

Évaluation externe de l'ADEC (2009-2011) dans la branche du Spectacle Vivant

Rapport final

18 janvier 2013

François GRAUVOGEL – Consultant Obea
Anne-Laure DUEE – Chargée d'études Infraforces



Contexte et objectifs

Les enjeux majeurs qui ont présidé à la mise en place de l'accord-cadre ADEC étaient les suivants :

- La nécessité de conforter la capacité des entreprises du secteur à pérenniser leur activité,
- La fiabilisation du dispositif de formation initiale et continue vers les métiers du spectacle vivant,
- La sécurisation des parcours professionnels, pour donner aux salariés de la branche la possibilité d'évoluer et de se qualifier tout au long de leur vie professionnelle,
- La prévention des risques spécifiques liés à certains métiers.

Dans le cadre de l'ADEC, qui s'est déroulé sur une période de 3 ans, de 2009 à 2011, 16 actions au total ont été menées, sur 4 axes.

Il convient tout d'abord de souligner l'importance du nombre d'actions menées, qui témoigne de l'implication des différents acteurs de la branche professionnelle et de leur capacité de mobilisation.

Il importe également de mettre en avant la démarche novatrice de la branche et des pouvoirs publics, en intégrant des actions concernant la santé et la prévention des risques dans un dispositif ADEC (un dispositif traditionnellement centré sur des actions de développement de l'emploi et des compétences).

L'évaluation externe, menée par le cabinet Infraforces – OBEA, porte sur 6 actions, choisies par les membres du Comité de pilotage de l'accord-cadre (en rouge ci-dessous).

- Axe 1 : fiabiliser l'offre de formation
 1. Création d'un tableau de bord statistique de l'emploi et de la formation professionnelle du SV
 2. Réalisation d'une étude sur la relation formation / emploi dans le spectacle vivant
 3. Réalisation d'une étude sur la qualité de l'offre de formation
 - 4. Refonte du répertoire des formations professionnelles du Spectacle vivant**
 5. Création de Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)
 6. Création de Certificats de Compétences Professionnelles (CCP)
- Axe 2 : développer une culture d'employeurs pour les dirigeants de TTPE
 - 7. Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des TTPE**
- Axe 3 : développer les compétences des salariés et concourir à la construction des parcours professionnels
 - 8. Mise en place de parcours modulaires qualifiants en régions**
 9. Réalisation d'outils d'information sur la formation en alternance
 10. Expérimentation d'une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) à l'université

11. Création d'une prestation de bilan de compétences spécifique au Spectacle vivant (BCP-SV)

- Axe 4 : développer une politique de prévention des risques professionnels
 12. Réalisation de fiches sur les risques professionnels destinés aux artistes et techniciens
 - 13. Réalisation de guides pratiques sur la santé tout au long de la vie professionnelle (Danse, Cirque, Musique)**
 - 14. Réalisation de Bilans de prévention santé**
 15. Réalisation d'un logiciel d'aide à l'élaboration du document unique pour les entreprises
 16. Réalisation de Kits prévention entreprises (TMS, RPS, addictions)

Les objectifs de l'évaluation sont :

- Analyser les modes opératoires, les niveaux de réalisation et les impacts des actions,
- Apprécier la valeur ajoutée de l'ADEC, en relation avec les objectifs de la Branche,
- Élaborer un ensemble de préconisations centrées sur :
 - Les leviers à mobiliser et les freins à lever pour assurer la pérennisation des dispositifs mis en place,
 - Les évolutions éventuelles de contexte, et les pistes d'actions qu'elles suggèrent.

Méthodologie

Pour chacune des 6 actions évaluées, nous avons procédé à une démarche commune :

1. Rencontre avec les organismes pilotes de chaque action évaluée
2. Collecte et analyse documentaire
3. Mesure de l'impact du dispositif (enquête quantitative / qualitative)
4. Préconisations

Synthèse des documents utilisés et des travaux / enquêtes menés pour chaque action :

Action	Organisme pilote	Documentation utilisée	Travaux / enquêtes menés
Approche transversale		<ul style="list-style-type: none"> • Bilans qualitatifs et financiers des réalisations de l'ADEC 	
1. Refonte du répertoire des formations professionnelles du Spectacle vivant	CPNEF-SV	<ul style="list-style-type: none"> • Etude Cereq : Définition d'un processus de reconnaissance de la qualité de l'offre de formation professionnelle dans le SV • Etude Cereq : étude sur la relation emploi / formation dans le SV • Questionnaire et règlement du Répertoire des formations professionnelles du SV 	Réunion de travail CPNEF Entretiens au niveau national : CPNEF-SV et DGCA Minist. Culture, au niveau régional : 2 représentants des institutions associées au projet en régions
2. Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des TTPE	CPNEF-SV	<ul style="list-style-type: none"> • Guide pratique des TPE du Spectacle Vivant élaboré avec l'ANACT • Cahier des charges pour la mise en œuvre du DA-TTPE 	
3. Mise en place de parcours modulaires qualifiants en régions	AFDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Fichiers de bénéficiaires des parcours modulaires qualifiants entre 2009 et 2011 • Supports et actions de communication réalisées en région 	Enquête quantitative par email auprès des 5000 bénéficiaires
4. Création d'une prestation de bilan de compétences spécifique au Spectacle vivant (BCP-SV)	AFDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges pour le choix des prestataires de BCP SV • Statistiques globales bénéficiaires • Echantillon de bénéficiaires ayant suivi un BCP SV (31 bénéficiaires) 	Entretiens individuels semi directifs avec 4 organismes prestataires de BCP SV
5. Réalisation de guides pratiques sur la santé tout au long de la vie professionnelle (Danse, Cirque, Musique)	CMB	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan de diffusion des 3 guides pratiques • Eléments et actions de communication réalisées autour des guides 	Entretiens individuels semi directifs avec 3 médecins du travail et 1 fédération d'organismes de formation
6. Mise en place d'une prestation de Bilans de prévention santé	AUDIENS	<ul style="list-style-type: none"> • Fichiers de bénéficiaires des bilans de prévention (150 bénéficiaires) • Supports de communication utilisés 	Entretiens individuels semi directifs avec 4 bénéficiaires de bilans de prévention santé

Sommaire

Contexte et objectifs	2
Methodologie	4
I. Evaluation action par action	6
Axe 1. Refonte du repertoire des formations professionnelles du Spectacle vivant.....	6
1. Rappel des objectifs du projet	6
2. Constat.....	6
3. Preconisations.....	9
Axe 2. Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des TTPE	15
1. Rappel des objectifs du projet	15
2. Etat des lieux.....	15
3. Preconisations.....	17
Axe 3_1. Mise en place de parcours modulaires qualifiants en regions.....	25
1. Rappel du contexte et des objectifs.....	25
2. Bilan quantitatif du dispositif.....	26
3. Evaluation de l'impact aupres des beneficiaires	28
4. Conclusions et preconisations	31
Axe 3_2. Creation d'une prestation de Bilan de Competences specifique au Spectacle Vivant.....	33
1. Rappel des objectifs et enjeux du projet	33
2. Le bilan quantitatif.....	33
3. L'evaluation aupres des organismes prestataires des BCP-SV	34
4. Preconisations.....	37
Axe 4_1. Realisation de guides pratiques sur la sante tout au long de la vie professionnelle	38
1. Rappel des objectifs et de la mise en oeuvre du projet.....	38
2. Bilan quantitatif de l'action.....	39
3. Evaluation de l'impact des guides pour les beneficiaires.....	40
4. Conclusions et preconisations	44
Axe 4_2. Mise en place d'une prestation de Bilans de prevention sante	45
1. Rappel des objectifs, enjeux et mise en oeuvre du projet.....	45
2. Bilan quantitatif	46
3. Evaluation de l'impact aupres des beneficiaires	47
4. Conclusions et preconisations	50
II. Conclusions globales	52
Synthese des apports de l'ADEC.....	52
Synthese des points d'amelioration / points de vigilance.....	52
Annexes	54
Annexe 1 : Proposition de schéma de financement.....	55
Annexe 2 : Aide au conseil pour la gestion previsionnelle des emplois et des competences	62
Annexe 3 : FSE - Criteres de selection des projets du volet central.....	66

I. Evaluation action par action

Axe 1. Refonte du répertoire des formations professionnelles du Spectacle vivant

1. Rappel des objectifs du projet

L'OPMQ-SV et la CPNEF-SV souhaitent conforter la démarche de recensement, de description et de montée en qualité de l'offre de formation du secteur.

Cette démarche s'articule autour de plusieurs sous-objectifs :

- Renforcer l'articulation entre la formation professionnelle et le marché du travail
- Faciliter l'orientation et l'insertion professionnelles
- Clarifier la notion de formation qualifiante
- Permettre à la branche d'énoncer des priorités

À cet effet, les organisations de la branche :

- Ont réalisé, avec le CEREQ, une étude visant à définir un processus de reconnaissance de la qualité de formation dans le secteur du spectacle vivant
- Sachant que la Répertoire des formations, préexistant au projet, sera le support de la mise en œuvre de ce processus

2. Constat

L'Étude du CEREQ : "*Définition d'un processus de reconnaissance de la qualité de l'offre de formation professionnelle dans le spectacle vivant*" (avril 2011)

En termes de constat, l'étude met en valeur certaines spécificités des pratiques de formation du secteur :

- La porosité entre les notions de formation initiale et formation continue. En effet, les voies et les âges d'entrée dans les métiers du spectacle vivant bousculent les schémas habituels, les participants à ces formations longues ou courtes, filières d'accès ou stages de perfectionnement sont très hétérogènes, compte tenu de la grande individualisation des parcours professionnels.

Ainsi, plus de la moitié des salariés du secteur n'ont pas suivi une formation initiale identifiée comme appartenant au secteur.

L'intermittence rend le suivi des trajectoires professionnelles, et le lien emploi/formation encore plus difficilement analysable.

- Pour répondre à cette diversité d'emplois et de parcours professionnels, l'offre de formation est elle-même très fragmentée. Elle est répartie entre secteurs public et privé (à dominante associative) et une grande quantité et diversité d'acteurs plus ou moins organisés, dont la formation n'est souvent pas l'activité majeure.

Sur cette base, le CEREQ propose la mise en place d'un processus en 3 grandes étapes :

1. **Répertorier et décrire l'offre** : Recueillir l'ensemble des éléments objectifs qui permettront de décrire les organismes et leur offre (métiers cibles et niveau des formations, effectifs d'intervenants, effectifs stagiaires, ...)
2. **Qualifier l'offre** : Mettre en place des indicateurs de qualité concernant la structuration de l'offre (capacité à produire des référentiels métiers/compétences/formation, supports pédagogiques, organisation du cursus de formation, ...), la pertinence des intervenants (niveau de formation, expérience professionnelle), la « qualité » des stagiaires (prérequis, sélection éventuelle, évaluation des acquis de formation, ...)
3. **Créer un "standard de qualité"**: Il s'agit de procéder, sous l'égide de la branche professionnelle, à une sélection et un contrôle sur critères qualitatifs des organismes et de leur offre, visant à l'attribution ou non d'un "standard de qualité" qualité.

Le Répertoire

Aujourd'hui, le Répertoire des formations propose un annuaire de près de 400 filières de formations recensées dans plus de 200 organismes :

Critères de sélection des organismes

- Le répertoire ne présente que des formations à visée professionnalisante, dont la durée est supérieure à 400 heures, et certifiantes et/ou qualifiantes. Il exclut toutes les formations « amateurs », préprofessionnelles, et toutes les formations hors-champ (formations générales, audiovisuel, etc...).
- A noter que le CEREQ proposait un plancher à 100 heures, et que la question est posée par certains organismes de formation de recenser l'intégralité de l'offre de formation. Ces différences d'appréciation peuvent s'expliquer par la faible différenciation entre formation professionnalisante et formation professionnelle continue dans le secteur.
- L'inscription sur la base de données est offerte à l'ensemble des organismes dont l'offre répond à ces critères. L'inscription définitive et la parution des informations font l'objet d'un contrôle préalable par les services de la CPNEF-SV.
 - On notera par ailleurs qu'il existe des Répertoires de l'offre de formation vers les métiers du spectacle vivant, avec des contenus et des orientations différentes, sur la plupart de sites internet régionaux (notamment les agences régionales du spectacle vivant).

Qualification du répertoire

- La procédure d'inscription consiste à renseigner un ensemble de critères et d'indicateurs liés à la structure, le fonctionnement de l'organisme, les filières de formation qu'il propose (référentiels, validations, ...). Certaines seulement de ces informations sont destinées à la publication sur le site. Les autres visent à donner à la CPNEF-SV une vision globale et qualitative du dispositif de formation du secteur.
- Enfin, si certaines informations sont obligatoires, les autres sont laissées à l'appréciation des organismes. Néanmoins, ils sont informés que la mention « non précisé par l'organisme » apparaîtra sur la base de données s'ils ne la fournissent pas.

Présentation et accès au répertoire

- La base de données est proposée sur le site internet de la CPNEF-SV. Ce site se situe dans les meilleures réponses aux requêtes (formation spectacle vivant, métier spectacle vivant, ...) sur les principaux moteurs de recherche.
- La base de données se présente sous forme d'un tableau synthétique où apparaissent les formations sélectionnées préalablement sur critères.
À partir de ce tableau, il est simple d'accéder à un descriptif synthétique de la filière de formation (niveau, parcours, métier visé, ...)

État des lieux de la base de données

- La consultation de la base de données montre rapidement que les informations disponibles sont très souvent incomplètes et anciennes. Notamment, 30% environ des organismes/filières de formation n'apparaissent pas, et une très grande partie des organismes présents ne complètent pas les champs d'information.
- Ceci s'explique notamment par le fait que la première campagne de recensement et de mise à jour des données est en cours.
A noter : une première campagne a été menée (lancement avant l'été) sans donner de résultat, probablement et en partie en raison de la période de lancement.
- Cette campagne de mise à jour est une opération lourde et complexe :
 - Il est nécessaire de relancer plusieurs fois les organismes de formation par téléphone pour obtenir les données
 - Ceux-ci ne répondent que lentement et difficilement aux sollicitations et aux relances
 - Il est ensuite nécessaire de contrôler l'ensemble des données transmises avant mise en ligne.
 - Ces campagnes devront ensuite être renouvelées régulièrement pour assurer la mise à jour régulière des données.

L'interview menée auprès d'un représentant d'organismes de formation montre :

- Qu'ils ressentent cette inscription comme une démarche administrative supplémentaire, qui vient s'ajouter à une charge de travail très importante.
- Ils ont des difficultés à incrémenter des questionnaires dont ils pensent qu'ils ne correspondent pas toujours à la réalité de leur fonctionnement,
- Globalement, le Répertoire n'est pas pour eux, à leur connaissance, une source de flux de stagiaires.

(L'interview a été menée auprès du représentant de la FNEIJMA, qui fédère 40 organismes de formation, dont 25 proposent des filières de formation entrant dans le cadre de celles recensées par le Répertoire. Notre interlocuteur est impliqué dans la démarche de mise en place du Répertoire, et s'est déclaré proactif dans les relances auprès des organismes qu'il représente.)

A cet égard, il ressort de cette interview, des études du CEREQ, et des pratiques généralement constatées, que les critères de choix d'une formation sont souvent :

- La proximité,
- L'antériorité de l'organisme et sa réputation,
- Le réseau relationnel (recommandation),
- Ou simplement parce que c'est le seul organisme qui dispense la formation recherchée.

3. Préconisations

3.1. A court terme : améliorer l'efficacité du répertoire

Les enjeux :

Il s'agit de faire du Répertoire des formations l'outil de recensement et de description de référence concernant l'offre de formations qualifiantes et certifiantes de longue durée du secteur :

- Pour les personnes en recherche de formation
- Pour la Branche qui souhaite disposer d'une vision panoramique et qualitative de l'offre de formation

Il est nécessaire que le Répertoire soit :

- Exhaustif, c'est à dire qu'il présente l'ensemble de l'offre (tous les organismes + toutes les filières de formation)
- Complet et à jour (= tous les champs d'information complétés)
- Le plus visible possible

Plus le répertoire sera complet, à jour et visible,

> Plus il aura des chances de s'imposer comme la base de données de référence pour choisir une formation,

>> Plus il sera important pour les organismes de formation d'y figurer,

>>> Plus les campagnes de recensement et de mise à jour des informations seront facilitées et simplifiées

Il s'agit donc d'amorcer un cercle vertueux, pour créer, chez les organismes de formation, cette pratique d'inscription puis de mise à jour des données :

a- En facilitant l'incrémentation des données par les organismes de formation

Dans l'état actuel des choses, compléter le document est une opération relativement longue et complexe. En effet :

- L'information sur les champs à compléter ne figure pas sur la même page que les champs en question
 - Nous proposons donc de développer une aide contextuelle (l'information et l'aide sur le champ à compléter apparaît quand on clique ou quand on passe la souris sur ce champ)
- Il y a une grande quantité de champs, dont certains ne sont pas systématiquement à compléter (par exemple, certains champs sont spécifiques aux diplômes), ce qui nuit à l'ergonomie du formulaire.
 - Nous proposons de développer des champs conditionnels (les champs n'apparaissent que s'il est nécessaire de les compléter).

b- En développant, à l'attention des organismes de formation, un message visant à mettre en valeur les avantages pour eux de participer activement à l'opération :

Les organismes de formations professionnels sont les partenaires de la Branche Professionnelle, dont ils constituent le dispositif de formation. Le Répertoire va renforcer leur visibilité et leur image professionnelle.

c- En optimisant la mise en œuvre de la campagne de recensement

Actuellement, la mise en œuvre de la campagne de recensement des données incombe uniquement à la structure CPNEF-SV, ce qui représente une charge très importante au regard des moyens de cette structure.

Nous proposons de déléguer une partie de la mise en œuvre des campagnes :

- En multipliant les sources de sollicitations des organismes de formations, par exemple :
 - Les fédérations d'organismes comme la FNEJIMA,
 - Les Organisations Professionnelles (en fonction de leurs structures)

- Les représentations des pouvoirs publics qui sont amenés à passer avec les organismes des conventions de fonctionnement ou des partenariats financiers (ministère de la culture au niveau national et régional) constituent un réseau de relais d'information sur le Répertoire.
- De la même façon, l'AFDAS, qui assure la mise en place et le suivi du financement dans le cadre duquel sont souvent mises en œuvre ces formations (contrats de professionnalisation, CIF, ...), pourra s'assurer, auprès des organismes de formation, au moment de la mise en place du financement, qu'ils figurent bien et correctement dans le Répertoire des formations du secteur.

d- En développant la visibilité du Répertoire sur l'internet

Identification du site :

Le référencement du site est efficace : il apparaît systématiquement en première page des moteurs de recherche sur les mots « formation spectacle vivant, Répertoire formation spectacle vivant, formation spectacle ». Néanmoins, l'intitulé du site (cpnef-sv.org) est peu identifiable pour le grand public, et insuffisamment explicite.

Nous proposons de mettre en place un accès direct au site du Répertoire, avec un nom de site très explicite.

