitent vraiment, mais ils ne sont plus que 49% parmi ceux se trouvant au chômage au moment de l'enquête.

Les taux de satisfaction sont donc directement corrélés à l'accès à l'emploi et aux trajectoires.

Dans ce paysage relativement positif, le manque d'accès à la formation et le niveau de salaire, sur ce dernier point notamment chez les plus diplômés, ressortent comme les points noirs du passage en contrat aidé.

Enfin, l'efficacité quant au retour à l'emploi classique ou à la reprise d'un parcours professionnel est loin d'être plébiscitée.

Quant aux effets du contrat aidé, le premier d'entre eux est l'acquisition d'expérience et de compétences (82% de réponses positives). En revanche, le contrat aidé est moins performant quant au retour à l'emploi, ne permettant ni de sortir de la stigmatisation attachée à ces contrats (17% positives), ni de reprendre un parcours professionnel (28% de réponses négatives, 39% positives), ni vraiment de retrouver un emploi (33% de réponses négatives, 51% positives). Ces taux sont pires chez les salariés qui ont achevé leur contrat aidé.

4 - Les propositions

Avec l'appui du COEF, l'enjeu des mesures proposées est une meilleure professionnalisation des salariés en contrat aidé, afin que ce type de contrat constitue une opportunité pour leur évolution professionnelle.

L'impact de la professionnalisation se mesurera alors par la possibilité de l'individu à valoriser ses compétences acquises pour une mobilité intra-professionnelle ou interprofessionnelle.

S'interroger sur la contribution des dispositifs d'emploi aidé à la professionnalisation des salariés passe par des questions liées à la structuration du secteur du spectacle, et en conséquence implique de s'interroger sur l'organisation des structures et sur certains modes de fonctionnement du secteur. Certaines propositions y reviendront.

Le dispositif des contrats aidés

Au travers des résultats des données quantitatives et des entretiens de cette étude, mais aussi des résultats d'autres travaux réalisés par l'ex-ARSEC concernant l'accompagnement des emplois-jeunes et des CES, certaines défaillances récurrentes sont relevées concernant les dispositifs ; elles concernent différents domaines :

- **l'information ;**
- **l'accompagnement ;**
- **la mobilisation de la formation ;**
- **le moment de la sortie du dispositif.**

Elles concernent les quatre niveaux humains pouvant être concerné par un dispositif d'emploi aidé :

- **l'employeur et l'entreprise,**
- **le salarié,**
- **le tuteur,**
- **le référent extérieur.**

Quatre points critiques ont été relevés tant par les employeurs que par les salariés :

- L'information autour des dispositifs (notamment l'accès à la formation)
- La durée des contrats
- Le manque de suivi par un organisme extérieur
- La sortie difficile des dispositifs

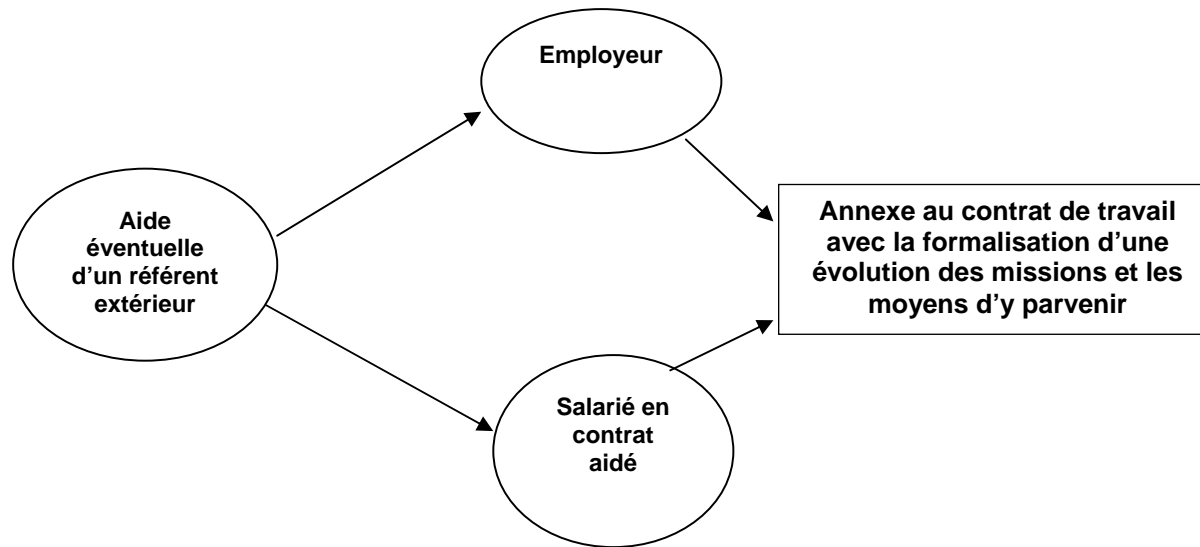
A l'issue de son contrat, aucun salarié n'a vraiment d'outils pour se construire plusieurs scénarios de vie professionnelle:

