

## DIAGNOSTIC-ACTION

« Emploi et formation dans les domaines de la culture en Bretagne »

## RAPPORT FINAL

**REMIS AU COMITE DE PILOTAGE  
LE 22 MARS 2005**

### Financement :

Direction Régionale du Travail,  
de l'Emploi et de la Formation  
Professionnelle de Bretagne

Conseil Régional de Bretagne



**Association L'Autre Idée** - [www.lautre-idee.org](http://www.lautre-idee.org) - [message@lautre-idee.org](mailto:message@lautre-idee.org)

**Bureau Ille-et-Vilaine** (siège) - Tél. 02 99 53 11 70  
6, allée Raymond Rouault  
35 000 RENNES

**Bureau du Finistère** - Tél. 02 98 87 96 33  
13, rue du Général de Penfentenyo  
29 750 LOCTUDY

Déclaration au JO : 16 janvier 1996 • Siret : 425 380250 00026 • APE : 913 E

# Sommaire

●	<b>PREAMBULE</b> .....	<b>4</b>
■	L'économie de la culture	
■	L'emploi culturel en France et en Europe	
■	Une dynamique culturelle incontestable mais peu évaluée en Bretagne	
■	Les emplois-jeunes dans la culture	
■	L'environnement socio-économique du secteur et l'emploi culturel au cœur de l'action de L'Autre Idée	
●	<b>PARTIE A : PRESENTATION DU DIAGNOSTIC-ACTION</b>	
<b>A.1.</b>	<b>La conception du diagnostic-action</b> .....	<b>14</b>
■	A.1.1. L'origine du projet	
■	A.1.2. La construction de la proposition	
■	A.1.3. La finalisation de la démarche	
<b>A.2.</b>	<b>Le cadre du diagnostic-action</b> .....	<b>18</b>
■	A.2.1. Le champ de l'étude	
■	A.2.2. Les acteurs	
■	A.2.3. Les outils	
■	A.2.4. Les étapes	
●	<b>PARTIE B : LE DIAGNOSTIC-ACTION : UN EFFET LEVIER POUR LA SENSIBILISATION D'UN SECTEUR CULTUREL MOBILISE SUR LA QUESTION DE L'EMPLOI-FORMATION</b>	
<b>B.1.</b>	<b>Des professionnels de la culture pleinement associés à la démarche</b> .....	<b>28</b>
■	B.1.1. 64 structures associées, représentatives de la diversité du secteur	
■	B.1.2. 152 salariés de l'administration, de l'action culturelle et de la médiation	
■	B.1.3. 83 emplois-jeunes enquêtés, soit 75% des NSEJ présents dans les structures	
<b>B.2.</b>	<b>Des professionnels sensibilisés et mobilisés par la question de l'emploi-formation</b> .....	<b>33</b>
■	B.2.1. Une démarche bien accueillie par les professionnels de la culture	
■	B.2.2. Des professionnels sensibles aux enjeux de l'emploi et de la formation	
■	B.2.3. Des professionnels mobilisés pour une organisation globale et interdisciplinaire du secteur culturel	
■	B.2.4. Du diagnostic à l'action : des professionnels disposés à s'organiser	
<b>B.3.</b>	<b>Synthèse</b> .....	<b>37</b>
<b>B.4.</b>	<b>Préconisations</b> .....	<b>39</b>
■	B.4.1 Préconisation 1 : informer et communiquer sur le diagnostic-action	
■	B.4.2 Préconisation 2 : accompagner la structuration du secteur culturel	
●	<b>PARTIE C : LES ACTEURS CULTURELS PLACENT LA COMMUNICATION EN TETE D'UN SOCLE DE COMPETENCES TRANSVERSALES A RENFORCER</b>	
<b>C.1.</b>	<b>Les besoins prioritaires des employeurs : recherche de financements, stratégie de développement et communication</b> .....	<b>42</b>
■	C.1.1. Classement des champs de compétences à renforcer pour les structures	
■	C.1.2. Les besoins prioritaires exprimés par les structures	
<b>C.2.</b>	<b>Les priorités des salariés : informatique, communication, recherche de financements</b> ..	<b>44</b>
■	C.2.1. Classement des champs de compétences à renforcer pour les salariés dans leur poste	
■	C.2.2. La professionnalisation des salariés dans le secteur culturel	
■	C.2.3. Les besoins prioritaires des salariés : informatique, communication et recherche de financements	