Partenariats :

Il existe une quantité importante de répertoires ou d'annuaires qui présentent des actions de formations dans le secteur du spectacle vivant :

- Des sites nationaux publics et/ou privés présentent une partie de l'offre
- Le site de l'AFDAS présente une offre en formation continue, mais limite ses informations, quant à la formation initiale ou alternée, au cadre contractuel et légal de mise en œuvre (la réglementation + la procédure de mise en œuvre des contrats de formation en alternance).
- Dans chaque région, sachant que ces bases de données sont très diverses, organisées de façon très variable (formations initiale et/ou continue, simples annuaires ou présentation des programmes, ...), avec pour point commun de présenter généralement une offre uniquement régionale,

Nous proposons de mettre en place un ensemble de partenariats pour qu'un lien vers le Répertoire apparaisse :

- Sur le site de l'AFDAS,
- Sur les sites institutionnels (ministères, régions ...)
- Sur les sites des Organisations Professionnelles représentatives des salariés et des employeurs
- Et sur les sites qui proposent une offre régionale : le Répertoire national ne vient, en effet, pas en concurrence des bases de données régionales mais peut plutôt se positionner comme complémentaire. Il semble donc plus simple d'obtenir qu'un lien vers le Répertoire national figure sur les mêmes sites que les bases de données régionales, que de mettre en place une démarche d'unification des données.

3.2. A moyen terme : piloter la montée en qualité du dispositif de formation du secteur

Le rapport d'intervention du CEREQ consacré à la qualité de l'offre de formation préconise la mise en place d'un dispositif de référencement des organismes/filières de formation.

Cette proposition n'a pas été retenue par les partenaires de branche.

En effet, une telle démarche suppose la mise en place d'une organisation dédiée ("contrôle qualité") très lourde en termes de moyens financiers et humains.

Par exemple, le secteur du conseil qui a adopté cette démarche en a confié la mission à son OPCA (le FAFIEC) qui a mis en place une organisation spécifique de contrôle et y consacre une importante partie de ses moyens.

Néanmoins, les partenaires de branche souhaitent que le répertoire devienne le support d'une qualification de l'offre, visant à mettre en valeur une offre de qualité répondant à un ensemble de critères en termes de structure de l'offre, qualification des intervenants, accès à l'emploi, etc....

Aujourd'hui, la sélection entre « les bons et les mauvais organismes » se fait en comparant ceux qui complètent les champs d'information qualitative et ceux qui ne le font pas.

A terme, nous proposons que la mise en valeur des organismes/filières de formation répondant aux critères de qualité énoncés par la Branche soit plus explicite, d'une part, et que la Branche professionnelle soit pilote de la montée en qualité de son dispositif de formation.

Naturellement, ceci suppose qu'au préalable, le Répertoire tende vers l'exhaustivité.

D'autre part, cette action de définition d'un standard, de pilotage de la qualité devra, autant que possible, être mise en place et suivie en cohérence avec le dispositif déjà mis en place, en ce qui concerne la Formation Continue, par l'AFDAS.

Concrètement :

- a- La Branche Professionnelle définit clairement un standard de qualité = un ensemble de critères contrôlables qui permettront d'affirmer que l'organisme/la filière de formation répond effectivement au niveau de qualité attendu.**

La satisfaction à ce standard pourra se traduire par l'attribution d'un "standard de qualité" (ou attestation de qualité). Un "standard de qualité" est librement mis en place par les organisations de branches, qu'il s'agisse des critères d'attribution, des modalités de contrôle, du renouvellement, etc....

Comparé à la norme qualité (ISO), ce type de dispositif présente l'intérêt d'être beaucoup plus simple et opérationnel, aussi bien pour l'organisation attributrice que pour les organismes de formation. En effet, l'acquisition de la norme ISO demande des démarches, des opérations de suivi et de contrôle très lourdes.

Néanmoins, les critères et procédures d'attribution doivent être publics, transparents et sans ambiguïté, afin de garantir la fiabilité du "standard de qualité".

En termes de structures, on peut, dans ce cadre, imaginer que la détermination des critères d'attribution et leur cotation fasse l'objet d'une décision des partenaires de la branche, de façon à ce qu'ensuite le processus d'attribution à un organisme soit « automatique » en fonction du résultat des réponses au cahier des charges, et ne soit plus l'objet que d'une procédure administrative suivi par les collaborateurs des structures de pilotage du "standard de qualité" (CPNEF-SV, AFDAS).

La mise en place et le lancement du "standard de qualité", qui est un levier de positionnement du répertoire, doivent être annoncés et présentés aux organismes, afin de leur laisser le temps d'être prêts à y accéder au moment voulu.

b- La Branche professionnelle propose également, aux organismes volontaires, une démarche d'accompagnement pour leur permettre d'accéder au "standard de qualité".

La Branche Professionnelle se positionne comme pilote de la montée en qualité du dispositif de formation professionnalisante du secteur, notamment :

- Parce qu'il est probable que, pour certains métiers, aucun organisme n'est aujourd'hui en état de répondre aux standards de qualité de la Branche (d'autant plus que certains organismes sont en position de quasi-monopole).
- Également, parce que le dispositif de formation du secteur est très atomisé. Les petits organismes de formation, ou ceux dont la formation n'est pas l'activité exclusive, auront souvent des difficultés à satisfaire à ces critères d'organisation et de structuration de leur offre.

Ils peuvent néanmoins être détenteurs d'un ensemble considérable de savoir-faire, expériences, techniques, etc...

A ceux-ci, la branche Professionnelle propose de s'engager dans une démarche de progrès et de professionnalisation vers le métier de formateur : qualité organisationnelle et pédagogique, afin de leur permettre d'accéder au "standard de qualité".

Concrètement, il s'agit :

- D'élaborer un standard de qualité
 - Critères et procédure d'attribution
 - Processus d'animation et de renouvellement
- Mettre en place et proposer une démarche d'acquisition du "standard de qualité" pour les organismes volontaires

La montée en qualité du dispositif de formation du secteur est une action de GPEC pour la Branche. En effet, elle est un des outils de la branche Professionnelle pour développer et adapter les qualifications des salariés du secteur.

A ce titre, les coûts d'une telle opération, qu'il s'agisse des opérations d'ingénierie ou du déploiement vers les organismes volontaires, pourront donner lieu à instruction d'un dossier de cofinancement public (cf. notre proposition de maquette de financement).

Axe 2. Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des TTPE

1. Rappel des objectifs du projet

Le tissu économique du Spectacle Vivant est constitué d'un très grand nombre de Très Petites entreprises (TPE), voire de Très Très Petites Entreprises (TTPE), dont l'effectif, inférieur à 10 salariés, est évalué en équivalents temps pleins (ETP) pour prendre en compte les particularités de l'emploi dans ce secteur (intermittence).

Autre spécificité : le turn-over très important. En effet, ces structures (entreprises ou associations), sont souvent créées pour la mise en œuvre d'un projet artistique, et ne survivent pas à la fin de ce projet.

Les organisations représentatives de la Branche et les pouvoirs publics ont souhaité mettre en place un dispositif visant à :

- Sécuriser le fonctionnement de ces structures économiques en matière de gestion, ressources humaines, organisation, ...
- Développer une logique « entrepreneuriale » chez ces responsables d'entreprises et favoriser la pérennisation de l'entreprise au-delà du projet artistique fondateur (= définir un projet d'entreprise).

A cet effet, une démarche expérimentale a été confiée à l'ANACT, afin de produire, après une phase d'analyse :

- Un ensemble de supports documentaires et méthodologiques
- Un dispositif d'accompagnement

Avec l'objectif de procéder, en 2012, au référencement d'intervenants sur cahier des charges, et au déploiement du dispositif sous le pilotage de l'AFDAS.

2. Etat des lieux

2.1. La mise en œuvre

Le cahier des charges du projet énonçait un ensemble de points de vigilance concernant les caractéristiques spécifiques des entreprises visées, en termes d'organisation, de projet fondateur, de contexte économique (notamment dans la relation avec les pouvoirs publics), et de ressources humaines.

Sur ces bases,

- Un prototype de guide a été produit
- 2 sessions expérimentales ont été mise en place, en PACA et Bretagne.

A noter :

- La région Languedoc-Roussillon a mis en place une démarche centrée sur des objectifs comparables, dans le cadre d'un accord-cadre régional,
- D'autres régions, comme Rhône-Alpes, si elles ne mettent pas directement en œuvre les actions expérimentales, y sont associées avec l'objectif de participer activement aux déploiements ultérieurs;

2.2. L'expérimentation

L'animation de 2 sessions expérimentales est confiée à l'ANACT :

- En Bretagne, 10 structures (entreprises + associations + groupement d'employeurs), employant de 1 à 5 salariés ETP,
- En PACA, 10 structures également, employant de 0 à 5 salariés ETP.

L'expérimentation met rapidement en valeur la question du ciblage des entreprises concernées : il apparaît que les participants au dispositif développent des attentes différentes en fonction de la taille de leur structure. On peut ainsi repérer 2 groupes :

- Les TPE (1 à 5 ETP)
- Les TTPE (0 à 1 ETP)

Également, sont relevées les difficultés à mobiliser les participants pour les sessions collectives, pour des raisons de disponibilité, de mobilité géographiques.

Sachant que ces difficultés d'organisation ne sont pas spécifiques au secteur du Spectacle Vivant mais sont le lot de l'ensemble des actions de regroupement s'adressant à des petites structures, quel que soit leur domaine d'activité.

Sur cette base, le Comité de Pilotage décide de recentrer l'expérimentation sur les TPE de 1 à 4 ETP.

2.3. Le dispositif validé par la branche

L'ensemble des éléments constitutifs du DA TPE SV validés par le Comité de Pilotage a permis d'émettre un appel d'offre pour sélectionner un réseau d'intervenants sur l'ensemble du territoire.

Cet appel d'offre, diffusé par l'AFDAS, permettra de sélectionner, au cours du premier trimestre 2013, le réseau d'intervenants pour le déploiement du DA TPE SV sur l'ensemble du territoire.

Selon les termes du cahier des charges support de l'appel d'offre, le DA TPE SV est constitué d'une alternance de séquences individuelles et collectives :

- Un Diagnostic : réalisé dans l'entreprise par le consultant, il vise à établir un état de situation de l'entreprise au regard des 3 thèmes qui seront abordés dans les séquences suivantes

- Des séquences sur trois thèmes :
 - Organisation et management
 - Gestion des RH, GPEC
 - Gestion économique et financière

Pour une durée totale de 6 jours, à l'issue desquels est remis à l'entreprise un ensemble de documents :

- Un rapport de diagnostic de situation
- Un plan de développement de l'entreprise, en fonction de sa stratégie et de son projet, compte tenu de ses ressources financières, matérielles et humaines,
- Un plan d'action RH (GPEC à court et moyen terme).

Le DA TPE SV concerne des TPE du secteur, employant 1 à 4 salariés équivalent ETP, ce qui représente un potentiel d'environ 5 000 entreprises au niveau national.

L'AFDAS sera chargé de valider, sur ces critères, le profil des entreprises candidates avant l'inscription effective dans ce dispositif.

3. Préconisations

Les préconisations présentées dans ce document portent sur :

- Les conditions de déploiement du DA TPE SV dans les 2/3 années à venir,
- Les évolutions du dispositif à moyen terme

... avec l'objectif d'assurer la pérennité du dispositif.

3.1. Le déploiement du DA TPE SV

Puisque le dispositif est aujourd'hui finalisé, il s'agit de s'assurer que les moyens mis en place permettront de répondre aux objectifs qualitatifs et quantitatifs déterminés par la branche.

Nos recommandations porteront sur le référencement et la qualification des intervenants, la communication vers les entreprises, l'organisation de la mise en œuvre, l'articulation entre le DA TPE SV et les différentes solutions parallèles développées au niveau régional, le cadre financier de la mise en œuvre, et les objectifs quantitatifs sur 3 ans.

a- Le réseau des intervenants

Le cahier des charges d'appel d'offre a été diffusé par l'AFDAS au début du mois de janvier 2013, avec l'objectif de sélectionner un réseau d'intervenants au cours du premier trimestre de l'année.

Il sera ensuite nécessaire de mettre en place un dispositif de prise en main du dispositif par les intervenants sélectionnés. A cet effet, nous recommandons l'organisation de sessions de formation

collectives au cours desquelles leur seront présentés le secteur, les objectifs et l'organisation de la démarche, les points de vigilance, par les différents acteurs au projet.

Nous pensons préférable d'organiser des sessions collectives (=avec la présence de plusieurs cabinets) afin de développer une pratique d'échanges entre les intervenants, et de favoriser un fonctionnement en réseau d'expertise.

Ce réseau devra être ensuite entretenu, notamment par l'organisation de sessions de regroupement 1 à 2 fois par an, afin de faire le point et évaluer les actions réalisées, mettre en place les actions de déploiement futur, et favoriser les échanges propices aux améliorations et à l'adaptation du dispositif.

Dans le même esprit, nous recommandons la mise en place d'un support d'animation en continu (newsletter, blog, espace collaboratif sur l'internet, ...) piloté par le donneur d'ordre (AFDAS + CPNEF SV).

D'autre part, le réseau devra représenter un maillage régional, afin d'avoir la capacité de mettre en place des actions de proximité sur l'ensemble du territoire.

A ce sujet, nous attirons l'attention sur le fait que :

- Le nombre de cabinets sélectionnés devra être suffisant pour permettre ce maillage de proximité
- Il devra néanmoins être suffisamment limité pour que les cabinets membres du réseau puissent en espérer un volume d'activité qui répondra à leur investissement initial (participation aux actions de formation, prise en main du dispositif) et continu (participation aux sessions de regroupement, échanges et apport d'expertise au réseau, participation à des opérations de communication vers les entreprises).

Concrètement, nous recommandons que, au moins dans la phase de lancement, le nombre de consultants permette de couvrir l'ensemble du territoire, mais qu'il n'y ait pas de zones de recouvrement ou de concurrence interne au réseau pour pouvoir garantir à chaque cabinet que chaque action mise en place dans sa zone d'obédience générera pour lui un certain volume d'activité.

En termes de planification des opérations, nous attirons l'attention sur le fait que :

- La sélection des opérateurs sera faite durant le premier trimestre,
- Ensuite, seront organisées les sessions de prise en main du dispositif, ce qui repousse, dans le meilleur des cas, la mise en place effective des premières opérations au second semestre 2013 (c'est à dire, en septembre 2013).

Concrètement, cela signifie que les premières réalisations pourront être faites dans les 4 derniers mois de l'année (sachant qu'elles étaient prévues, à l'origine, dès 2012).

Il sera nécessaire de piloter et planifier ces opérations avec la plus grande vigilance, avec le risque, en cas de retard, de voir repoussé le lancement effectif des actions à 2014.

Parallèlement au recrutement et à la formation du réseau d'intervenants, toujours dans ce même esprit de planification, le dispositif de communication vers les entreprises devra être mis en place dans des délais stricts (dès le premier quadrimestre 2013)

b- Communiquer vers les entreprises

Nous proposons de communiquer vers les entreprises, à 2 niveaux d'objectifs qui supposeront 2 dispositifs complémentaires :

Communication générale pour faire connaître

S'agissant d'un processus innovant, il faut tout d'abord s'assurer qu'il soit identifié,

- Par les entreprises ciblées, comme une solution adaptée à leurs problématiques
- Par l'ensemble des prescripteurs (= l'ensemble des interlocuteurs de ces entreprises au quotidien), comme une solution à proposer.

À cet effet, nous recommandons la mise en place d'un plan de communication générale, sur l'ensemble des supports professionnels, et par envoi d'un support d'information spécifique (papier et/ou informatique) vers les entreprises, d'une part, et vers les prescripteurs, d'autre-part, dès le premier quadrimestre 2013 et en continu (informer d'abord sur l'existence et le lancement du dispositif, puis sur les premières réalisations).

Communication individuelle pour faire adhérer les entreprises

L'expérience montre que les actions de communication générale permettent de faire connaître le dispositif mais que, pour déclencher l'adhésion concrète au dispositif (= pour que les entreprises s'inscrivent aux sessions), il est indispensable de mettre en place, parallèlement, des actions de communication de proximité.

A cet effet, nous proposons de mobiliser l'ensemble des acteurs du réseau du secteur professionnel :

- AFDAS, au travers de ses représentations en régions qui assurent le contact de proximité avec les entreprises, et qui devront avoir la maîtrise des objectifs, conditions et modalités de participation, cadre financier, ... du dispositif.
- Dans cet objectif, nous recommandons notamment que les représentants régionaux de l'AFDAS soient associés aux sessions de prise en main du dispositif organisées pour les intervenants, dans la logique de constitution de réseau évoquée plus haut.
- Les organisations professionnelles, les agences régionales du spectacle vivant, les centres de ressources..., devront en avoir une maîtrise suffisante pour être en capacité d'orienter les entreprises vers l'interlocuteur AFDAS.
- Les intervenants : associés à des sessions d'information en région, soit collectives (réunions d'informations) soit individuelles (visites en entreprises), pilotées par les représentants régionaux de l'AFDAS.

c- L'organisation des sessions

Premier point de vigilance : compte tenu de la taille des entreprises participantes, et donc des moyens financiers réduits de ces entreprises, il sera nécessaire de veiller à limiter autant que possible les frais annexes liés à la mise en place des sessions (salle de réunion, restauration des participants, ...), notamment en privilégiant les lieux de réunion à disposition dans les organisations du secteur (AFDAS, agences régionales du spectacle vivant, Ministère de la Culture, Institutions régionales ...).

Second point de vigilance : l'expérience montre que le risque « d'évaporation des participants » est important pour ce type d'actions visant des très petites entreprises.

Pour limiter la perte de participants en cours de route, nous recommandons d'agir à 2 niveaux :

- Mettre en place un dispositif de convocations, de rappels et de relances systématiques des participants pour chaque session,
- Impliquer les intervenants : le système de rémunération des interventions prendra en compte le nombre de participants, d'une part (ce qui pourra également inciter les intervenants à participer aux opérations de communication), et également l'écart entre le nombre de participants au premier et au dernier jour des sessions.

Concrètement, le mix de rémunération des intervenants pourra comprendre :

- Un montant fixe (= coût journée)
- + Un montant variable en fonction du nombre de participants au premier jour (par tranches)
- + Un montant variable en fonction de l'écart premier/dernier jour (en ratio)

d- L'articulation avec les actions existantes au niveau régional

A ce sujet, la CPNEF-SV a déjà entrepris d'inciter les Conseils régionaux, dans le cadre du groupe de travail de l'ARF (ouvert aux chargés de mission culture) ou des contrats d'objectifs territoriaux, à procéder à un recensement exhaustif et qualitatif (en termes de publics éligibles, d'objectifs et de modalités de mise en œuvre) afin d'en établir une cartographie. Ainsi, la région Languedoc-Roussillon a déjà entamé ce travail d'état des lieux des dispositifs d'accompagnement. Celui-ci devra être généralisé à l'ensemble des régions afin d'avoir une vue d'ensemble.

Cette mission, pilotée par les structures de pilotage nationales et régionales du déploiement du DA TPE SV, pourra être confiée aux agences régionales du spectacle vivant.

e- Le cadre financier du déploiement du DA TPE SV

L'expérience de la mise en œuvre de ce type d'opérations dans d'autres secteurs d'activité (ayant la particularité commune de cibler de très petites structures économiques aux moyens limités) montre la prépondérance du cadre financier de proposition : concrètement, la participation des entreprises est conditionnée par la proposition de prise en charge financière.

À ce sujet, nous repérons 2 points de vigilance :

Compte tenu du fait que les entreprises ciblées sont réparties sur l'ensemble du territoire et que, s'agissant d'un processus innovant, il est difficile d'anticiper les flux région par région, il nous semble préférable :

- De privilégier, en premier lieu, une recherche de financements au niveau national et de rechercher, ensuite, un cofinancement au niveau régional en concentrant les efforts sur les régions où le potentiel (en nombre d'entreprises est le plus important). En effet, plus les régions sont petites en termes de potentiel d'entreprises éligibles, moins il est possible d'anticiper les flux d'activité pour mettre en place un financement prévisionnel. D'autre part, les moyens réduits de la CPNEF-SV et de l'AFDAS consacrés à cette opération, rendront très difficiles les opérations de recherche, d'instruction et le suivi de conventions de financement sur l'ensemble des régions. L'articulation de financements au niveau national et régional permettrait d'optimiser la prise en charge des actions sur l'ensemble du territoire.
- De globaliser la démarche : plutôt que limiter la recherche à un cofinancement de la mise en œuvre du DA TPE SV, nous recommandons de mettre en place une démarche de recherche plus globale.