- pas d'accompagnement en termes de psychologie du travail,
- pas de connaissance des différents champs professionnels et des fonctions qu'ils offrent,
- pas de supports de valorisation de leurs ressources professionnelles.

L'employeur et l'entreprise

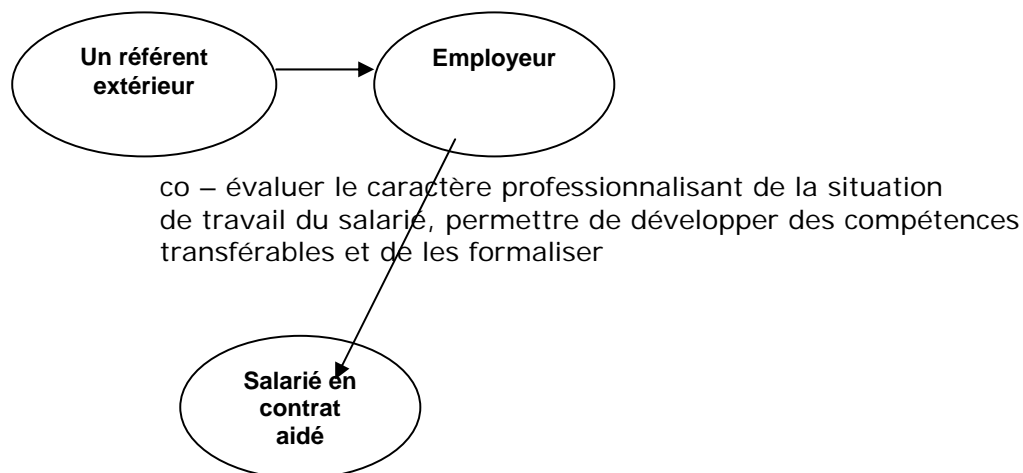
Première préconisation : Une formalisation contractuelle de la professionnalisation

Le premier niveau de formalisation du soutien public serait d'incorporer dans une annexe au contrat de travail la dimension de professionnalisation du salarié et de choisir un axe de développement personnel pour le salarié.



Deuxième préconisation : Un duo avec un référent extérieur

L'employeur du secteur associatif culturel ne peut à lui seul assurer l'accompagnement personnalisé du salarié. Il a besoin d'être lui-même aidé, conseillé.



Troisième préconisation : Des formations pour les employeurs

Si l'employeur contractualise plusieurs contrats aidés, sur une même période ou à la suite, peut-être serait-il envisageable de lui permettre (obliger ?) de suivre une formation en encadrement du personnel. Cette formation pourrait prendre la forme d'une formation-action avec accompagnement sur le terrain et rester relativement légère.

Quatrième préconisation : Les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)

L'accompagnement de l'employeur ne peut se limiter à la seule relation avec le salarié. Afin d'optimiser les chances de pérennisation de l'emploi, il convient d'aussi appuyer le développement de l'entreprise. Il s'agit alors de mieux mobiliser des dispositifs existants, tels que les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA). Ce dispositif est encore insuffisamment connu et sollicité dans le secteur culturel et du spectacle.

Cinquième préconisation : Les accompagnements collectifs des employeurs

Dans le même esprit, la Région a développé un dispositif gratuit pour les employeurs des emplois-jeunes. Ce dispositif pourrait être réactivé ou couplé avec les DLA.