<b>C.3. Les employeurs partagent le point de vue des salariés sur les besoins à renforcer de ces derniers</b> .....	<b>46</b>
<b>C.4. Informatique et courte durée caractérisent les formations suivies par 2/3 des salariés</b> ...	<b>47</b>
<b>C.5. Hors informatique, la moitié des formations suivies se situe en dehors de la Bretagne</b> ..	<b>48</b>
■ C.5.1. La localisation géographique des formations suivies	
<b>C.6. Un décalage important entre les formations suivies et les besoins prioritaires exprimés</b> 49	
■ C.6.1. Les formations suivies en recherche de financements et en communication sont peu nombreuses et se situent hors Bretagne	
■ C.6.2. La « mise en œuvre de stratégie de développement » prioritaire pour les structures n'est pas prise en compte dans les formations suivies.	
■ C.6.3. Les besoins prioritaires exprimés sur l'informatique sont peu pris en compte dans les formations suivies par les salariés	
<b>C.7. Les besoins des emplois-jeunes sont proches de l'ensemble des salariés, notamment concernant la communication</b> .....	<b>51</b>
■ C.7.1. La communication, la gestion de l'information et l'informatique constituent le socle majeur des besoins des emplois-jeunes, en commun avec les salariés	
■ C.7.2. Les besoins des salariés de la médiation, très proches de ceux de l'ensemble des salariés	
■ C.7.3. Des variantes concernant les salariés de l'action culturelle et artistique	
■ C.7.4. Des emplois-jeunes globalement proches des salariés sur les compétences à renforcer	
<b>C.8. Synthèse</b> .....	<b>56</b>
<b>C.9. Préconisations</b> .....	<b>58</b>
■ C.9.1. Préconisation 3 : répondre aux besoins prioritaires exprimés dans le diagnostic-action	
■ C.9.2. Préconisation 4 : poursuivre l'adaptation des formations aux besoins économiques du secteur culturel	

● **PARTIE D : LES CONDITIONS D'ETABLISSEMENT D'UNE OFFRE DE FORMATION**

<b>D.1. La formation continue, un enjeu fort pour les employeurs comme pour les salariés</b> .....	<b>59</b>
<b>D.2. Le « manque de temps », premier obstacle à la formation</b> .....	<b>60</b>
<b>D.3. Le manque de moyens et de connaissance sur les financement , second obstacle au développement de la formation</b> .....	<b>61</b>
■ D.3.1. Les enquêtés ont une connaissance très partielle des possibilités de financement de la formation professionnelle	
■ D.3.2. Les structures rencontrent des difficultés pour financer les formations	
■ D.3.3. Renforcer l'information sur les modalités de financement, un enjeu souligné par les têtes de réseau	
<b>D.4. Le manque d'informations sur la question de la formation, troisième obstacle au développement de la formation</b> .....	<b>62</b>
■ D.4.1. Les enquêtés ont une connaissance très partielle des formations existantes	
■ D.4.2. Les freins identifiés par les enquêtés	
■ D.4.3. Conclusion	
<b>D.5. Quatrième obstacle : une difficulté à évaluer la qualité des formations :</b> .....	<b>63</b>
<b>D.6. La durée des formations : un enjeu majeur pour les acteurs</b> .....	<b>64</b>
<b>D.7. L'expérience du « terrain » apparaît fondamentale pour la professionnalisation des acteurs</b> .....	<b>64</b>
<b>D.8. La question de la compétence en gestion des ressources humaines dans les structures : toile de fond des conditions à réunir pour développer la formation dans le secteur</b> .....	<b>65</b>
<b>D.9. Synthèse :</b> .....	<b>67</b>
<b>D.10. Préconisations :</b> .....	<b>68</b>
■ D.10.1. Préconisation 5 : promouvoir l'acquisition de savoir-faire au contact du terrain	
■ D.10.2. Préconisation 6 : renforcer l'accès au financement	
■ D.10.3. Préconisation 7 : développer un dispositif d'information pour l'ensemble du secteur	
■ D.10.4. Préconisation 8 : mieux connaître la gestion des ressources humaines dans les structures culturelles en Bretagne	

● **ANNEXES**

Annexe 1 : Le calendrier prévisionnel et son évolution

Annexe 2 : Les membres du comité de pilotage et du comité ressource

Annexe 3 : Les structures rencontrées

Annexe 4 : Les questionnaires d'enquête

Annexe 5 : La plaquette de présentation du diagnostic-action

Annexe 6 : La formation initiale des salariés enquêtés

Annexe 7 : Les formations suivies par les salariés enquêtés dans le cadre de la formation continue

Annexe 8 : Les formations envisagées par les enquêtés

# PREAMBULE

La culture est un secteur possédant plusieurs spécificités - tant au niveau européen, national ou régional - qu'il convient de préciser afin de mieux situer les enjeux du travail mené dans le cadre de ce diagnostic-action sur « l'emploi et la formation dans les domaines de la culture en Bretagne ».