Concrètement, il s'agira de rechercher un/des partenaires financiers publics/européens/régionaux à un projet global de mise en place d'outils, de méthodes et de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les entreprises du secteur :

- Le déploiement du DA TPE SV, naturellement (les réalisations + les actions d'ingénierie, de formation et de communication prévues en amont)
- Les évolutions du dispositif (cf. ci-dessous)
- La montée en qualité du dispositif de formation initiale du secteur au travers du Répertoire
- Le déploiement du bilan de compétences spécifique du secteur,

Nous proposons une trame d'argumentaire et des axes de financement en annexe (*cf proposition de schéma de financement*).

f- Objectifs quantitatifs

S'agissant d'une démarche innovante, il s'agit de fixer des objectifs à la fois réalistes et ambitieux. Ils sont conditionnés par le potentiel d'entreprises éligibles, d'abord, et par les capacités de prise en charge financière.

Concrètement, sur la base d'un potentiel de 5 000 entreprises au niveau national, il semble réaliste de prévoir, en moyenne et par an, une session par région dans les plus petites régions et 2 dans les grandes régions, soit 25 à 28 sessions par an.

Une session = 10 participants en moyenne, soit 250 à 280 entreprises participantes par an, 750 à 840 entreprises en 3 ans.

Ce qui représente, au final, 17% du potentiel d'entreprises éligibles en 3 ans.

Un objectif ambitieux et réaliste, au regard des réalisations d'autres secteurs professionnels, et qui sera conditionné par :

- La mise en œuvre effective, en temps et en moyens, des actions de constitution d'un réseau d'experts intervenants, et de communication vers les entreprises
- La mise en place du mix financier.

3.2. Les évolutions du dispositif : la mise en réseau des entreprises

L'ensemble des entreprises qui auront participé aux sessions de DA TPE SV en présentiel vont rapidement constituer un réseau d'entreprises ayant en commun un parcours d'acquisitions de compétences, un mode de raisonnement et des expériences.

La structuration de ce réseau d'entreprises sera le moyen de prolonger les effets de la session en présentiel, mais également d'en mesurer les impacts à terme, et de recueillir les informations pour en piloter les évolutions sur le contenu et l'organisation.

Concrètement, il s'agit de mettre en place un réseau collaboratif, avec un support internet dédié, qui maintiendra le contact entre :

- Les anciens participants,
- Les intervenants,
- Les structures et organisations du secteur.

Au sein de ce réseau, les membres pourront :

- Échanger, entre eux et avec les experts, autour de leurs projets, difficultés et l'ensemble des questions qu'ils rencontrent au quotidien,
- Consulter une base documentaire,
- Consulter une base de capitalisation des expériences

Pour les structures pilotes de l'opération au niveau de la Branche, ce réseau permettra :

- De mesurer les résultats et impacts du DA TPE SV sur le fonctionnement et le développement des entreprises participantes. A ce sujet, nous proposons que le diagnostic de situation de l'entreprise (le premier jour du dispositif) soit le moment de mise en place et d'incrémentation d'indicateurs systématiques (les mêmes dans toutes les entreprises) portant sur l'organisation, la situation financière, les pratiques RH de l'entreprise. Le réseau sera le support de suivi de ces indicateurs dans le temps (à 6 mois, 1 an, puis une fois par an)
- De recueillir des informations pour faire évoluer le dispositif : les questions abordées par les entreprises sur le réseau, les nouvelles demandes exprimées, les expériences vécues seront des outils d'évolution du contenu du dispositif.
- De mettre en place de nouvelles actions en fonction de besoins et de demandes exprimées par les entreprises, on peut imaginer la mise en place d'actions complémentaires, de mise à jour des informations, sous différentes formes : base documentaire, sessions présentielle....
- De communiquer autour du dispositif : le témoignage des anciens participants est un vecteur de communication très puissant vers les entreprises éligibles.

En termes de moyens et de structures, la mise en place et le fonctionnement pérenne d'un tel réseau d'anciens suppose la mise en œuvre de moyens à 2 niveaux :

Le support internet

Ceci ne représente pas l'investissement financier majeur du projet. En effet, les technologies internet des réseaux collaboratifs sont désormais largement accessibles (certaines sont en free-ware).

2 possibilités sont globalement offertes :

- Utiliser un des réseaux professionnels existants (viadéo, linked-in, neovillage, ...) : dans ce cas, le coût d'utilisation est très réduit (voire nul), mais les fonctionnalités offertes sont standardisées et peu adaptables,
- Développer une solution spécifique : l'investissement de départ est plus important mais peut être étalé dans le temps : il n'est pas nécessaire que l'ensemble des fonctionnalités prévues soient disponibles au jour du lancement. Au contraire, le développement de nouvelles fonctionnalités permet de maintenir l'intérêt des membres.

Cette seconde option nous semble préférable car elle permet de paramétrer exactement le site aux attentes des différents membres (entreprises, experts, organisations de branches).

L'animation du réseau

Pour assurer le fonctionnement et la fréquentation de ce réseau, la qualité de l'animation est prépondérante.

Plusieurs points de vigilance :

- La mise en réseau des participants doit être partie intégrante du dispositif DA TPE SV dès le premier jour. Ceci implique qu'il soit effectivement pris en main et utilisé par les intervenants (qui en seront membres). À cet effet, pour créer une pratique d'utilisation (il faut que le lien vers le réseau figure en page d'accueil des ordinateurs des participants), l'ensemble des documents du dispositif (programmes, rapports, convocations, supports d'animation, ...) seront mis à disposition des participants par le biais du réseau.
A noter : les systèmes internet sécurisés assurent la confidentialité des documents.
- Les participants doivent bénéficier d'informations régulières sur leur activité et sur celle du réseau, le réseau doit diffuser une newsletter.
- Le réseau doit être modéré : Les membres doivent adhérer explicitement à une charte de fonctionnement et de comportement. Il est nécessaire de veiller à la conformité légale des échanges et des contributions.
- La base documentaire doit être régulièrement enrichie et mise à jour,
- Le processus de capitalisation doit faire l'objet d'une animation spécifique :
 - Développer une méthodologie et un processus de capitalisation des expériences
 - Réaliser et publier des fiches expériences

Concrètement, en termes d'actions, la mise en place et le fonctionnement du réseau sur les 3 premières années, impliquera :

- Des actions d'ingénierie :
 - Cahier des charges fonctionnel : ce document vise à décrire le fonctionnement attendu du réseau : échanges, structuration et contenu de la base documentaire, modalités d'enregistrement des membres, tableaux de bord, C'est sur cette base que seront décrites les fonctionnalités du site internet qui en sera le support, puis développée la solution informatique correspondante.
 - Ingénierie du dispositif de capitalisation des expériences : il s'agit de mettre en place le processus de repérage des expériences à capitaliser, de capitalisation (c'est à dire repérer dans une situation les éléments méthodologiques qui permettront qu'elle soit transférable à d'autres), et de publication.

- L'animation et la modération du réseau : dans un premier temps, cette activité pourra être confiée à un intervenant (par exemple : un des cabinets du réseau des intervenants au DA TPE SV) sous forme de prestation, afin de prendre en compte le fait que les ressources propres aux structures de la branches seront largement mobilisées.

En termes de moyens :

Cette mise en réseau représente une évolution du dispositif DA TPE SV. Elle vise à repérer les besoins et les attentes des entreprises, développer et maintenir la culture GPEC mise en place, piloter et suivre des tableaux de bord sur les pratiques RH des entreprises et en faire un outil de pilotage de la stratégie RH du secteur.

A ce titre, nous proposons de l'inclure dans le projet de cofinancement présenté en annexe (cf proposition de schéma de financement).

Axe 3_1. Mise en place de parcours modulaires qualifiants en régions

1. Rappel du contexte et des objectifs

L'offre de formation du Spectacle Vivant n'était pas homogène en fonction des régions :

- Dans le Sud de la France, qui concentre la plupart de l'activité, en termes d'entreprises et de professionnels : peu de valeur ajoutée de l'ADEC car l'offre de formation existait déjà
- Dans certaines régions, situées plutôt dans la moitié nord de la France (Bretagne, Nord Pas de Calais...) : il n'y avait pas d'offre de formation. L'ADEC s'est concentré sur ces régions là avec une offre de formation ajustée.

L'objectif de ces parcours modulaires qualifiants est de mieux sécuriser les parcours professionnels et d'offrir aux intermittents une meilleure employabilité (un technicien disposant par exemple d'une habilitation sera plus facilement employable).

La mise en œuvre :

Dans les régions concernées : un recensement des besoins préalable a été fait auprès des entreprises par les consultants AFDAS locaux, puis un AO national a été lancé pour le choix d'organismes proposant une offre de formation de type modulaire et qualifiante.

Puis le rôle de l'ADFAS a été principalement l'accompagnement d'actions individualisées et l'affectation de fonds.

La communication autour du dispositif a été mise en place en coopération avec Pôle Emploi qui a fourni les adresses email des intermittents et envoyé des emailings.

Les actions de communication déclinées en région :

					Autres
Description du document	Offre de formation Stages 'parcours métiers'	Offre de formation 'Construisez votre parcours'	Flyer d'information (diffusion postale)	Formulaires de prise en charge Intermittents / employeurs	
Bretagne - Pays de la Loire	X	X		X	
Sud Est		X			
Nord Pas de Calais	X				1 événement le 6 décembre 2010 organisé par l'AFDAS et Pôle Emploi
Poitou Charentes	X			X	
Lorraine			X		Enquête entreprises et intermittents Opération d'emailing d'information Organisation de réunions d'information auprès des entreprises et des intermittents
Bourgogne			X		
Rhône Alpes			X		

L'offre proposée est orientée vers le maintien et le développement des compétences :

- Ce sont principalement des formations de courte durée (modules de 2-3 jours)
- ... qui concernent les 3 corps de métiers :
 - Artistiques (surtout dans le Nord Pas de Calais)
 - Administratives (gestion des structures...)
 - Techniques (sécurité, réglementation, habilitations électriques...) : ces formations techniques, qui pouvaient exister par ailleurs dans d'autres secteurs d'activité (bâtiment par exemple), ont nécessité une adaptation des contenus pédagogiques au Spectacle Vivant.

2. Bilan quantitatif du dispositif

Plus de 5000 salariés bénéficiaires entre 2009 et 2011

L'analyse des fichiers de bénéficiaires des parcours modulaires qualifiants, durant la période de 3 ans de 2009 à 2011, fichier transmis par l'AFDAS, nous permet d'évaluer l'impact global du dispositif à 5339 salariés dont 32% d'intermittents, 52% de salariés en CDI et 16% de salariés en CDD : des CDI surreprésentés par rapport aux CDD.

Le profil des bénéficiaires est différent selon le type d'emploi : les bénéficiaires intermittents du spectacle sont plutôt des hommes, artistes ou techniciens, les bénéficiaires permanents (CDD ou CDI) sont plutôt des femmes, exerçant des métiers administratifs

S'ils ont en moyenne le même âge (40-41 ans), les bénéficiaires intermittents sont davantage des hommes (67% d'entre eux comme la répartition nationale de l'ensemble des intermittents) alors que les bénéficiaires permanents sont plutôt des femmes (67% d'entre eux, vs 52% des salariés permanents du spectacle vivant au niveau national).

En termes de catégories de métiers : les bénéficiaires intermittents du spectacle sont issus de métiers artistiques (à 57%) et techniques (à 40%), alors que 54% des bénéficiaires permanents exercent un métier administratif.

(Source des données de profil des salariés du SV au niveau national : Tableau de bord de l'emploi et de la formation professionnelle dans le spectacle vivant, juin 2012, OPMQ-SV)

En ce qui concerne les salariés permanents, en CDI ou CDD, les entreprises concernées sont majoritairement des **entreprises de plus de 10 salariés** (60% des formations rentrent dans le cadre de plans de formation d'entreprises de plus de 10 salariés, 40% d'entreprises de moins de 10 salariés).

Au total : **7 172 modules de formation** ont été suivis

Cela représente 1 module par bénéficiaire en ce qui concerne les intermittents du spectacle et 1.5 module par bénéficiaire chez les permanents.

Un dispositif adapté à la cible : Des formations plus longues pour les intermittents que pour les permanents que ce soit pour les formations artistiques, administratives ou techniques : environ le double d'heures par module : 68h en moyenne pour les intermittents du spectacle, 28h en moyenne pour les permanents (avec des modules plus longs dans le domaine artistique que dans les autres domaines, quel que soit le type de bénéficiaire).

Durant la période de l'ADEC :

Au total : 5 339 bénéficiaires de 2009 à 2011

Intermittents du spectacle

- **1 682 bénéficiaires**
soit 32% des bénéficiaires
- 1 685 modules de formation suivis
- *En moyenne, 1 module par bénéficiaire*

Permanents

- **3 657 bénéficiaires**
soit 68% des bénéficiaires
- 2 115 entreprises concernées
- 5 487 modules de formation suivis
- *En moyenne 1,5 module par bénéficiaire*
- 23% CDD et 77% CDI

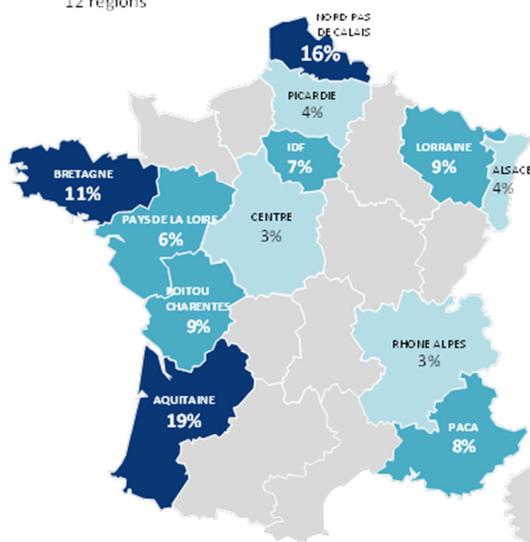
	2009	2010	2011	Total
Coûts pédagogiques	1 706 K€	3 073 K€	4 764 K€	9 543 K€
<i>en moy. / formation</i>	6 912 €	5 261 €	5 999 €	5 873 €

	2009	2010	2011	Total
Coûts pédagogiques	2 909 K€	5 063 K€	2 227 K€	10 199 K€
<i>en moy. / formation</i>	1 844 €	2 278 €	1 328 €	1 862 €

(Source : exploitation des fichiers transmis par l'AFDAS)

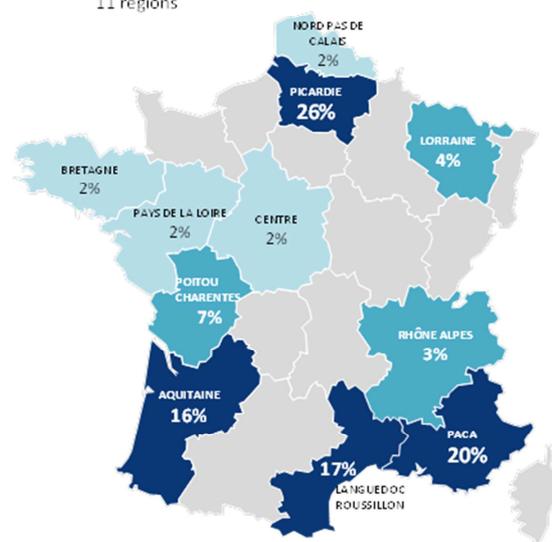
Intermittents du spectacle

12 régions



Permanents

11 régions



(Source : exploitation des fichiers transmis par l'AFDAS – base nombre de bénéficiaires)

Intermittents du spectacle

	2009	2010	2011	Total
Total	256	605	821	1 682
	15%	36%	49%	

AQUITAINE	x	x	x	321
NORD PAS DE CALAIS		x	x	267
BRETAGNE		x	x	186
POITOU CHARENTES		x	x	154
LORRAINE		x	x	152
PACA			x	140
IDF	x	x		109
PAYS DE LA LOIRE		x	x	103
PICARDIE	x	x		66
ALSACE		x	x	59
CENTRE	x	x		59
RHONE ALPES			x	44

↓
12 régions

↓
4 régions

↓
10 régions

↓
9 régions

Permanents

	2009	2010	2011	Total
Total	911	1 463	1 283	3 657
	25%	40%	35%	

PICARDIE	x	x	x	902
PACA		x	x	692
LANGUEDOC ROUSSILLON	x	x	x	685
AQUITAINE	x	x	x	541
POITOU CHARENTES		x	x	222
LORRAINE		x	x	130
CENTRE	x	x		118
RHONE ALPES	x			110
PAYS DE LA LOIRE		x	x	89
BRETAGNE		x	x	83
NORD PAS DE CALAIS		x	x	72

↓
11 régions

↓
5 régions

↓
10 régions

↓
9 régions

(Source : exploitation des fichiers transmis par l'AFDAS – base nombre de bénéficiaires)

NB : On notera que dans les régions non couvertes par le dispositif, l'AFDAS a des partenariats avec : le Conseil régional de Haute Normandie, la collectivité territoriale de Corse, le Conseil régional de Bourgogne (FSE et accord ADEC SV à partir de 2012).

3. Evaluation de l'impact auprès des bénéficiaires

Afin d'évaluer l'impact du dispositif auprès des bénéficiaires, une enquête a été menée par email auprès des 5000 bénéficiaires concernés par les parcours modulaires qualifiants.

Enquête web - éléments méthodologiques

Le recueil des données a eu lieu par internet, sur système CAWI (Computer Assisted Web Interviews), du 23 novembre au 4 décembre 2012.

Les fichiers de bénéficiaires ont été fournis par l'AFDAS.

Les taux de retour constatés ont été satisfaisants :

Chez les Intermittents : taux de retour de 38% (600 questionnaires complétés sur 1587 emails envoyés)

Chez les permanents : taux de retour de 11% (374 questionnaires complétés sur 3367 emails envoyés)

NB : le taux de retour est logiquement moins élevé pour les permanents car l'adresse email disponible dans le fichier n'était pas forcément celle du bénéficiaire de la formation mais le plus souvent celle du contact de l'AFDAS au sein de l'entreprise, à qui l'on demandait de faire suivre le mail au bénéficiaire.

Le questionnaire, très court afin d'inciter les bénéficiaires à y répondre (5 minutes), a été élaboré en partenariat avec l'AFDAS (questionnaire annexé au rapport d'étude)

Les principales conclusions de l'enquête:

Les intermittents du spectacle apparaissent plus 'moteurs' et 'acteurs' de leur parcours professionnel que les permanents

Interrogés sur leurs motivations à suivre leur module de formation, et si la première motivation est, pour l'ensemble des bénéficiaires, de se perfectionner dans son poste / son métier actuel, les intermittents du spectacle citent ensuite plus volontiers des raisons de type : évolution de carrière, employabilité sur le marché du travail, changement de métier que les permanents qui sont plus souvent incités à suivre les formations par leur employeur.

Le mode de connaissance du dispositif :

Chez les intermittents : si c'est avant tout par des recherches personnelles qu'ils ont trouvé la formation, on notera un rôle important de l'AFDAS comme relais de communication : 36% des intermittents ont eu connaissance de la formation par l'AFDAS, auxquels s'ajoutent 12% des intermittents qui n'identifient pas l'AFDAS comme source d'information mais se souviennent d'avoir reçu un mailing. Egalement une source importante d'information auprès de cette population : le bouche à oreille et le réseau pour près d'un tiers d'entre eux..