Les objectifs :

- aider un groupe d'employeurs à réaliser un diagnostic global de leur structure afin de dégager des pistes de pérennisation de l'activité
- accompagner les employeurs sur l'approfondissement d'une ou deux pistes choisies

Sixième préconisation : **La mutualisation des moyens, et notamment le groupement d'employeurs**

Même si cette possibilité ne peut être utilisée que lorsque certaines conditions sont réunies au sein d'un bassin d'emploi, la mutualisation des moyens, et notamment le groupement d'employeurs, peut permettre une meilleure adéquation entre les compétences des salariés et les besoins de l'employeur. La mutualisation permet de redistribuer les tâches et de définir des emplois en suivant de plus près la logique du métier ou le niveau de responsabilité. Elle peut se réaliser sous forme de groupements d'employeurs dont les objectifs ont été fixés par la loi, et qui bénéficient d'une aide régionale.

Septième préconisation : **La gestion prévisionnelle des compétences**

La déficience d'outils de formalisation et d'évaluation en termes de gestion et d'animation de ressources humaines est flagrante chez les employeurs. Le management des ressources humaines et le management par les compétences, alliés à la formalisation d'un projet culturel ou artistiques sont des dynamiques trop méconnues dans le secteur associatif et particulièrement culturel. Le dispositif régional SECURISE'RA incite les petites entreprises à s'y engager.

Le salarié

En reprenant l'expression des salariés, nous pouvons distinguer plusieurs attentes :

- le suivi de cycles de formation notamment en méthodologie,
- un espace-temps permettant un retour sur la pratique professionnelle,
- l'accompagnement en situation de travail, notamment lors de moments charnières,
- une médiation entre les salariés et leurs employeurs,
- une manière de briser l'isolement dans le travail pour certains,
- un regard extérieur régulier mesurant les apports de compétences réalisés par le travail.

Huitième préconisation : **Une formalisation contractuelle de la professionnalisation**

Il s'agit de faire contribuer le salarié à la formalisation de l'annexe à son contrat de travail, contenant les éléments suscités dans le chapitre employeur ; sachant que l'employeur garde ses prérogatives quant aux objectifs. La réflexion quant aux possibilités de suivre des formations pourrait être intégrée dans ce contrat de travail.

Une autre préconisation pourrait être faite : réaliser à l'échelon départemental ou supérieur, un document de référence qui serait remis aux salariés au moment de la signature du contrat. Le document devrait contenir les droits et devoirs des salariés, quelques données juridiques, les centres et personnes ressources existantes, la fonction et l'obligation d'un employeur, la fonction d'un référent, quelques méthodes de recherche d'emploi, etc...

Neuvième préconisation : **Des formations pour les salariés**

La demande de formation est exprimée avec force notamment dans les domaines de la méthodologie de projet comprenant l'évaluation, la communication, l'organisation du travail. Cette formation est sollicitée en externe.

Cela amène la proposition de privilégier le mode de formation en alternance, et notamment les formations–actions, qui permet un tutorat notamment post-formation.

Un chéquier régional, « formation » pour les non-diplômés du supérieur (plafonds plus élevés) ou « adaptation » pour les diplômés du supérieur, pourrait être imaginé et mobilisé pour le paiement.

Réintroduire une obligation de formation (ou un rappel des droits des salariés) doit s'accompagner d'une aide financière. Cette aide pourrait être étendue aux tuteurs internes.

Dixième préconisation : **La validation des acquis de l'expérience**

L'accompagnement du salarié ne peut se limiter à la seule insertion dans l'entreprise du contrat aidé. Afin d'optimiser les chances de maintien dans l'emploi, il convient d'aussi d'appuyer le développement du salarié ou sa reconversion. La VAE constitue l'une de ces possibilités. Ce dispositif gagnerait à être mis en avant auprès des bénéficiaires de contrats aidés, et notamment le Pass VAE, aide accordée par la Région.