Chez les permanents : dans près de 4 cas sur 10, l'information est passée par le biais de l'employeur.

Une très bonne satisfaction des modules de formation suivis

Tant chez les intermittents du spectacle que les permanents, plus de 90% des bénéficiaires déclarent que la formation suivie a répondu à leurs attentes : sont particulièrement mises en avant la compétence et la pédagogie des formateurs.

Un impact de la formation sur la situation professionnelle évalué à 73% des bénéficiaires intermittents du spectacle et 67% des bénéficiaires permanents

Un impact qui se traduit d'abord par une montée en compétences, et en second lieu par une meilleure adaptation au métier / au poste actuel (constatée en particulier chez les techniciens).

On notera également un impact non négligeable chez les intermittents, en termes de construction d'un parcours de carrière (impression d'évoluer vers un but professionnel précis, cité par plus d'1/4 d'entre eux), alors que cette dimension apparaît moins présente chez les permanents.

Globalement, une confiance accrue dans ses compétences et ses capacités

« C'est une formation qui m'a fait faire un grand pas en avant dans mes pratiques de mixage », « Je suis sortie de ce stage plus enrichie », « L'accès aux formations m'a permis de mieux définir, mieux

intégrer et projeter mon avenir professionnel.», « Plus de facilité pour trouver du travail. », « Je suis plus visible sur le net grâce à mon site et c'est plus simple pour proposer mes spectacles aux programmeurs, « J'ai eu des opportunités de travail auprès d'autres employeurs. », « J'ai pu évoluer au sein de la structure dans laquelle je me trouvais, que je commence à acquérir une certaine maîtrise de mes outils, et je suis en CDI. », « Je vais reprendre le poste de direction suite au départ à la retraite du directeur. »

... même si celle-ci est contrebalancée par une conscience forte des difficultés que rencontre le secteur (notamment chez les intermittents)

« précarité de la condition d'intermittent / fragilité du réseau / coupe dans les budgets culturels surtout pour les petites compagnies »

... et le sentiment parfois, chez les permanents que le module de formation qu'ils ont suivi ne suffit pas à changer radicalement leurs compétences et leur situation.

La situation professionnelle actuelle : une situation d'emploi renforcée dans le SV

91% des bénéficiaires permanents sont aujourd'hui en situation d'emploi (84% salariés en CDD ou CDI, 6% intermittents du spectacle, 1% indépendants) : seuls 6% se déclarent en recherche d'emploi.

9 bénéficiaires sur 10 en situation d'emploi, travaillent actuellement, au moins en partie, dans le secteur du Spectacle vivant (77% des permanents et 98% des intermittents du spectacle)

Le parcours modulaire : un phénomène déclenchant une volonté de recours plus systématique aux formations?

Le phénomène de cause à effet n'est pas prouvé par l'étude, cependant, on constate que près de la moitié des bénéficiaires de parcours qualifiants ont, depuis, suivi une ou plusieurs autres formations, que ce soit chez les intermittents ou les permanents, ce qui apparait comme une proportion importante.

En conclusion :

Le bilan de l'action est globalement positif. On retiendra les points forts suivants :

La mise en place des parcours modulaires qualifiants en régions a permis de consolider les compétences des intermittents et des permanents du SV.

Des compétences qui sont parfois indispensables à l'exercice du métier : notamment les formations en matière de sécurité qui sont désormais souvent exigées par les employeurs.

Des compétences dans d'autres cas qui permettent de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur le marché du travail.

Ainsi, alors que le secteur rencontre des difficultés économiques, la mise en place des modules qualifiants s'avère avoir eu un impact très positif sur le moral des professionnels du SV : 60% des intermittents et 53% des permanents se sentent plus en confiance par rapport à leur avenir dans ce secteur après avoir suivi les formations.

4. Conclusions et préconisations

Face au succès de ces parcours modulaires qui ont été déployés dans 13 régions entre 2009 et 2011, il apparaît pertinent de se poser la question de l'élargissement géographique aux autres régions.

La prolongation du dispositif sur ces 13 régions, et son élargissement progressif aux autres implique la mise en place, par l'OPCA de la Branche, de conventions de partenariat financier avec chaque région, qui devront prendre en compte l'état de l'emploi dans le secteur du SV et adapter la démarche, sur cette base, aux axes prioritaires de développement de l'emploi et de la formation dans chaque région. (*voir tableau récapitulatif en page suivante*)

En second lieu, on notera que sur cette première phase de test, 68% des bénéficiaires étaient des permanents et seulement 32% étaient des intermittents : une proportion qui ne reflète pas la répartition réelle des emplois dans le Spectacle Vivant puisque 70% des salariés sont intermittents du spectacle. Les intermittents qui sont d'autant plus concernés qu'ils constituent un public plus fragile en terme d'emploi, notamment les artistes.

Un autre axe de développement à envisager serait donc une meilleure répartition des bénéficiaires, en orientant davantage l'accès aux formations pour les intermittents.

A cet effet, l'AFDAS apparaît clairement comme le vecteur d'information prépondérant. Pour toucher les intermittents, l'ensemble des acteurs de l'environnement professionnel des intermittents doit être mobilisé pour diffuser un support d'information (qui peut être en support papier ou sur les différents sites internet de ces structures), et dans un premier temps celles qui sont dédiées à l'emploi (Pôle Emploi, les organismes qui mettent en œuvre le bilan de compétences spécifique au secteur), mais également celles dont l'activité n'a pas de lien direct avec l'emploi ou la formation mais avec le parcours professionnel des salariés (par exemple : AUDIENS dans le cadre des bilans de santé).

Dans cet esprit, et aussi pour développer la logique de parcours qualifiants répondant à un projet professionnel, il sera favorable de développer une démarche de prescription systématique dans les 2 sens au moment de l'expression de la demande par les salariés :

- Rechercher et analyser le besoin d'un bilan de compétences lors d'une demande de formation
- Informer sur l'offre de parcours qualifiants, comme vu plus haut, lors de la demande puis de la mise en œuvre des bilans de compétences.

Bilan de la répartition par région des bénéficiaires des parcours modulaires qualifiants et des bilans de compétences spécifiques SV, au regard de la répartition des salariés et des entreprises de la branche :

	SALARIES ET ENTREPRISES DE LA BRANCHE			BENEFICIAIRES ADEC		
	Répartition salariés SV	Répartition CDDU	Répartition entreprises SV	Bénéficiaires parcours qualifiants IDS	Bénéficiaires parcours qualifiants Permanents	Bénéficiaires BCP-SV
Alsace	2%	1%	2%	4%		3%
Aquitaine	4%	3%	5%	19%	16%	
Auvergne	1%	1%	2%			
Basse-Normandie	1%	1%	1%			
Bourgogne	1%	1%	2%			
Bretagne	3%	3%	4%	11%	2%	10%
Centre	3%	2%	3%	3%	2%	
Champagne Ardennes	1%	1%	1%			
Corse	0%	0%	0%			
Franche-Comté	1%	1%	1%			
Haute-Normandie	2%	1%	2%			
Ile de France	34%	26%	30%	7%		54%
Languedoc Roussillon	4%	3%	6%		17%	5%
Limousin	1%	1%	1%			
Lorraine	2%	1%	2%	9%	4%	1%
Midi-Pyrénées	4%	3%	5%			
Nord pas de Calais	3%	3%	3%	16%	2%	7%
PACA	8%	6%	9%	8%	20%	0%
Pays de la Loire	4%	3%	5%	6%	2%	10%
Picardie	1%	1%	2%	4%	26%	
Poitou Charentes	2%	1%	3%	9%	7%	
Rhône Alpes	8%	6%	10%	3%	3%	8%
Outre Mer	0%	0%	0%			
Monaco	0%	0%	0%			
Etranger	0%	0%	0%			
Région non renseignée	9%	8%	0%			
Total	216 879	171 255	18 492	1 682	3 657	204

Axe 3_2. Création d'une prestation de Bilan de Compétences spécifique au Spectacle Vivant (BCP-SV)

1. Rappel des objectifs et enjeux du projet

Dans une démarche de sécurisation des parcours professionnels, du fait que beaucoup d'intermittents peuvent être isolés et en attente d'accompagnement et que le spectacle vivant est un secteur très spécifique, le bilan de compétences traditionnel semblait insuffisant pour répondre à la demande. C'est dans cette optique que le bilan de compétences spécifique au Spectacle Vivant a été créé (BCP-SV). L'objectif est d'aider les professionnels et notamment les intermittents à construire leur parcours professionnel dans la durée.

Il s'agit d'un bilan de compétences adapté aux professions du Spectacle Vivant : en effet, tout en étant en phase avec le Bilan de compétences traditionnel, il est enrichi de séquences spécifiques (outils et ressources de l'Observatoire à utiliser par le prestataire) et comporte un accompagnement plus long et plus personnalisé que le Bilan de compétences classique (mise en place de plans d'action, et suivi dans le temps des plans d'action, retour d'expérience...).

Au total, l'ensemble de la démarche peut durer plus d'1 an.

La mise en œuvre : Un cahier des charges a été élaboré par l'AFDAS et le dispositif a été lancé, en phase expérimentale en 2010. Les bilans de compétences spécifiques SV ont été financés dans le cadre de l'ADEC, dans le cadre d'un cofinancement avec les DIRECCTE.

Les enjeux à l'heure actuelle concernent essentiellement le financement du dispositif à l'avenir car ils ont été jusqu'à présent cofinancés dans le cadre de l'ADEC. D'autre part, les BCP-SV ne sont pour l'instant pas inscrits dans le code du travail donc théoriquement pas reconnus par le ministère du travail.

2. Le bilan quantitatif

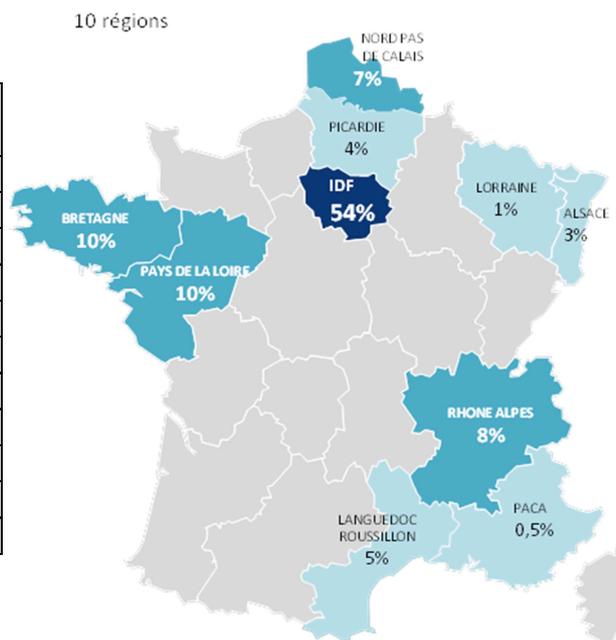
L'analyse des fichiers de bénéficiaires transmis par l'AFDAS fait état de 204 bénéficiaires, sur la période de 2010 à 2011 : dont ¼ en 2010 et les ¾ en 2011.

Parmi eux, 111 (soit 54%) des bénéficiaires sont situés en région Ile de France.

Sur les 17 prestataires agréés, 6 se situent en Ile de France.

Répartition des bénéficiaires par région et par année

	nombre de bénéficiaires			nombre d'organismes agréés
	2010	2011	Total	
Ile-de-France	24	87	111	6
Pays de la Loire	13	8	21	1
Bretagne	10	11	21	1
Rhône-Alpes		16	16	1
Nord Pas de Calais	1	13	14	1
Languedoc-Roussillon		10	10	1
Alsace		7	7	2
Lorraine		3	3	1
PACA		1	1	1
Poitou Charentes				2
Total	48	156	204	
	24%	76%		



(Source : exploitation des fichiers transmis par l'AFDAS)

Les profils ciblés : plutôt des femmes, intermittentes du spectacle, de 41 ans en moyenne

La quasi-totalité des bénéficiaires ont été des intermittents du Spectacle : 196 sur 204 : 73% d'entre eux de métier artistique (dont une majorité de comédiens), 18% de métier technique et 9% de métier administratif.

Les femmes représentent 60% des bénéficiaires, elles sont en effet plus présentes parmi les métiers artistiques.

En termes d'âge, la moitié des bénéficiaires avaient entre 35 et 44 ans, 31% avaient plus de 45 ans et 21% moins de 35 ans.

3. L'évaluation auprès des organismes prestataires des BCP-SV

Éléments méthodologiques :

4 entretiens individuels auprès d'organismes prestataires de bilans de compétences ont été réalisés :

- 3 organismes à Paris interrogés en face-à-face : La Belle Ouvrage, ABC Compétences, Harmoniques
- 1 organisme en Bretagne interrogé par téléphone : CIBC Espace Bilan Rennes

Des organismes qui effectuent en moyenne 150 à 220 Bilans de compétences par an (tous secteurs confondus).

Au total depuis 2010, ces organismes ont effectué une centaine de bilans de compétences spécifiques Spectacle Vivant

Les entretiens ont duré entre 45 et 60 min et ont abordé les thèmes suivants :

Présentation de l'organisme (ancienneté, prestations, public touché) Conception de l'offre et adéquation du cahier des charges Spécificité du BCP-SV Profils et particularités de la population concernée Apports pour les bénéficiaires Difficultés rencontrées et pistes d'améliorations Pistes de communication et de financement Qualité des relations avec l'AFDAS et les autres institutions du Spectacle Vivant Bilan de la démarche

Les principales conclusions :

Les responsables des organismes prestataires de BCP interrogés reconnaissent que la population particulière des intermittents et salariés du Spectacle Vivant requiert un bilan spécifique :

- Un public marqué par une grande fragilité de par la précarité et l'isolement inhérents à leur condition d'emploi
- Un public qui a une grande difficulté à activer un réseau efficace, à communiquer ses projets professionnels

→ De fait, un bilan plus motivé par une inquiétude générale que par des objectifs précis :

« Un questionnement, une recherche identitaire. », « Ils ne savent plus comment se projeter dans l'avenir, c'est vraiment un problème de capacité à se projeter dans un futur. », « Ce n'est jamais exprimé comme ça, mais il y a une demande d'accompagnement psychologique et de réassurance sur sa légitimité. »

... Mais une population dont la créativité semble permettre le rebond : *« Un accès plus développé à leur imaginaire... créativité et capacité à envisager des solutions nouvelles... une belle réactivité. »*

Selon les responsables d'organismes, les motivations des bénéficiaires à suivre un bilan de compétences sont plus diverses que dans d'autres secteurs :

- Majoritairement, des bilans motivés par l'amorce d'une seconde partie de carrière :
 - Faire un point sur la carrière
 - Quelques départs à la retraite
 - Des reprises d'activité
- Des reconversions vers des métiers moins dangereux ou moins physiques : *« Certains métiers où l'on peut être considéré comme vieux assez vite. Des métiers physiques avec des risques d'accidents. »*
- Se rapprocher de sa famille, quitter un mode de vie « nomade »
- Retrouver envie, confiance, assurance en ses capacités/compétences : *« Changer de posture », « phase de questionnements, voire de reconversion, changer de métier mais à l'intérieur du même secteur d'activité »*

L'apport du BCP-SV pour les bénéficiaires est triple : une réassurance, une appropriation des projets professionnels, une capacité à créer et à activer son réseau professionnel

C'est un dispositif **ancré dans le concret** qui confère un certain réalisme aux bénéficiaires, en particulier en leur apprenant :

- à communiquer sur leurs projets professionnels
- à devenir créateur/moteur de leur activité: *« Passer d'une posture d'artiste à une posture de porteur de projet, se mettre à développer leur propre activité, à être générateurs de leur activité. »*
- à créer et mettre en jeu les réseaux pertinents : *« Ca a surtout été un travail de mise en réseaux des gens, de leur apprendre à travailler ensemble. », « On a observé un changement radical sur la manière de communiquer, d'activer ses réseaux. »*

Un BCP-SV qui se distingue des bilans classiques par sa durée et sa dimension opérationnelle

La durée du bilan est logiquement perçue comme la grande spécificité du BCP-SV, *« C'est un dispositif qui est vraiment prévu pour être sur 9-10 mois voire un an »*, une durée qui répond bien au manque de structure de la population concernée et permet de poser un plan d'action : *« Pouvoir donner un cadre, j'ai vu la différence. »*

Un bilan également caractérisé par une démarche très opérationnelle : *« on va être plus sur une démarche de type "coaching" où là, le consultant interagit beaucoup avec la personne.»*

Un bilan qui se distingue par des méthodes originales : *« La vraie grosse différence, ce sont des outils un peu plus ludiques et un traitement plus souple de manière générale du bilan. »*

Une inquiétude concernant la pérennisation du dispositif, en raison du financement :

Concernant le financement, on notera que l'un des organismes interrogé a souhaité étendre le concept de ce bilan de compétences spécifique à d'autres secteurs d'activité présentant des caractéristiques similaires au Spectacle Vivant et a pour cela, obtenu un financement extérieur, auprès du FSE. L'aspect innovant de la démarche et le réseau de contacts avec l'AFDAS, ont convaincu : *« Le fait qu'il y ait eu déjà un précédent avec le BCP-SV de l'AFDAS et la façon dont on a présenté les choses, le côté assez novateur de ce que l'on proposait et bien ça l'a interpellé et il a dit lui-même qu'il a défendu notre projet devant une commission. »*

Mais les contraintes réglementaires ne permettent qu'un financement partiel et pour une certaine catégorie de population : *« On a buté sur un point de droit, c'est que les artisans, commerçants, professions libérales, ne sont ni salariés, ni demandeurs d'emplois or le FSE ne finance que des accompagnants pour ce type de public. Pour les intermittents, ils ont réussi à le faire passer parce que c'est affilié à l'AFDAS, pas pour les autres professions. »*

En conclusion :

Des organismes impliqués, séduits par la démarche, et désireux de la pérenniser :

- Les organismes prestataires de BCP-SV sont enthousiastes et identifient clairement les bénéfices du dispositif : « *Le côté positif c'est que l'AFDAS a lancé un dispositif qui était très attendu et qui était nécessaire, non seulement visionnaire mais aussi à l'écoute des tendances et puis le fait de l'avoir fait, c'était extraordinaire.* »
- Pas de réels points négatifs autres que des interrogations liées au financement des prestations.
- Une volonté affichée de partager les expériences, d'enrichir les approches et les méthodes, avec toujours en objectif, les apports pour les bénéficiaires.

Un dispositif qui apparaît comme une réponse pertinente au besoin de structure de cette population et semble donner en l'état des résultats satisfaisants.

4. Préconisations

Nous n'avons pas relevé de dysfonctionnement concernant le dispositif en lui-même qui justifierait d'en modifier le contenu ou la mise en œuvre : rappelons que globalement le bilan est très positif.

Un point de vigilance peut-être, au niveau de prestataires dans certaines régions qui sont susceptibles d'être plus généralistes et moins spécialisés dans le secteur du Spectacle Vivant que les organismes 'parisiens' (*rappelons toutefois que seul un organisme en région a été sollicité*) : il serait intéressant pour eux de bénéficier :

- d'un accompagnement plus personnalisé de la part de l'AFDAS,
- et notamment d'une mise en réseau avec d'autres organismes.

Il importe aujourd'hui principalement de pérenniser le dispositif, notamment en termes de financement, non seulement pour continuer à proposer les BCP-SV dans les régions existantes, avec les organismes déjà impliqués, mais pour pouvoir étendre le dispositif aux autres régions.

(cf schéma de financement proposé en annexe)

Il faudrait également envisager une reconnaissance au Code du travail du Bilan de compétences spécifique SV, puisque, notamment en termes de durée, celui-ci ne correspond pas exactement aux textes : "*La durée du congé de bilan de compétences ne peut excéder par bilan vingt-quatre heures de temps de travail, consécutives ou non*" (Article L931-22 abrogé au 1 mai 2008).

Axe 4_1. Réalisation de guides pratiques sur la santé tout au long de la vie professionnelle (Danse, Cirque, Musique)

1. Rappel des objectifs et de la mise en œuvre du projet

Pour les artistes, le corps est l'outil de travail, il est donc particulièrement important pour eux de le préserver et d'avoir une vraie démarche de prévention et de connaissance des risques liés à l'activité professionnelle.

Problème qui se pose dans le SV : En règle générale dans les autres secteurs d'activité, l'employeur est garant de la santé des salariés. Dans le spectacle vivant, c'est l'intermittent lui-même qui doit faire les démarches, sachant qu'il a besoin d'avoir sa fiche d'aptitude pour pouvoir travailler : beaucoup cachent leurs problèmes de santé, il est très difficile d'avoir des statistiques fiables sur les pathologies.

C'est pour palier à ces difficultés et renforcer la prévention auprès des intermittents, notamment en début de carrière que les guides pratiques de santé ont été conçus. Cela s'inscrit dans la volonté de créer une vraie relation entre Santé & Parcours professionnel.

3 guides ont été réalisés sur les 3 ans de l'ADEC :

- 1ère année : guide Danse (2009)
- 2ème année Les arts du Cirque (2010)
- 3ème année : La musique et le chant (2012)



Public visé : Ce sont des outils à destination des salariés / intermittents, plutôt les nouveaux entrants sur le marché du travail.

Objectifs des guides : 1. Faire prendre conscience des risques professionnels liés à l'activité et inciter les professionnels à se soucier de leur santé. 2. Fournir au médecin du travail un outil de suivi du parcours médical et professionnel des intermittents.

Conception des guides : Les guides ont été rédigés en partenariat avec des spécialistes / experts de chaque métier : par exemple, Philippe Goudard, clown et médecin, a participé à la rédaction du guide 'les arts du cirque'.

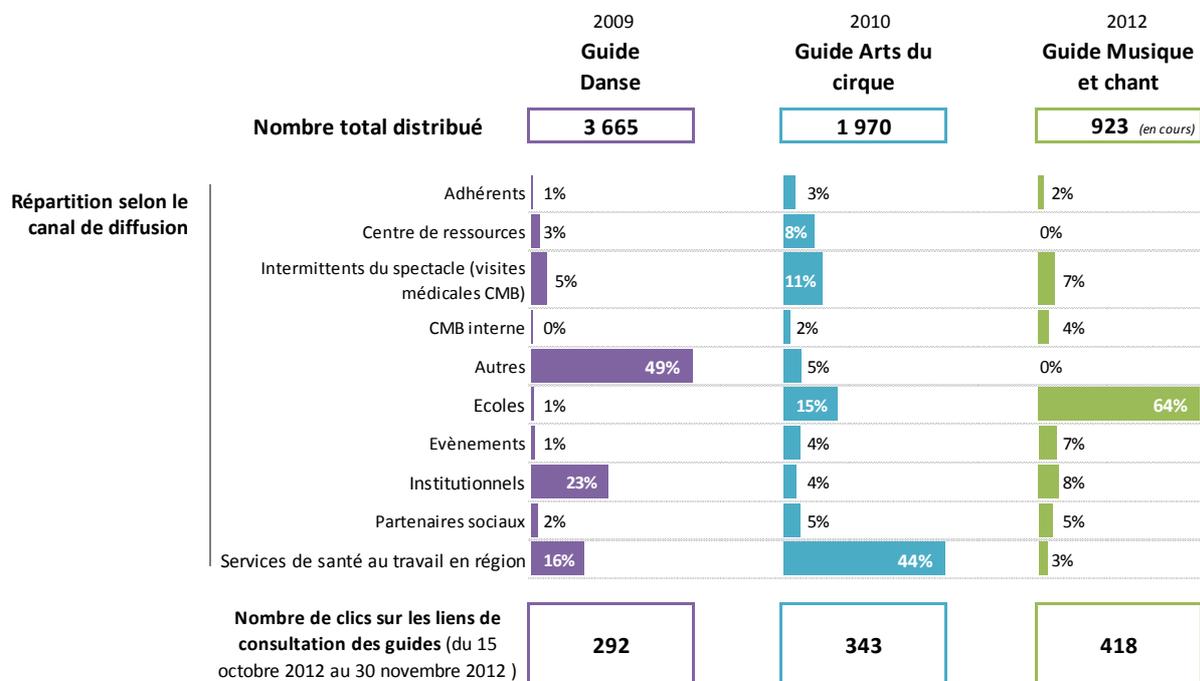
La première partie du guide est consacrée aux données personnelles à remplir par le salarié, elle est destinée à retracer tout le parcours professionnel et médical du salarié : disciplines pratiquées, lieux de déplacement, nombre d'heures de pratique, formation continue, vaccins, allergies, coordonnées des thérapeutes, visites médicales, soucis de santé rencontrés...

Les autres parties (3/4 du guide) explicitent tous les risques professionnels liés spécifiquement au métier, les moyens de prévention, les aspects juridiques à connaître, les institutions sociales...

Diffusion : Les principaux canaux de diffusion :

- au moment de la visite médicale par les médecins du travail du CMB et des services de santé en région
- distribution aux partenaires sociaux
- mise en ligne des guides sur le site internet du CMB (depuis environ 1 an)
- diffusion auprès de partenaires : Ecoles de musique pour le guide musique : par exemple les écoles liées à la FNEIJMA (Fédération des écoles de musiques d'influence jazz et de musiques actuelles).

2. Bilan quantitatif de l'action



(Sur la base des statistiques transmises par le CMB)

Un transfert de la version papier vers la version électronique qui semble se faire difficilement

Pour des raisons essentiellement budgétaires, au fil des ans, de moins en moins de guides sont édités, puisqu'il était souhaité par le CMB que le passage de relais se fasse avec les versions électroniques du guide, disponibles sur internet : dans la réalité, le nombre de clics ne semble pas compenser la diminution du nombre d'exemplaires édités : on constate, par exemple, que le guide Cirque a été édité à 1700 exemplaires papier de moins que le guide Danse, et génère 51 clics de plus dans sa version électronique (sur une période de 1 mois ½).

3. Evaluation de l'impact des guides pour les bénéficiaires

Afin d'évaluer l'impact des guides pratiques, il a été décidé, en accord avec le CMB, d'interroger des relais de diffusion des guides, qui étaient les mieux à même, d'une part de bien connaître les guides, ayant eux-mêmes pu participer à leur conception, d'autre part de pouvoir en évaluer l'accueil et l'impact, étant au contact direct des bénéficiaires (salariés, intermittents ou étudiants).

Éléments méthodologiques :

4 entretiens téléphoniques auprès de professionnels ayant participé à la conception et/ou la diffusion auprès des intermittents et salariés :

- 3 médecins du travail,
 - dont - 2 à Paris : spécialisés dans le spectacle (vivant et enregistré), qui travaillent avec des intermittents du spectacle et des salariés permanents,
 - 1 en région Pays de La Loire : 50% d'intermittents 50% autres secteurs d'activité
- 1 responsable de fédération d'organismes de formation (FNEIJMA)

Les entretiens ont duré environ 30-40 minutes et se sont basés sur un guide d'entretien, qui abordait les points suivants :

- La question de la prévention des risques dans le spectacle vivant
- La conception des guides : format, contenu, public visé
- La diffusion des guides : quantité distribuée? à quelle occasion? de quelle manière?
- L'impact des guides auprès de bénéficiaires : perception de l'utilité du guide pour les salariés / intermittents
- Les pistes d'amélioration du dispositif
- Suite à envisager : besoins exprimés pour d'autres métiers...

Principales conclusions :

Les guides pratiques de santé représentent, pour les professionnels du Spectacle interrogés (3 médecins du travail et 1 responsable de fédération d'organismes de formation) **un outil intéressant et adapté à la population des intermittents :**

- Une population qui cumule de nombreux risques professionnels, comparativement à d'autres secteurs d'activité, en raison de la multitude de situations à risques qu'ils

rencontrent et de la diversité des métiers qu'ils exercent (avec souvent des doubles compétences)

- Des intermittents qui ont peu accès aux démarches de prévention que pourraient leur apporter un employeur permanent, ce qui implique une plus grande responsabilité individuelle dans le suivi et la préservation de leur santé et dans le choix des équipements et protections qu'ils utilisent dans l'exercice de leur métier.
- Des intermittents qui sont particulièrement sensibles à toute démarche contribuant à une légitimité et une reconnaissance de leurs métiers et de leurs spécificités ('être reconnu comme un vrai métier')

Les principaux apports des guides pratiques de santé :

1. Dans le cadre des visites médicales, faciliter la mission de prévention du médecin du travail auprès des intermittents

Les médecins du travail sont en effet face à une problématique de contraintes terrain et de temps.

En raison de la volatilité des intermittents, les médecins du travail ont du mal à assurer leur mission d'AMT (Actions en Milieu de Travail). De ce fait, ils doivent souvent assumer leur mission de prévention au cas par cas auprès des intermittents durant la visite médicale, ce qui demande du temps : or, le temps octroyé à la visite médicale est très court (1/4 d'heure par personne), ce qui n'est pas toujours suffisant pour faire réellement un travail de prévention. *« il y a beaucoup plus de risques et il faudrait que l'on ait beaucoup plus de temps pour eux ».*

Les médecins du travail tentent de pallier à ces difficultés en accordant plus de temps de consultation aux intermittents lorsqu'ils le peuvent, et en se rendant disponibles et à l'écoute: *« J'essaie de dire à ma secrétaire qu'elle mette plus de temps quand c'est un intermittent afin que je puisse leur parler de prévention », « Parfois je mets ¾ d'heure parce que je veux pouvoir convaincre l'interlocuteur de la nécessité de se protéger par rapport à certaines choses, de mettre des bouchons par exemple... Je préfère prendre du temps, quitte à prendre du retard après. », « je leur dis si vous avez des questions, téléphonez-moi ».*

Les guides pratiques de santé sont d'une précieuse utilité aux médecins du travail comme supports d'information au moment de la visite médicale, leur permettant de gagner du temps.

2. Pour les organismes de formation, les guides utilisés comme supports pédagogiques

L'utilisation des guides dans les établissements de formation s'inscrit dans une volonté d'intégrer dans les programmes de formation les questions de santé et de prévention : *« J'ai eu des retours des écoles de cirque, ils s'en servent dans leurs cours, au niveau de la pédagogie, ils s'en servent bien. », « Dans les écoles de musique, on va introduire la question de la santé au travail des musiciens dans les programmes de formation. Cela va être dans les critères objectifs de reconnaissance officielle de la qualité des centres de formation »*

3. Les guides peuvent être être relayés par d'autres actions de communication / acteurs

« Dans le cadre du guide, j'ai récemment participé à une réunion avec « AGI-SON » (association d'information et de diffusion des bonnes pratiques en matière de gestion sonore dans le spectacle vivant), on avait invité plusieurs grands noms académiques et on a discuté sur les moyens de précaution/prévention pour les jeunes musiciens, etc... »

Un accueil enthousiaste des guides pratiques de santé de la part des intermittents

La démarche en elle-même est valorisante pour eux et répond à leur besoin de reconnaissance : *« Avoir un guide comme ça, ça n'a l'air de rien, mais si quelque part on s'intéresse à la santé des musiciens, ça veut dire que musicien, c'est un métier. », « Le fait que l'on fasse quelque chose de spécifique pour leur métier, ils vous embrasseraient ! C'est un cadeau que vous leur faites. C'est une reconnaissance. Ce n'est pas parce qu'ils sont intermittents qu'ils n'ont pas un vrai métier. »*

Une population en soif de reconnaissance qui aime se distinguer et apprécie de ne pas être associée aux autres secteurs d'activité *« Il ne faut pas que ça ressemble au bâtiment. »,* d'où une attente d'équipements et d'outils spécifiques (par exemple "des protections auditives, spéciales musiciens") : de ce fait, les guides sont particulièrement appréciés puisqu'ils sont spécifiques à leur métier.

Le guide apparaît complet et utile, il permet de répondre à leurs questions, pour un public friand d'informations et de conseils sur leur santé : *« C'est comme une sorte de synthèse de tout ce qu'il faut prendre en compte. Et même pour les vieux de la vieille, 45/50 ans, ils arrivent à découvrir certaines choses qu'ils avaient ignorées jusque-là. », « chacun peut y trouver ce qu'il veut »*

Pour autant, un impact encore difficile à évaluer : Les médecins interrogés ont eu pour l'instant peu de retours de la part des intermittents, puisque les visites médicales se font tous les 2 ans et que la démarche est récente.

Quelques suggestions d'amélioration et bonnes pratiques mises en place

En ce qui concerne la logistique :

Médecins comme organismes de formation aimeraient pouvoir **disposer de davantage d'exemplaires** pour pouvoir en distribuer à tout le monde, même s'ils sont conscients du coût que cela engendre. *« J'aimerais bien en donner carrément 2000 - 2500 exemplaires, pour les élèves qui sont en formation pro. Mais déjà, le bouquin coûte vraiment cher et même, ne serait-ce que l'expédition, c'est très cher, de l'ordre de 3,50 euros/pièce. »*

Dans la pratique en effet, une distribution plus ciblée et parcellaire s'avère nécessaire en raison du manque d'exemplaires : *« On l'a distribué à ceux qui avait eu le Mima (titre professionnel de Musicien Interprète des Musiques Actuelles) depuis 2008 avec mentions, on en a distribué à près 200 ; donc là, il nous en reste 300 exemplaires, on les garde au chaud, parce qu'on veut les donner à bon escient », « Je cible parce qu'en fait, là, on est en rupture, on n'en a plus », « Ils sont plusieurs dans une compagnie et donc j'en donne un et je leur dis, vous le laissez dans votre bibliothèque, vous le photocopiez, vous le téléchargez. Je ne peux pas en donner à tout le monde. Il n'y en a pas suffisamment. »*

Le format imprimé semble privilégié au format électronique, notamment pour la remise au moment de la visite médicale : « *je peux leur expliquer des choses qui les intéressent comme ça de vive voix et de visu alors que leur donner une adresse, c'est moins bien* », « *Internet, c'est déjà plus compliqué.* »

Des applications peuvent être envisagées à partir des guides, sous forme par exemple de plaquettes synthétiques distribuées à plus grande échelle : exemple de projet en cours par la FNEIJMA « *On a un autre projet pour 2013 qui est de tirer de ce guide, une plaquette de 8 pages, que l'on va distribuer à l'ensemble des personnes en formation professionnelle dans les écoles de la FNEIJMA, à 10 000 exemplaires.* »

En ce qui concerne la cible des guides :

Un médecin évoque le fait que **les publics les plus fragiles et les plus exposés ne sont pas forcément touchés** (c'est-à-dire ceux qui ne suivent pas régulièrement de visite médicale) : peut-être serait-il utile d'envoyer les guides par la poste dans certains cas : « *Ceux que l'on voit plus rarement c'est peut-être eux qui en ont le plus besoin, ce sont des gens qui suivent mal leur santé. Alors, il faudrait leur envoyer les guides avec une lettre explicative en leur disant : si vous avez besoin d'informations complémentaires, prenez rendez-vous avec moi pour votre visite médicale que vous n'avez pas passée depuis 5 ans.* »

En ce qui concerne la communication / promotion des guides :

Il pourrait être intéressant de communiquer davantage auprès des représentants des syndicats, pour qu'ils puissent en faire de la promotion.

Les autres guides à envisager

Au vu de l'accueil des guides pratiques existants, il serait utile pour les professionnels de poursuivre la collection des guides pratiques sur d'autres métiers :

Principalement pour les métiers de techniciens :

- les techniciens son et lumière (risques de hauteur, bruit, manutention...),
- les techniciens plateau, les 'roadies',
- les maquilleuses, les coiffeuses, les costumières, habilleuses.
- les décorateurs, de l'ingénieur au scénographe, en passant par tous les métiers de soudure, de montage, le menuisier (beaucoup de risques chimiques)

Même si la difficulté pour ces métiers sera de créer une unité de métier et un fil conducteur, au vu de la diversité de métiers et de risques encourus.

Autre point évoqué : une mise à jour régulière des guides existants est à envisager selon les professionnels, tous les 3-4 ans, en impliquant des experts de la profession et en intégrant des représentants des écoles et le pôle d'enseignement supérieur.

4. Conclusions et préconisations

Il importe tout d'abord de souligner que l'Axe 4 n'ayant pas été financé par l'ADEC, le levier de l'ADEC par rapport au dispositif mis en place, a été principalement la sensibilisation des partenaires sociaux, mais les actions auraient été lancées même en dehors de l'ADEC.

Les guides de santé apparaissent comme des outils bien conçus, adaptés, reçus favorablement par les intermittents et générant différentes utilisations et adaptations possibles : une initiative largement soutenue par les professionnels interrogés, qui s'investissent au quotidien dans leur mission de prévention.

Cependant pour des raisons financières, le nombre de guides édités diminue fortement d'année en année. Or le format électronique est-il dans tous les cas adapté à une utilisation quotidienne du guide (prévu au départ pour que le médecin puisse avoir un meilleur suivi de la santé des intermittents)?

Compte tenu de l'investissement réalisé par le CMB pour l'élaboration des guides, et pour que cet outil soit le mieux valorisé possible, il importe aujourd'hui :

1. Que les guides touchent effectivement leur cible : les publics les moins sensibilisés sont-ils suffisamment visés par les différents canaux de distribution utilisés (visite médicale, écoles, événements et manifestations) ? Il pourrait être intéressant de réaliser dans certains cas des envois du guide à domicile, pour les intermittents 'négligents' vis-à-vis de leur santé.
2. Que la diffusion des guides soit faite de manière efficace avec notamment :
 - une diffusion méthodique et suivie des exemplaires papier
 - un suivi plus précis et systématique des consultations par internet (comptabilisation du nombre de téléchargements)
3. Qu'une évaluation soit faite de l'utilisation des guides par les intermittents et de leur impact : enquête auprès des bénéficiaires des guides, tant dans leur version papier qu'électronique

Il apparaît utile de pérenniser la démarche en l'élargissant à d'autres métiers également concernés par les risques professionnels, en premier lieu, les métiers de techniciens.

Axe 4_2. Mise en place d'une prestation de Bilans de prévention santé

1. Rappel des objectifs, enjeux et mise en œuvre du projet

La mise en place des Bilans de Prévention Santé du SV s'inscrit dans une démarche globale d'AUDIENS de **Politique de Bien-être au Travail**. Dans ce domaine, on notera qu'AUDIENS a une démarche assez novatrice en tant que groupe de protection sociale.

Enjeux et objectifs : Comme déjà évoqué, la santé chez les intermittents du spectacle est à la fois un enjeu crucial pour l'exercice de leur métier et un sujet un peu tabou puisque leur aptitude professionnelle dépend de la médecine du travail : d'où un phénomène de sous-déclaration non négligeable des problèmes de santé. Il y avait donc un besoin identifié pour une prestation de bilan de prévention santé (confidentiel et sans implication professionnelle, spécialisé sur les métiers du spectacle vivant et orienté vers la prévention) en complément des dispositifs existants : la visite médicale obligatoire (tous les 2 ans) et le bilan de santé de la Sécurité Sociale (tous les 5 ans).