Onzième préconisation : **Le bilan d'aide à la professionnalisation**

A l'image de ce qui a existé pour les emplois-jeunes, dans le cadre de Plateformes régionales de professionnalisation et de pérennisation, l'Etat, le Conseil Régional, et les principaux Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) impliqués sur le dispositif (AFDAS, Uniformation), peuvent construire un bilan d'aide à la professionnalisation, directement inspirée du bilan de compétences. L'objectif d'un bilan professionnel est de permettre aux salariés embauchés dans le cadre du dispositif d'analyser leurs compétences personnelles et professionnelles afin de définir un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation afin de favoriser leur évolution professionnelle.

Douzième préconisation : **L'organisation d'une mise en réseau**

L'organisation d'une mise en réseau, c'est la possibilité pour de jeunes professionnels proches en termes de profils d'emploi et d'activités de se retrouver pour échanger autour de leur pratique, avec des diagnostics partagés sur les résultats, les impacts et la satisfaction. C'est la recherche de solutions dans et par le groupe avec l'aide d'un animateur extérieur qui normalement n'a pas le rôle de formateur.

Le tuteur interne

Le tutorat comme réponse possible à certaines attentes d'accompagnement des salariés se trouve confirmé, mais elle est loin d'être la seule et devra être combinée avec d'autres actions d'accompagnement. Outre l'apport de compétences techniques, ce tutorat pourrait répondre à la demande d'un espace-temps consacré à l'analyse de la pratique.

Classiquement, le tutorat est un outil de formation interne dans la construction d'un parcours de professionnalisation d'un salarié. Il accompagne la socialisation professionnelle et l'acquisition de compétences chez le salarié.

Dans une entreprise, le tutorat peut être spontané, mais il peut être également organisé. Il est nommé « organisé », notamment quand il accompagne des formations en alternance. On sait que ce tutorat organisé laisse apparaître trois zones sensibles pour son ingénierie :

- les compétences pédagogiques du tuteur,
- le respect des temps de formation,
- le cadrage et le suivi par la hiérarchie.

Un guide du tuteur en entreprise, accompagné d'une journée de sensibilisation pourrait être proposé. Par ailleurs, l'AFDAS et UNIFORMATION ont mis en place des formations de tuteurs.

Le référent extérieur

Le référent existe dans la réglementation de certains contrats aidés mais pas dans tous. Il pourrait, semble-t-il, être pertinent de la part des pouvoirs publics de le réintroduire sur chacun des contrats aidés. Ce tutorat extérieur à l'entreprise mettrait en relation un jeune salarié et un référent unique, sur des questions de compétences techniques à acquérir pour l'adaptation ou l'évolution de la mission donnée par l'entreprise, dans un rapport d'action formative. Ce référent extérieur permettrait également à l'employeur de se former et de s'informer.

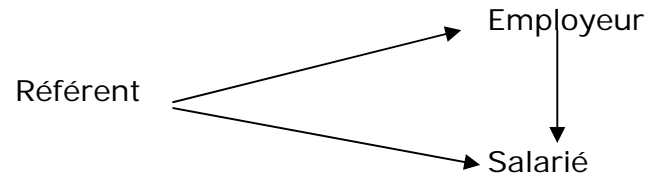
Les préconisations concernant le rôle du référent :

- accompagner de manière privilégiée les salariés sur la dimension construction d'un parcours professionnel ; dans ce sens, le référent serait la première personne à tenter de formaliser certaines articulations comme par exemple les liens entre passé (professionnel ou formatif) et présent,
- être le déclencheur de la validation des acquis ou de la réalisation d'un bilan de compétences quand les moments opportuns arriveraient,
- sa fonction et son rôle pourraient être clairement définis dans un support donné aux salariés.

L'idée d'un contrat d'objectif de progression et de recherche de moyens partagés, annexé au contrat de travail, serait une piste, à la condition que la durée du contrat soit suffisante (au moins un an). Il trouverait son pendant du côté du référent, dans un livret

de suivi et d'évaluation du contrat reprenant ce contrat d'objectifs et prévoyant un planning de rencontres et des fiches périodiques d'évaluation.

Schéma du tryptique :



Le référent auprès de l'employeur :

- compléter des dimensions ressources humaines insuffisantes chez l'employeur,
- le former sur ces dimensions,

Le référent auprès du salarié

- l'accompagner, notamment durant l'emploi, à l'utilisation des outils à sa disposition (VAE, bilan, etc.)
- lui permettre de réaliser des scénarios de parcours professionnels.