Plusieurs dispositifs de même nature avaient déjà été testés et mis en place par AUDIENS au préalable sur d'autres populations :

1. des bilans de prévention et de santé gériatriques à destination des retraités
2. des bilans de prévention et de santé mis en place pour la branche Presse qui ont rencontré un très fort succès.

NB : Les problématiques dans la branche Presse sont assez similaires à celles du Spectacle Vivant : beaucoup de précarité (plus subie que dans le spectacle), et de ce fait, beaucoup d'addictions, une situation du marché du travail tendue, une population fragilisée qui a besoin d'accompagnement (le "blues du journaliste").

La mise en œuvre : en 2012, le dispositif a été lancé uniquement en IDF, par le biais d'un plan de communication établi avec le CMB (mailing à des intermittents ciblés en IDF).

Le déploiement du dispositif en régions est en cours, par la mise en place de conventions de partenariat avec des Centres de Santé en régions (pour la plupart, des centres mutualistes). Dans les grosses régions, les partenariats sont déjà établis : Lyon, Montpellier, Nancy, Strasbourg, Marseille (1er trimestre 2013).

Les spécificités des bilans de prévention d'AUDIENS :

- Un médecin de prévention spécialisé sur les risques liés aux métiers du spectacle et à leurs problématiques
- Une durée de consultation de ¾ d'h à 1h, qui permet d'aborder des sujets divers, d'ordre médico-psycho-social, dans le cadre d'un vrai échange

- Des modèles de bilans spécifiques par famille de métiers, qui orientent la consultation vers les risques plus spécifiques à chacune :
 1. Danseurs et artistes de cirque
 2. Musiciens
 3. Techniciens

Le déroulement du bilan de prévention : une équipe de secrétaires et de médecins est dédiée aux Bilans de Prévention chez AUDIENS.

Lors du mailing, les intermittents reçoivent un préquestionnaire de santé à renvoyer au secrétariat médical. La planification des RDV se fait ensuite par email.

Le bilan de prévention se déroule en plusieurs étapes :

1. Le tronc commun est une consultation avec le médecin de Prévention suivie d'un électrocardiogramme et/ou un bilan ophtalmologique et/ou un bilan audiolgique, un prélèvement sanguin, une radio panoramique dentaire et une radio pulmonaire
2. Puis des consultations optionnelles peuvent être proposées (bilan en nutrition, rhumatologie) en fonction du diagnostic et des facteurs de risque
3. Un compte rendu est envoyé à la personne = Synthèse de consultation avec des préconisations. Si la personne le souhaite, un exemplaire de cette synthèse peut être envoyé au médecin traitant et/ou au médecin du travail

Les freins / difficultés rencontrées :

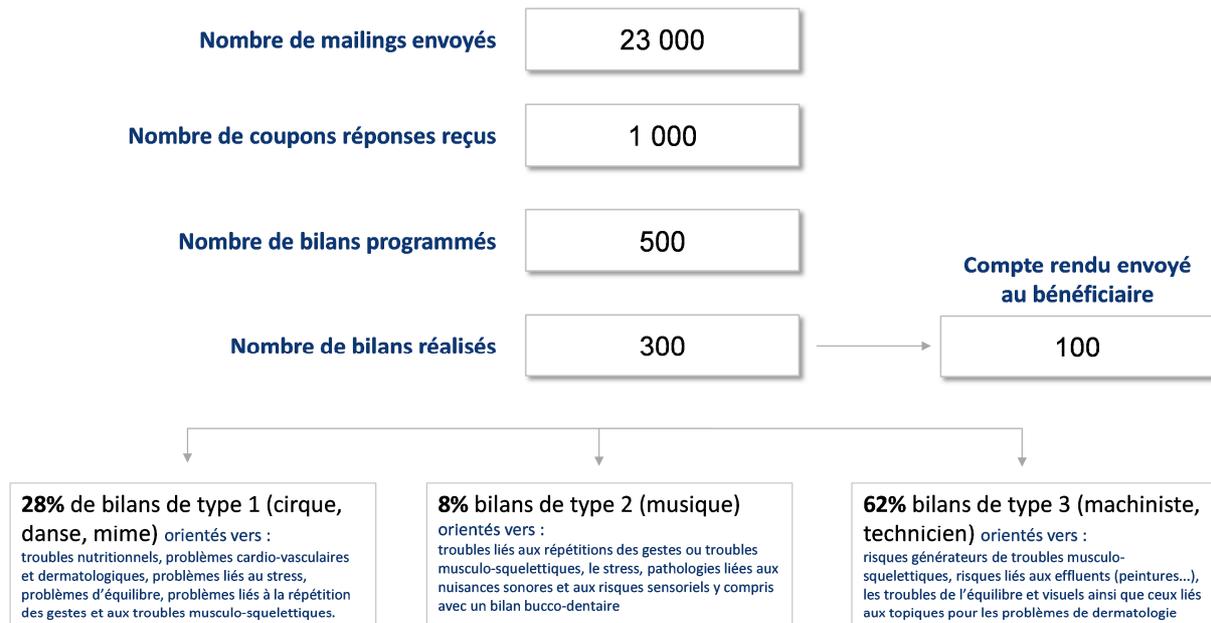
Les principales difficultés rencontrées par AUDIENS dans la mise en œuvre ont été surtout de gérer la prise de RDV avec les intermittents : manque de disponibilité, taux de report important des RDV.

La 2^{ème} difficulté concerne le financement de la démarche : désolidarisation de la Sécurité Sociale. Le dispositif est entièrement financé par AUDIENS, budgété sur 2 fonds sociaux : Mutuelle et Prévoyance.

2. Bilan quantitatif

L'objectif était de faire au moins 1000 bilans par an, un objectif rempli en 2012 uniquement sur la région parisienne (sur la base des RDV programmés). Il est à prévoir que le même succès sera observé dans les autres régions.

Dans le cas où cela prendrait plus d'ampleur, AUDIENS mettrait en place des partenariats avec d'autres centres de santé.



(Sur la base du fichier transmis par AUDIENS : 150 bilans pour lesquels le compte rendu a été envoyé, dont 100 pour les professionnels du Spectacle Vivant)

Au moment où les statistiques ont été transmises par Audiens (fin octobre 2012), environ 300 bilans avaient déjà été effectués, dont 1/3 s'étaient soldés par l'envoi du compte rendu.

3. Evaluation de l'impact auprès des bénéficiaires

Éléments méthodologiques :

Nous avons interrogé par téléphone 4 bénéficiaires de bilans de prévention Santé :

- Alex, danseur, 31 ans
- Agnès, danseuse, 49 ans
- Ophélie, monteuse son, 24 ans
- Michel, régisseur de théâtre, 60 ans

3 sont intermittents du spectacle, 1 est travailleur indépendant, et ils ont en moyenne 20 années d'expérience dans le spectacle vivant.

Tous ont bénéficié d'un bilan de prévention santé au centre René Laborie au cours de l'année 2012.

Le guide d'entretien abordait les points suivants :

- Les risques professionnels liés à leur métier
- La prévention et le suivi de sa santé
- Le mode de connaissance des bilans de prévention santé
- Les motivations à bénéficier du bilan
- Le déroulement du bilan (organisation...)
- Les bénéfices, les impacts, les suites données
- Les points d'amélioration
- Le compte rendu : réception, perception, adéquation aux attentes

Les principales conclusions :

De manière générale, une conscience de la nécessité de prendre soin de sa santé, d'autant plus que le corps est pour beaucoup un outil de travail (en particulier les danseurs) et que le métier les a souvent contraints à certains écarts, d'ordre alimentaire ou de style de vie, dont les effets se font sentir sur le long terme (en particulier chez les plus âgés)

Des risques professionnels identifiés, auxquels ils ont tous déjà été confrontés, qui peuvent être :

- des risques physiques : les risques de chute, de blessure, l'audition (+ danse, technicien),
- mais également de manière prépondérante, des risques psychosociaux, avec de nombreux facteurs de stress : *« il y a beaucoup de stress. Il faut travailler très vite et les délais impartis sont très courts. Ça m'arrive très souvent de travailler 15 heures d'affilée et donc au bout d'un moment, c'est un peu éprouvant »*

Ce constat est à rapprocher de manière plus globale des statistiques tenues par AUDIENS sur l'ensemble des bilans réalisés, qui identifient le stress comme 1^{er} facteur de risque pour les personnes rencontrées lors des bilans.

Principaux risques professionnels identifiés au cours des bilans de prévention santé, selon les métiers :

métier :	administratif	artistique	technique	audiovisuel / presse	Total
Base	25	40	32	53	150
Stress	88%	80%	69%	83%	80%
TMS	16%	28%	41%	11%	31%
Yeux / écran	28%	8%	9%	0%	16%
Addictions	4%	10%	19%	36%	11%
Voyage	4%	13%	3%	2%	9%
Poids - digestion (RGO...)	8%	3%	9%	13%	9%
Son - audition	4%	5%	9%	21%	5%
Chutes	0%	3%	3%	9%	1%
Autres	12%	25%	13%	23%	19%

(Sur la base du fichier transmis par AUDIENS : 150 bilans pour lesquels le compte rendu a été envoyé, dont 100 pour les professionnels du Spectacle Vivant)

Globalement, l'information sur la prévention est de plus en plus présente

On constate ainsi une différence de perception entre générations :

- Chez les plus âgés, le constat que beaucoup de progrès ont été faits en matière de prévention sur la santé : *« On ne portait pas l'attention au corps que l'on porte aujourd'hui. A mon époque, on était très peu informé par rapport à ça. Il n'y avait pas de mutuelles spécialisées, Audiens par exemple n'existait pas. Rien n'avait été mis en place par rapport aux artistes. »*
- Chez les plus jeunes, la prévention des risques a été abordée lors de la formation, même si certains sujets pourraient être davantage étudiés comme les risques psycho-sociaux ou les gestes de premier secours.

Une attente de plus de transparence de la part des employeurs

Même si la santé relève selon eux avant tout de la responsabilité individuelle, les interviewés reconnaissent que le travail de prévention n'est pas forcément fait par les employeurs, dont l'objectif est d'abord l'aboutissement et la réalisation du projet artistique : *« Eux ce qu'ils souhaitent c'est que l'on sorte les décors en temps et heure », « Les employeurs devraient dès le début nous prévenir du rythme de travail ».*

En conséquence, la proposition de bilan de prévention est reçue de manière positive, comme une opportunité à saisir

« il y a eu une prise de conscience par rapport à la fragilité de la 'machine' »

Les motivations à bénéficier de bilan de prévention santé correspondent en majeur à saisir l'opportunité de bénéficier d'un check-up gratuit mais également, en profiter pour passer des examens utiles, en cas de problèmes de santé temporaires ou installés.

Une satisfaction unanime des bénéficiaires sur le déroulement du bilan

Qui s'appuie sur 3 principaux facteurs :

- le temps accordé à la consultation : *« Elle a pris son temps, honnêtement. Je n'ai pas senti que c'était une routine. Elle m'a bien conseillé. », « Les deux ont pris à chaque fois le temps de me parler et de m'expliquer les choses. »*
- l'écoute de la part du médecin : *« Il y a eu une très jolie écoute de la part de ce médecin », « Le suivi était vraiment super. Parfois, les autres médecins que je connais ne sont pas aussi attentifs. », « Ce médecin était vraiment bien. En plus, on a pu discuter de théâtre. »*
- les sujets abordés, qui dépassent le cadre strictement médical et font réfléchir sur les conditions de travail, sur la reconversion professionnelle et les questions que cela engendre : *« On a aussi parlé de ma vie professionnelle, mon rythme de travail et comment je le ressentais. Le stress, les horaires de travail, etc. Tout cela joue aussi sur la santé. », « A mon âge, on doit changer de métier et faire face à une reconversion. On doit travailler deux fois plus car on doit continuer avec l'ancien métier et commencer une nouvelle activité. La plupart du temps, en plus, on doit se débrouiller toute seule. Donc oui le rapport au stress est important. », « L' 'invitation' était plus axée sur le médical et donc l'aspect santé mais ça a déclenché d'autres sujets comme le "psycho-corporel", le côté plus somatique lié à la carrière... Si on veut rester dans le métier ou pas. Et grâce à cela, ça m'a donné d'autres outils et ça m'a permis d'aborder d'autres questionnements et j'ai pu trouver certaines réponses. »*

De ce fait, un apport complémentaire par rapport à la visite médicale de la médecine du travail ou encore le bilan de santé de la Sécurité Sociale.

Peu de suggestions d'amélioration, le dispositif en l'état donnant toute satisfaction : *« Le rendre obligatoire, je ne suis pas sûre. Dès qu'il y a des contraintes... », « je retiens l'idée de convoquer les gens le jour de leur anniversaire. En l'occurrence, c'était le hasard mais l'idée au fond n'est pas mauvaise. »*

Le dossier médical, un support apprécié et utile même si tous ne l'ont pas encore reçu.

« Le récapitulatif était intéressant. De plus, quand j'irai voir mon médecin généraliste, je pourrai lui donner ce compte-rendu. »

Au final, un impact notable sur les bénéficiaires

Le principal bénéfice est psychologique, pour les intermittents, il s'agit avant tout de se rassurer et se sentir écouté : *« Psychologiquement, ça m'a rassuré. Et c'est très important car ça vous donne un certain soutien moral. »*, *« Me rassurer. Que ça allait à peu près. Il n'y a pas trop de problèmes. Et, je n'ai pas trouvé ça désagréable d'être prise en main. »*

Mais on constate également un impact sur les habitudes de santé de deux ordres :

- Des conseils à appliquer au quotidien
- Une réflexion sur le plus long terme, quant à sa carrière et ses conditions de travail

Avec des attentes légèrement différentes selon les générations :

Les plus jeunes sont davantage en attente d'information, de conseils sur leur santé, de ce fait, toute information est pour eux bonne à prendre.

Alors que chez les plus âgés, qui ont eu plus l'habitude de s'informer par eux-mêmes, on constate moins ce besoin d'information mais plutôt un besoin de se rassurer et une attente d'accompagnement dans la suite de leur carrière : *« Je vais être très franche. Je pense avoir plus de documents et de choses en ma possession qu'un médecin. Là-dessus, je me ferai plus confiance à moi-même. »*

4. Conclusions et préconisations

Les bilans de prévention santé ont connu un réel succès auprès des intermittents du Spectacle Vivant, après avoir été testés et mis en place pour une cible de retraités et dans le secteur de la presse.

Ils répondent en effet à une demande particulière, du fait que les intermittents se sentent souvent seuls face aux démarches, que ce soit en matière d'emploi ou de santé. Le besoin d'accompagnement, s'il n'est pas formulé tel quel par les intermittents interrogés, est néanmoins sous-jacent dans le discours et s'exprime par un réel plaisir de se sentir écouté, qu'un médecin qui connaît leur métier et leurs problématiques prenne le temps de les écouter et les conseiller, non seulement en matière de santé 'physique' mais également et surtout de 'bien-être au travail'.

L'idée d'inscrire la prévention des risques dans la démarche globale de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) apparaît ainsi novatrice et pertinente du point de vue de la sécurisation des parcours professionnels puisque, dans le cas des intermittents encore plus que pour les salariés des

autres secteurs d'activité, la santé est la condition sine qua none pour exercer son métier et continuer à l'exercer le plus longtemps possible (artistes et techniciens notamment mais les personnels administratifs également d'un point de vue plus psychologique). Si les intermittents savent 'se prendre en main' et envisager et organiser leur reconversion, l'accompagnement à cette occasion apparaît également à la fois appréciée et adaptée.

On peut toutefois regretter que :

- Les comptes rendus de santé ne soient pas plus rapidement envoyés aux bénéficiaires.
- Il n'y ait pas plus de mutualisation des moyens et de travaux en commun avec le CMB : les guides pratiques de santé pourraient par exemple être distribués aux intermittents bénéficiaires du bilan de prévention santé qui le souhaitent.

Même si, comme pour les guides de santé, cette action n'a pas bénéficié de financement de l'ADEC, l'ADEC a conforté AUDIENS dans sa démarche. Les bilans de prévention auraient été lancés de toute façon mais cela a incité à les mettre en place en priorité dans le Spectacle Vivant.

Après les succès remportés auprès des publics Presse et Spectacle Vivant, AUDIENS souhaite poursuivre sa démarche en proposant des Bilans de prévention santé dans le Spectacle enregistré (des candidatures spontanées de salariés de la branche Audiovisuel ont déjà été reçues).

Par ailleurs AUDIENS souhaite développer la sensibilisation des entreprises afin que tous les acteurs soient impliqués et mobilisés dans une dynamique de prévention (DRH, CHSCT...). L'objectif est de mettre en place une dynamique de prévention, et mobiliser tous les acteurs. La direction de l'entreprise peut en effet être un relais de communication, et être prescriptrice de bilans de prévention. Il s'agit là d'un axe majeur de développement, confirmé par le souhait des intermittents de plus de transparence et d'implication des employeurs en matière de prévention.

II. Conclusions globales

Synthèse des apports de l'ADEC

Clairement, la période de conventionnement 2009-2011 a été un moment fort de création et d'innovation pour la branche : un ensemble d'outils et de méthodes spécifiques et innovants ont été mis en place.

Pour assurer le déploiement, la pérennité, la traçabilité des impacts opérationnels et les évolutions, gages d'efficacité, ces dispositifs demandent maintenant :

- La mise en place d'actions d'ingénierie complémentaires,
- Un plan de communication vers les entreprises concernées,

... toutes actions qui ne pourront efficacement être mises en œuvre, compte tenu des moyens des entreprises et des organisations du secteur, que dans le cadre de partenariats financiers nationaux, communautaires et/ou régionaux.

L'évaluation quantitative montre l'adéquation des projets aux besoins des salariés du secteur, plus particulièrement en ce qui concerne la mise en place de parcours de formation qualifiants en régions.

Concernant la connaissance du partenariat financier pour les bénéficiaires, plus particulièrement les salariés bénéficiaires des parcours modulaires qualifiants en région et des bilans de compétences, il apparaît clairement qu'ils savent qu'un dispositif financier a été mis en place mais qu'ils n'en maîtrisent pas clairement le montage. Pour eux, le financeur et globalement l'AFDAS dont le rôle de promoteur et d'organisateur des opérations est très évident.

Dans le cadre de partenariats financiers ultérieurs, nous préconisons la remise systématique d'un document d'information (court et clair) pour mettre en valeur le partenariat financier qui a permis l'opération.

Synthèse des points d'amélioration / points de vigilance

Plans d'action et délais :

Les retards constatés pour certaines actions (par exemple le DA TPE SV) sont inhérents à ce type de projets liés au développement de processus innovants. Néanmoins, concernant le plan de déploiement qui fait suite au projet de développement, il sera nécessaire d'être extrêmement vigilant à propos du respect des plannings d'action. En effet, l'expérience montre que, dans ce cas, l'accumulation de retard risque, à terme, de remettre en cause l'existence même du dispositif :

- D'une part, parce que cela peut fragiliser voire anéantir les partenariats financiers mis en place pour accompagner le déploiement (non-respect des clauses conventionnelles + perte de crédibilité vis à vis des cofinanceurs).
- Ensuite, parce qu'il est d'autant plus difficile de maintenir l'intérêt et la mobilisation autour d'un dispositif, aussi bien des partenaires du projet que des entreprises éligibles, que les temps de mise en place sont longs.

Articulation des actions et des structures :

Il existe une cohérence naturelle entre les différents dispositifs élaborés et déployés par la branche, puisqu'il s'agit d'un ensemble d'outils de GPEC.

En effet, les entreprises qui auront participé au dispositif DA TPE SV auront vocation à devenir des utilisateurs d'outils comme les parcours modulaires qualifiants, à prescrire des bilans de compétences aux salariés permanents ou intermittents avec lesquels elles sont en contact, à prescrire également des bilans de santé à certains, etc...

D'autre part, la branche va sélectionner des intervenants (organismes de formation, consultants bilans de compétences, intervenants DA TPE SV).

Pour développer un effet d'ensemble, nous recommandons :

- que tous les intervenants spécialisés sélectionnés disposent d'une vision d'ensemble des dispositifs de branche, et plus largement, de la stratégie GPEC de la branche.
- de développer la collaboration des structures agissant sur des projets liés : par exemple, les bilans de santé pilotés par AUDIENS sont des moments de transmission des guides mis en place par le CMB.
- d'établir une cartographie quantitative et qualitative des actions mises en place aux niveaux régional et national.

D'une manière générale, il serait largement bénéfique que chaque structure de la branche soit informée et ait la capacité à prescrire l'ensemble des actions développées et mises en œuvre. A cet effet, nous recommandons la mise en place d'un système permanent d'échanges d'informations sur le lancement et le suivi des opérations, piloté par la CPNEF-SV :

- Newsletter distribuée aux partenaires de l'ADEC et aux acteurs des dispositifs (par exemple : intervenants du DA TPE SV, organismes prestataires des bilans de compétences, Agences Régionales du Spectacle Vivant, Régions,)
- Et/ou Réunions d'information et d'échanges avec les mêmes participants.

Annexes

Annexe 1 : Proposition de schéma de financement

Ce document vise à proposer un cadre financier aux développements et actions consécutifs aux réalisations de l'ADEC des entreprises du Spectacle vivant entre 2009 et 2012.

Il présente successivement :

- Une trame d'argumentaire/projet,

Comme indiqué dans d'autres parties du rapport d'évaluation, nous proposons de rechercher des partenariats financiers dans le cadre d'un projet global de branche centré sur le développement de démarches, de méthodes et d'outils de GPEC dans les entreprises du ce secteur d'activité.

Cet argumentaire est naturellement soumis aux décisions des partenaires de branches relatives aux choix de la branche en ce qui concerne la stratégie de développement de la branche.

Il se concentre sur la présentation d'un projet.

D'autre-part, il se limite aux sujets investigués dans le cadre de cette étude et pourra être enrichi d'autres actions stratégiques de branches sur lesquelles nous ne sommes pas intervenus ici.

- Des axes de financement

Seront présentés ici les cadres de cofinancement dans lesquelles le projet de branche pourra s'inscrire, partiellement ou complètement.

Les dispositifs de cofinancement sont présentés sous réserve d'instruction d'un dossier ad-hoc, et en fonction des informations (conditions d'éligibilité, taux, etc....) disponibles et valables à ce jour.

Proposition d'argumentaire/projet

Dans le cadre d'un accord ADEC, la branche professionnelle du spectacle vivant a mis en place un ensemble de démarches, d'outils et d'actions visant à développer la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans les entreprises de ce secteur.

Ces actions visent à la sécurisation des parcours professionnels en agissant à différents niveaux :

1- Sécuriser l'activité des entreprises du secteur en professionnalisant les responsables de ces entreprises

En effet, le secteur du spectacle vivant représente un tissu de très petites entreprises (1 à 5 salariés en équivalent temps plein, marqué par un fort taux de turn-over).

Entre 2009 et 2012 a été développé et expérimenté un dispositif d'accompagnement des responsables de ces entreprises afin de les instrumenter dans les domaines essentiels de la vie d'une entreprise :

- Pilotage stratégique (déterminer et piloter un plan d'action)
- Gestion économique et financière,
- Gestion prévisionnelle des ressources humaines

Le dispositif d'accompagnement des très petites entreprises du spectacle vivant (DA TPE SV) est aujourd'hui finalisé.

Il aboutit, pour chaque entreprise participante, à la mise en place d'indicateurs relatifs à son activité, son organisation et ses ressources humaines, et à un plan d'action (développement stratégique, gestion des ressources humaines, pilotage financier).

Sur cette base, la branche professionnelle a cerné la nécessité de mettre en place des actions complémentaires pour :

a- Pérenniser et suivre le dispositif dans le temps

Au-delà de la réalisation effective des DA TPE SV (6 journées en présentiel pour chaque participant), le projet consiste à organiser et mettre en place la structure de suivi de ces responsables d'entreprise, afin de :

- Mesurer impacts et résultats de l'opération sur la vie et le fonctionnement de l'entreprise, au travers d'indicateurs récurrents,
- Maintenir le contact entre les participants et entre les participants et les experts qui sont intervenus dans le cadre du DA TPE SV, et favoriser échanges et apports d'expertise au fur et à mesure que le besoin s'en fait ressentir,
- Capitaliser et partager les expériences exemplaires, pour proposer une base d'expertise et d'expérience propre aux entreprises du secteur, et répondant à leurs situations spécifiques,
- Recueillir, au fil du temps, les informations nécessaires pour assurer l'adaptation du DA TPE SV aux évolutions des besoins et attentes des entreprises, et mettre en place les évolutions, en termes de contenu et/ou d'organisation, qui répondront à ces attentes.

Concrètement, il s'agit de mettre en place et d'animer un réseau d'entreprises, réunies par leur activité, leurs caractéristiques d'organisation, et leur participation au DA TPE SV.

Cette action vise, en synthèse :

- A renforcer l'efficacité du DA TPE SV,
- A être un outil d'information prépondérant, pour la Branche Professionnelle, afin d'adapter le dispositif aux besoins et aux attentes des entreprises du secteur

b- Organiser le déploiement du DA TPE SV vers les entreprises :

5 000 Très Petites entreprises du secteur sont concernées par le DA TPE SV.

La Branche Professionnelle s'est fixé l'objectif ambitieux et réaliste d'accompagner plus de 700 d'entre elles dans les 3 années à venir, soit 15% environ des entreprises potentiellement concernées.

Pour garantir l'atteinte de ce niveau de réalisation, en termes quantitatif et qualitatif, un ensemble d'actions préalables sont nécessaires :

- Constituer et former un réseau d'experts intervenants :
Les intervenants sélectionnés par appel d'offre en fonction de leurs compétences avérées dans les domaines du management d'entreprises, ont besoin d'une phase d'acquisition des caractéristiques et spécificités du secteur afin d'être directement efficaces et centrés sur els problématiques des entreprises participants.
- Informer :
S'agissant d'une démarche innovante, il est nécessaire de la faire connaître par les entreprises concernées, et également par l'ensemble de l'environnement de ces entreprises, en mobilisant, dans le cadre d'un plan de communication, l'ensemble des supports de communication du secteur, d'une part, et en développement un support d'information spécifique.

2- sécuriser les parcours professionnels

L'ADEC 2009-2012 a permis à la Branche professionnelle de développer des solutions agissant à 2 niveaux :

- La refonte du Répertoire des formations professionnelles de longue durée, afin d'établir une cartographie quantitative et qualitative de l'offre de formation du secteur, et faciliter le choix d'une formation pour les nouveaux entrants dans la profession.
 - Le développement d'un dispositif de bilan de compétences spécifique au secteur, pour faciliter l'orientation et la mise en place de parcours professionnels pour les salariés du secteur en milieu de vie professionnelle.
- a- pour les nouveaux entrants : organiser la montée en qualité du dispositif de formation aux métiers du spectacle vivant**

Le tissu des organismes formant aux métiers du spectacle vivant est très atomisé. Il est constitué, en bonne partie, d'un nombre important d'organismes de taille réduite, dont l'activité n'est forcément

l'activité unique, et qui souffrent d'un déficit de structuration et d'organisation pour garantir la qualité de leurs réalisations pédagogiques.

Dans le cadre de l'ADEC 2009-2011, la Branche professionnelle a mis en œuvre une action de repérage et de description qualitative de l'offre de formation initiale et alternée menant aux métiers du secteur.

Aujourd'hui, il apparaît nécessaire d'organiser la montée en qualité de ce dispositif de formation qui permettra de sécuriser, pour les nouveaux entrants dans la profession, le choix d'un organisme et d'une filière de formation métier.

A cet effet, la Branche Professionnelle projette de :

- Créer un standard de qualité de l'offre de formation pour le secteur du spectacle vivant. Constitué à partir de critères tenant à l'organisation de la structure, à la qualification et/ou à l'expérience des formateurs, ... ce standard permettra de définir le niveau de qualité pédagogique attendu par la profession. Ce standard de qualité sera publié, et sera un outil de repérage et de section important pour les nouveaux entrants dans la profession.
- Élaborer et Proposer aux organismes de formation une démarche, une méthode, un accompagnement et des outils pour satisfaire aux critères du standard de qualité défini par la Branche Professionnelle

b- Pour les salariés en milieu de vie professionnelle : Évaluer les besoins en compétences et en formation

L'évaluation des réalisations de l'ADEC 2009-2012 montre clairement que la mise en place, dans des régions test, d'un processus de bilans de compétences adapté aux caractéristiques du secteur répond aux attentes d'un nombre important de salariés de milieu de vie professionnelle.

Il, est aujourd'hui nécessaire d'organiser le déploiement de ce dispositif sur l'ensemble du territoire, ce qui suppose :

- Constituer et former à cette méthode, un réseau d'intervenants,
- Assurer l'accompagnement financier de la mise en œuvre de ces opérations.

Axes de financement

La mise en œuvre du projet décrit ci-dessus, et plus particulièrement le déploiement du DA TPE SV vers les petites entreprises du secteur, est conditionné à la mise en place d'une proposition de financement.

Nous proposons ici plusieurs pistes de partenariats financiers. Ces pistes pourront permettre les premières investigations en termes d'adéquation des objectifs du projet avec les conditions d'éligibilité propres à chaque financeur public/communautaire et/ou régional.

Préalablement à l'instruction de dossiers, il sera indispensable de procéder à une évaluation prévisionnelle des coûts.

Dans le montage financier à mettre en place, il faut prendre en compte et envisager :

1- un cofinancement en cours :

Dans le cadre du partenariat avec le Ministère de la Culture, un cofinancement de 350 000 € est affecté à la mise en œuvre du DA TPE SV en régions.

Sachant que ce cofinancement est attribué en tranches annuelles (2012 : 320 000 €, 2013 : 20 000 €, 2014 : 10 000 €) et que, pour prendre en compte les retards de réalisation, les fonds 2012 n'étant pas consommés, il sera nécessaire de re-ventiler ce cofinancement à partir de 2013.

2- Des financements internes à la branche

a- L'AFDAS prend en charge les parties du DA TPE SV liées à la GPEC

(+/- 20% du temps d'intervention), dans la limite des fonds disponibles.

La capacité de prise en charge de l'OPCA est liée à la collecte des fonds formation dans les entreprises du secteur, donc forcément limité, s'agissant de TPE.

b- Un cofinancement marginal de la CPNEF-SV

3- Les partenariats financiers possibles

a- Aide au conseil pour la Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences

(fiche pratique en annexe à ce document)

« L'objectif de l'aide au conseil GPEC est d'aider les TPE-PME à sécuriser les trajectoires professionnelles de leurs salariés et conforter la gestion des ressources humaines face aux enjeux sociaux, économiques et opérationnels propres à l'entreprise, au secteur professionnel et au territoire.

L'intervention de l'État vise la maîtrise par l'entreprise des enjeux et du mode d'élaboration d'un plan ou d'actions de GPEC. Elle n'a pas vocation à soutenir des actions découlant du plan de GPEC.

Afin que l'entreprise parvienne à maîtriser, sur une période limitée, les enjeux de la GPEC, l'aide au conseil GPEC permet à celle-ci de s'adjoindre ou d'avoir à disposition les compétences, notamment externes, nécessaires. A l'issue de cette période, elle doit être en mesure de faire de la GPEC, une démarche permanente de la gestion de ses ressources humaines. »

Concrètement, par cette mesure, l'état va intervenir, pour ce projet :

- Sur les actions de développement d'outils et de méthodes, la mise en place d'actions d'information et de communication vers les entreprises, qui vont permettre la réalisation des actions DA TPE SV,
- Sur les actions DA TPE SV, dans le cadre d'un projet collectif porté par la Branche Professionnelle.

b- le Fonds Social Européen, volet central Axe 1

(fiche en annexe)

Cet axe vise le renforcement de l'adaptation des travailleurs et des entreprises aux mutations économiques.

Les dossiers sont portés par la Branche Professionnelle et par l'OPCA de la Branche.

L'ensemble des actions au projet semble éligible à cet axe.

c- Le Fonds Paritaire de sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP)

Le FPSPP émet des appels à projets annuels auxquels peuvent répondre les OPCA.

À notre connaissance, il n'y a pas d'appel en cours pour 2013.

d- Les financements régionaux

Les axes prioritaires, les modalités d'instruction et d'éligibilité varient d'une région à l'autre en fonction du tissu économique de chaque région.

Nous recommandons, en conséquence, de concentrer les recherches sur les régions offrant le plus fort potentiel de réalisation, sachant que le cofinancement pourra porter sur :

- La mise en œuvre du DA TPE SV
- Le déploiement des bilans de compétences

Compatibilités :

- Les financements publics et communautaires sont compatibles
- Les financements régionaux sont souvent de source communautaire, et donc non compatibles avec le FSE central,
- Le financement FSE central est lié au financement FPSPP.

4- Réduire les coûts de mise en œuvre du DA TPE SV

Bien que le cahier des charges ait fixé comme règle que chaque session du DA TPE SV soit animée par un opérateur unique, nous souhaitons proposer, comme piste d'investigation, cette possibilité d'en réduire les coûts de mise en œuvre :

L'ANACT et le réseau des ARACT proposent un ensemble de diagnostics courts (1 à 6 jours) thématiques. Ces diagnostics sont réalisés gratuitement.

Nous proposons de mettre en place, avec les ARACT, une intervention diagnostic court spécifique au secteur, répondant aux objectifs du DA TPE SV.

Ceci aurait pour conséquences :

- De dissocier la phase de diagnostic du reste du dispositif.
Il sera alors nécessaire de formaliser précisément les éléments constitutifs du rapport d'intervention qui sera transmis à l'entreprise et au cabinet intervenant ensuite.
A noter : les ARACT sont destinataires de l'appel d'offre.
- De réduire le coût de mise en œuvre à hauteur de 15% (un jour sur 6 jours).

Annexe 2 : Aide au conseil pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Sécuriser les trajectoires professionnelles dans les entreprises de moins de 300 salariés

(Source : site internet du ministère de l'emploi, MAJ : 5 mai 2012)

<http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/aide-au-conseil-pour-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences>

L'aide au conseil en Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) constitue avec le Contrat d'Études Prospectives (CEP) et l'appui technique le volet prospectif de la démarche AME. Elle est mise en œuvre sur la base des enjeux et objectifs partagés entre l'État et les partenaires socio-économiques d'une entreprise et/ou d'un collectif d'entreprises au sein d'un territoire.

Qui ?

Les bénéficiaires sont les entreprises de moins de 300 salariés non assujetties à l'obligation triennale de négocier sur la GPEC et dont le contrat de travail des salariés qu'elles emploient relève du code du travail.

Ainsi, sont exclues les entreprises employant majoritairement du personnel et salariés de l'État, les collectivités locales et leurs établissements publics à caractère administratif. Les chambres consulaires ne sont pas bénéficiaires, pour elles-mêmes, de l'aide au conseil, eu égard à leur statut d'établissement public administratif de l'État.

Quoi ?

L'objectif de l'aide au conseil GPEC est d'aider les TPE-PME à sécuriser les trajectoires professionnelles de leurs salariés et conforter la gestion des ressources humaines face aux enjeux sociaux, économiques et opérationnels propres à l'entreprise, au secteur professionnel et au territoire.

L'intervention de l'État vise la maîtrise par l'entreprise des enjeux et du mode d'élaboration d'un plan ou d'actions de GPEC. Elle n'a pas vocation à soutenir des actions découlant du plan de GPEC.

Afin que l'entreprise parvienne à maîtriser, sur une période limitée, les enjeux de la GPEC, l'aide au conseil GPEC permet à celle-ci de s'adjoindre ou d'avoir à disposition les compétences, notamment externes, nécessaires. A l'issue de cette période, elle doit être en mesure de faire de la GPEC, une démarche permanente de la gestion de ses ressources humaines.

Ainsi, si une entreprise a déjà bénéficié d'une aide au conseil GPEC, celle-ci ne peut être reconduite.

Articles L.5121-1 et L.5121-2, D.5121-1 à D.5121-3 du code du travail relatifs aux engagements de développement de l'emploi et des compétences.

Pour favoriser le développement des pratiques de GPEC, l'aide au conseil peut accompagner trois démarches distinctes :

- préparer un collectif d'entreprises aux enjeux de la GPEC (sensibiliser les entreprises aux intérêts de la GPEC),
- faciliter, pour une entreprise donnée, la réalisation d'un diagnostic RH et favoriser l'émergence d'un plan d'actions RH anticipant les évolutions,
- fédérer un collectif d'entreprises d'un même bassin d'emploi pour élaborer des plans individuels de GPEC ou une réponse face à une problématique RH commune.

L'Etat, via des conventions dites de préparation, peut subventionner la préparation à la mise en œuvre d'un plan de GPEC par les entreprises bénéficiaires. Ces conventions sont conclues avec des organismes professionnels ou interprofessionnels ou tout organisme représentant ou animant avec mandat à cet effet ou un réseau d'entreprises.

Cette préparation peut consister en :

- la conception et la diffusion de supports de communication ou d'outils méthodologiques ; la mise en place d'actions collectives d'information, de communication et d'animation de la GPEC ;
- des interventions plus individualisées dans les entreprises en vue de les aider à s'approprier les enjeux et contenus de la démarche de GPEC et à établir le diagnostic de ses besoins.

Les actions mises en œuvre dans le cadre de ces conventions de préparation aux enjeux de la GPEC peuvent également consister en :

- la capitalisation (repérage, modélisation, outils de démultiplication...) de bonnes pratiques en matière d'élaboration et/ou de conduite de plans de GPEC,
- la mise en commun de plans individuels de GPEC et l'ingénierie d'actions collectives résultant de cette mise en commun ;
- l'accompagnement d'un collectif d'entreprises pour la conduite de plans de GPEC.

Certaines de ces actions peuvent être mises en œuvre en amont ou en aval d'actions collectives visant l'élaboration de plans de GPEC. Dans cette hypothèse, une seule convention est mise en œuvre avec, le cas échéant, un taux de participation différencié de l'Etat suivant la nature des actions (préparation des entreprises aux enjeux de la GPEC ou aide à une entreprise donnée pour élaborer son plan de GPEC).

L'Etat, via une convention dite individuelle, peut aider directement une entreprise pour lui permettre de disposer d'une aide externe pour établir un diagnostic de ses ressources humaines et caractériser les évolutions socio-économiques auxquelles elle va être confrontée.

Sur ces bases, il s'agira d'élaborer un plan de GPEC comprenant des actions relatives aux ressources humaines et s'inscrivant dans le projet d'entreprise.

Le plan de GPEC doit être défini en termes d'objectifs, de nature d'actions, de moyens à mobiliser, de procédures à mettre en place, d'éléments de calendrier et d'indicateurs de résultats.

Des conventions collectives peuvent être signées par des organismes professionnels ou interprofessionnels ou tout organisme représentant ou animant un collectif d'entreprises, désignés comme porteurs de projets collectifs de développement de la GPEC. Elles ont pour objet de fédérer un ensemble d'entreprises autour d'un projet commun qui permettra à chaque entreprise de maîtriser les enjeux de la GPEC et d'aboutir à des actions mutualisées répondant aux besoins du collectif d'entreprises.

Elles comprennent une phase d'élaboration de plans de GPEC pour chacune des entreprises ayant adhéré au projet et, si opportun, une phase de mise en commun de ces plans pour dégager des actions mutualisées de GPEC.

L'Etat cofinance un diagnostic des ressources humaines de ou des entreprises bénéficiaires.

Ce diagnostic doit aboutir à un plan de préconisations pouvant se définir comme un ensemble d'actions ressources humaines cohérentes pour faire face aux évolutions.

A titre d'exemple, ce plan peut :

- prévoir des actions pour accompagner l'adaptation de ses emplois et de ses compétences aux enjeux sociaux, économiques et opérationnels qui lui sont propres ou qui caractérisent son secteur d'activité ou le territoire dans lequel elle évolue ;
- agir, dans la durée, sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail et du dialogue social ;
- mettre en place des actions favorisant l'égalité professionnelle, améliorant l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, favorisant les démarches relatives à l'intégration de la diversité (égalité des chances), des démarches visant à maintenir dans l'emploi les seniors,

Comment ?

Dans le cadre de conventions de préparation des entreprises aux enjeux de la GPEC, le financement de l'Etat est mis en place par subvention au bénéfice d'un organisme professionnel ou interprofessionnel ou tout organisme représentant ou animant -avec mandat à cet effet- un réseau d'entreprises. Cet organisme est dit porteur de projet de préparation GPEC. Une convention est signée entre l'Etat et cet organisme.

L'aide de l'Etat peut prendre en charge jusqu'à 70 % des dépenses éligibles réalisées.

Le paiement de l'aide de l'Etat s'effectue, en général, en deux versements :

- Le premier pourra intervenir à la signature de la convention. Il s'agit d'une avance d'au maximum 40 % du montant prévisionnel de l'aide totale.
- Le solde est payé après réalisation du projet, présentation et validation par l'Etat d'un compte rendu final quantitatif, qualitatif et financier.

Un acompte peut être versé s'il y a une réalisation intermédiaire du projet supérieure à 40% des dépenses totales prévisionnelles et après validation par l'Etat d'un bilan qualitatif, quantitatif et financier partiel de réalisation. Le montant de l'avance éventuelle et de l'acompte ne dépassera pas 80 % du coût total des dépenses prévisionnelles.

Dans le cas d'une aide directe à une entreprise pour élaborer son plan de GPEC, le financement de l'Etat est mis en place par subvention au bénéfice de l'entreprise éligible ayant sollicité l'aide de l'Etat. Une convention est signée entre l'Etat et l'entreprise en question.

L'aide de l'Etat peut prendre en charge jusqu'à 50 % des dépenses éligibles réalisées. Cette aide est limitée à 15 000 euros. Dans tous les cas de figure, cette participation ne pourra dépasser 80 % du coût des ressources externes à l'entreprise. Le paiement intervient de la même façon que dans le cas de la préparation aux enjeux de la GPEC.

Enfin, dans le cas des actions collectives d'aide au conseil, le financement de l'Etat est mis en place par subvention au bénéfice d'un organisme professionnel ou interprofessionnel ou tout organisme représentant ou animant – avec mandat à cet effet - un réseau d'entreprises. Cet organisme est dit porteur de projet collectif d'aide au conseil GPEC.

Une convention est signée entre l'Etat et cet organisme.

Celle-ci précise : "Cette convention a une durée maximale de trois ans".

L'aide de l'Etat peut prendre en charge au maximum 60 % des dépenses éligibles réalisées avec un plafond de 12 500 euros par entreprise ayant élaboré, avec l'appui d'un concours externe, un plan de GPEC dans le cadre du projet collectif.

Ce taux plafond est ramené à 50 % s'il n'y a pas une phase de mobilisation et de préparation des entreprises aux enjeux de la GPEC.

Annexe 3 : FSE - Critères de sélection des projets du volet central

Programme Opérationnel « Compétitivité régionale et emploi »



Critères de sélection des projets du volet central



UNION
EUROPÉENNE
Le Fonds social
européen
Investit pour
votre avenir

Année 2010

Les critères spécifiques de sélection des opérations susceptibles d'être financées sur le volet central du programme opérationnel (PO) FSE 2007-2013 « Compétitivité régionale et emploi » ont été définis lors du démarrage de la programmation. Cohérents avec le diagnostic et la stratégie nationale, ils déclinent les critères de sélection présentés et adoptés par le Comité national de suivi (CNS) du 21 juillet 2007, et s'inscrivent dans l'objectif de concentration du programme.

Toutefois, afin d'apporter des réponses adaptées aux effets de la crise, les CNS du 24 juin 2009 et du 27 janvier 2010 ont défini de nouvelles orientations prioritaires pour le volet central, en faveur notamment de l'axe 1 du PO. Les décisions prises à ces occasions doivent notamment permettre d'assurer un soutien du FSE aux actions de sécurisation des parcours professionnels, à l'accompagnement des salariés exposés à la perte de leur emploi et, plus généralement, de répondre aux besoins de mobilisation exprimés par l'Etat et les partenaires sociaux en faveur de l'adaptation des travailleurs et des entreprises, dans un contexte de fortes mutations économiques.

En outre, depuis le lancement de la programmation, de nouveaux ciblage sont apparus opportuns au niveau central sur des thématiques comme la lutte contre les discriminations, le développement durable et la professionnalisation de réseaux autres que ceux de la création d'activité ou de l'insertion par l'activité économique.

Par conséquent, et sans remettre en cause les opérations d'ores et déjà programmées, il est apparu nécessaire de préciser les critères de sélection des opérations qui, gérées directement par l'autorité de gestion sur le volet national, pourront faire l'objet d'un cofinancement FSE.

Il convient également de rappeler que le principe d'égalité entre les femmes et les hommes est une priorité transversale du Programme opérationnel et qu'il doit être intégré dans l'ensemble des projets cofinancés par le fonds social européen.

Ces critères, qu'ils soient communs à tous les projets ou propres à chaque axe, mesure ou sous-mesure du PO, continuent de s'inscrire dans le respect des critères nationaux et communautaires ainsi que des instructions nationales sur l'éligibilité et la temporalité des projets.

Susceptibles d'évolution et pouvant donc être, le cas échéant, revus chaque année, ces critères de sélection ont également pour objet de fixer les lignes de partage entre les projets relevant du volet central et ceux qui relèvent des autorités de gestion déléguée en région.

Critères de sélection communs à tous les projets du volet central

➤ **Aucun projet n'est sélectionné en dessous de 50 000 € de FSE**

Cette règle répond à la nécessité de favoriser au niveau central le montage de projets structurants et de grande ampleur, tout en limitant les coûts de gestion liées aux règles spécifiques du FSE pour les opérateurs et l'autorité de gestion déléguée.

➤ **Seuls des projets d'intérêt ou d'envergure nationaux pourront être financés**

L'objectif est de donner une impulsion politique avec un suivi national et de financer des opérations et dispositifs d'envergure nationale, soit dans la mise en œuvre soit dans l'impact attendu.

A cet égard, seront retenues sur le volet central des opérations visant prioritairement une réalisation et/ou un impact sur au moins trois régions administratives.

En outre, ne pourront être financées sur le volet central les opérations qui prennent en compte une stratégie territoriale spécifiquement identifiée et visent exclusivement des projets et/ou publics identifiés eu égard à cette stratégie.

Dans ce cas de figure, le candidat devra déposer son projet dans chaque région cible.

version final modifiée ap CCP 06072010 (2).doc

➤ **Les projets sélectionnés s'inscrivent dans les types d'actions suivantes.**

Les types d'action retenus visent principalement les priorités de concentration, à savoir :

- le renforcement de l'adaptation des travailleurs et des entreprises aux mutations économiques (axe 1) ;
- l'amélioration et le développement de l'accès et de la participation durable des femmes au marché du travail (axe 2) ;
- l'aide à l'insertion de publics en difficulté (axe 3).

Par ailleurs, les ciblage initialement opérés par le CIACT de 2006 sont élargis à d'autres opérations qu'il a semblé opportun de financer au niveau central compte tenu de leur envergure au titre des axes 4 « Investir dans le capital humain et la mise en réseau, l'innovation et les actions transnationales » et 5 « Assistance technique ».

Le volet central ouvre ainsi sa sélection aux mesures et sous mesures du PO suivantes.

Au titre de l'axe 1 :

La priorité est donnée au maintien dans l'emploi, à la flexisécurité, et à la sécurisation des parcours professionnels, par l'accompagnement individuel ou collectif, la formation ou la reconversion professionnelle, à la fois pour des salariés en poste et pour des salariés licenciés, quel que soit leur statut.

A ce titre, le FSE est l'outil d'accompagnement des changements structurels et a vocation à répondre aux effets de la crise économique. C'est un des instruments de la politique contractuelle avec les partenaires sociaux.

Mesures 11 et 12

La stratégie nationale doit permettre de répondre à l'ensemble des situations rencontrées, notamment dans le cadre de la crise économique et la préparation de sa sortie, par des projets d'envergure nationale.

Elle vise, notamment par l'intermédiaire des OPCA et des branches professionnelles à accompagner les secteurs professionnels, les entreprises, les actifs, prioritairement autour des objectifs suivants :

- l'anticipation des mutations économiques, notamment dans les TPE-PME et les entreprises de l'artisanat ou agricole ;
- le soutien à la mise en place et à l'expérimentation d'outils ciblant des publics tels que les travailleurs handicapés, permettant leur maintien dans l'emploi et favorisant leur accès à l'emploi;
- le maintien en emploi des salariés dans les entreprises confrontées à l'accélération des mutations économiques, technologiques et sociales ;
- la consolidation de l'emploi par la valorisation, notamment, des actions de formation des salariés dans le cadre des périodes d'activité partielle ;
- la sauvegarde de l'emploi en accompagnant les transitions professionnelles, le reclassement des salariés, les mutations économiques, l'extension des contrats de transition professionnelle à 40 bassins d'ici fin 2010 et le développement d'actions de formation pour les salariés et les demandeurs d'emploi fragilisés par la crise (reclassement) ;
- la formation ou la mobilité des actifs seniors, le développement d'outils favorisant l'accès à la formation en seconde partie de carrière (diagnostic RH, dialogue social) ;
- l'innovation en matière de développement durable et d'emplois verts ;
- l'identification des métiers de demain, notamment par la conduite d'actions de communication, de formation ou de sensibilisation des professionnels ;
- la mise en place d'outils de management favorisant l'accès à la formation.

Les actions susceptibles d'être programmées dans ce cadre devront être articulées et complémentaires avec les actions sélectionnées par appel à projets au sein du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP), organisme intermédiaire chargé de décliner la convention cadre entre l'Etat et le FPSPP (ex Fonds unique de péréquation) pour la mise en œuvre d'un

dispositif exceptionnel de formation professionnelle en faveur du maintien dans l'emploi et du développement des compétences.

Mesure 13

La création d'activité est un vecteur important de croissance économique et de créations d'emplois. A cet effet, les têtes de réseaux, de dimension nationale, intervenant dans les champs de la création d'activité seront prioritairement sélectionnées.

Au titre du volet central, c'est exclusivement la professionnalisation des réseaux qui est financée, ceci afin de fixer une ligne de partage claire avec l'intervention en région qui vise l'accompagnement territorialisé des créateurs ou repreneurs d'entreprise. A ce titre, sont co-finançables au niveau central :

- l'outillage du réseau ;
- les actions de formation proposées par la tête de réseau à son réseau pour mieux accompagner dans l'emploi les publics suivis sur les territoires ou particulièrement touchés par la crise.

Au titre de l'axe 2 :

Au titre de l'accès et développement de la participation durable des femmes au marché du travail, un appel à projets spécifique sur l'égalité entre les femmes et les hommes (sous mesure 2.2.2), pourra être lancé au niveau central afin de répondre à des besoins émergeant avec la loi sur l'égalité professionnelle.

Le type d'actions sera fixé en partenariat avec le Service des Droits des Femmes et de l'égalité, et visera plus particulièrement la thématique de l'égalité professionnelle et de l'articulation des temps de vie professionnels et personnels. Cet appel à projets tiendra compte des priorités fixées dans les régions.

Des actions relatives à l'intégration professionnelle des migrants sur le marché du travail pourront également mobiliser du FSE au niveau central lorsqu'elles ciblent l'accès à la formation linguistique sur l'ensemble du territoire national.

Au titre de l'axe 3 :

Pourront être financées au volet central, les opérations portées par des têtes de réseau nationales ou des associations d'envergure nationale visant la **lutte contre les discriminations à l'accès au marché du travail**, en particulier dans les TPE/PME, afin d'accompagner au mieux les entreprises à lutter contre toute forme de discriminations à l'embauche et dans le maintien dans l'emploi et notamment, les actions suivantes :

- la valorisation et le transfert de pratiques liées à la lutte contre les discriminations comme la lutte contre l'illettrisme ;
- la professionnalisation des acteurs intervenant auprès de publics victimes de discriminations ;
- l'accompagnement des entreprises, en matière de diversité : mise en place et promotion d'outils nationaux, professionnalisation des acteurs, appui à la mise en place de partenariats locaux

Au titre de **l'insertion professionnelle des publics en difficulté** et en particulier des jeunes en très grande difficulté, il s'agit de l'accompagnement vers l'emploi de jeunes suivis dans le cadre des actions de l'établissement public pour la défense (Evide).¹

Au titre du **développement du volet formation professionnelle**, avec le renforcement des parcours d'accès à la qualification des personnes les plus éloignées de l'emploi, le FSE pourra soutenir au niveau central les innovations pour améliorer les systèmes de formation et l'adaptation des personnes aux transformations de l'emploi, dans le cadre d'opérations, de dispositifs ou de structures de formation professionnelle de dimension nationale.

¹ L'Établissement public d'insertion de la défense est un établissement nouvellement créé afin d'importer sur le territoire métropolitain, ce qui a été réalisé avec succès dans les DOM avec le SMA, financé par le FSE dans le cadre de l'objectif 1.

Au titre de l'axe 4 :

Mesure 41 :

411 et 412

Peuvent bénéficier d'un cofinancement du FSE au niveau central les opérations visant l'ingénierie de projet et la création d'outils spécifiques axés notamment sur les situations d'handicap, ou permettant la professionnalisation des encadrants de travailleurs handicapés ou en faveur de l'accès de personnes handicapées à l'emploi.

Peuvent également être cofinancées, des prestations d'ingénierie de formation.

Mesure 42

421 : Promouvoir la bonne gouvernance territoriale.

Des projets portés notamment par les partenaires sociaux destinés à favoriser le dialogue social, pourront être cofinancés.

422 : Mise en réseau et professionnalisation des acteurs de l'insertion

Seront prioritairement sélectionnées des actions de professionnalisation portées par les têtes de réseau ou des associations nationales agissant dans le champ de l'insertion et les têtes de réseau de l'insertion par l'activité économique.

A ce titre, des actions visant les objectifs suivants pourront être sélectionnées :

- valorisation et transfert de bonnes pratiques en matière d'insertion via l'établissement d'outils ;
- mise en place et ingénierie d'outils spécifiques pour les acteurs de l'insertion ;
- animation du réseau autour notamment de ces outils.

Mesure 43

Le volet national comporte des actions **innovantes, interrégionales et transnationales** dont la mise en œuvre est confiée à un organisme intermédiaire. **Aucun projet individuel n'est sélectionné par le volet central** sur cette mesure en dehors des appels à projets initiés par l'organisme intermédiaire sélectionné au volet central.

Au titre de l'axe 5 :

Au titre du volet central, sont financées les opérations d'assistance technique nécessaires à la mise en œuvre du volet central mais également des opérations d'assistance technique d'envergure nationale et nécessaires à la mise en œuvre du programme par l'autorité de gestion.

L'assistance technique n'a pas vocation à animer et structurer un réseau en tant que tel.

Les opérations d'assistance technique portées par l'autorité de gestion suivent les mêmes étapes et traitements que celles concernant les demandes d'aides du FSE déposées par les organismes tiers.

Les marchés suivent une procédure ad hoc (précisant notamment les modalités de séparation fonctionnelle) décrite dans le descriptif de système de gestion et de contrôle.

MODALITES DE DATE LIMITE DE DEPOT DES PROJETS

Enfin, dans le but d'optimiser l'instruction des dossiers et la programmation des opérations, la date butoir de dépôt des dossiers est désormais fixée au 30 juin de chaque année pour les projets annuel.

ANNEXE

Rappel des règles communes de sélection et d'éligibilité des opérations relevant du PO CRE FSE 2007-2013

Les **opérations sélectionnées** doivent contribuer à atteindre les objectifs fixés dans le programme opérationnel au niveau de chaque axe, mesure et sous mesure :

- Le descriptif des opérations doit être précis et détaillé dans la demande d'aide FSE, tant pour les objectifs à atteindre que pour les moyens prévisionnels en nature et en montant mobilisés à cette fin ;
- Les projets doivent être menés au bénéfice direct ou indirect des publics éligibles visés par le programme opérationnel ;
- Les organismes porteurs de projets doivent être en capacité de respecter les conditions de suivi et d'exécution de l'opération telles que prescrites par les textes communautaires et nationaux applicables, en particulier les obligations liées au bénéfice d'une aide du FSE.

En outre, sont appliqués les critères ci-après :

- Les opérations sélectionnées doivent intégrer le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes. En fonction de leur nature, elles doivent aussi prendre en compte les priorités transversales du programme : intégration des personnes handicapées, égalité des chances, vieillissement actif, innovation, caractère transnational ou interrégional, développement durable ;
- Le volume de l'aide et la dimension de l'opération doivent être subordonnés à une analyse en termes de coûts/avantages du financement par le FSE au regard des contraintes de gestion et de suivi de l'opération cofinancée afin d'encourager la concentration des crédits.

Enfin, sont privilégiées les opérations présentant une « valeur ajoutée communautaire » et répondant aux exigences suivantes :

- La logique de projet (stratégie, objectifs, moyens, résultats), la capacité d'animation et le partenariat réuni autour du projet ;
- L'effet levier du projet, sa capacité à attirer d'autres sources de financement ;
- Le caractère original, innovateur et transférable du projet ;
- L'articulation des fonds ;
- L'effet levier pour l'emploi ;
- Le caractère anticipatif des opérations sur les problématiques de mutations économiques et sociales. (voir annexe n° 1 : critères nationaux de sélection validés en CNS du 21 septembre 2007)

Les opérations sont sélectionnées en fonction de leur **éligibilité**.

Les dépenses présentées sont éligibles aux conditions suivantes :

- Elles sont liées et nécessaires à la réalisation de l'opération sélectionnée et sont supportées comptablement par l'organisme (sauf exceptions précisées dans les textes nationaux et communautaires applicables) ;
- Elles doivent pouvoir être justifiées par des pièces justificatives probantes ;
- Elles sont engagées, réalisées et acquittées selon les conditions prévues dans l'acte attributif de l'aide, dans les limites fixées par le règlement général et le PO ;
- Elles sont subordonnées au respect des règles d'éligibilité fixées par le règlement général, le règlement FSE et le règlement FEDER lorsque les règles de flexibilité sont utilisées, ainsi que par les règles nationales d'éligibilité applicables, en particulier le décret n°2007-1303 du 3 septembre 2007 et tout texte précisant ultérieurement certaines règles d'éligibilité propres au FSE. (annexe n°2)

Les projets sont également sélectionnés en fonction de leur temporalité. Ils doivent être appréciés au vu de la cohérence du calendrier de réalisation des actions proposées. La rétroactivité éventuelle de prise en compte de certaines dépenses est appréciée en instruction. En tout état de cause, la programmation

d'opérations closes est interdite et les dépenses retenues doivent être supportées au titre de la ou de toutes les tranches d'exécution programmées.