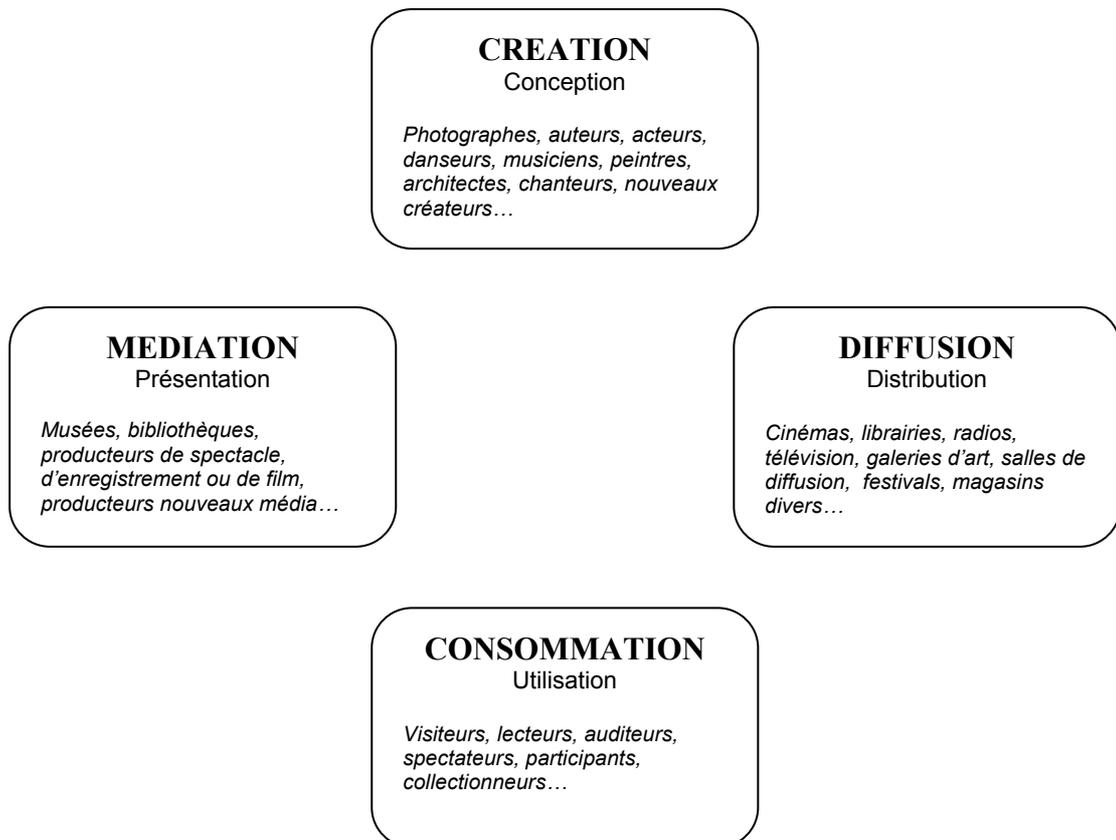
## ● L'économie de la culture

### ■ Le concept d'économie de la culture

Lorsque nous parlons d'économie de la culture, nous faisons référence à la logique de filière :

- La **création** de biens, produits et services culturels,
- La **médiation** en vue de faire connaître les créations,
- La **diffusion** et la distribution de biens, produits et services culturels,
- La **consommation** de biens, produits et services culturels.

Notre proposition de schématisation de la logique de filière culturelle est la suivante :



L'ensemble de l'activité créée constitue ce que l'on peut nommer l'«économie de la culture», à l'intérieur de laquelle le poids des acteurs, leur philosophie, l'organisation de leur travail ou tout simplement la forme juridique de leur structure **peuvent être fondamentalement différents** tout en restant complémentaires.

## ■ La complexité économique du champ culturel

Plusieurs éléments rendent l'analyse du secteur culturel complexe. Ainsi, quelles que soient les disciplines, fonctions ou formes de l'entreprise culturelle, nous retrouvons les aspects suivants :

- **La problématique de financements croisés** publics (subventions), privés (partenariat, sponsoring, mécénat...) et issus du « marché » (vente de biens, produits et services culturels) ; au niveau local, national, voire international.
- **La diversité des financeurs** : tous les ministères disposent, par exemple, d'un budget alloué à la culture.
- **La notion aléatoire des « publics »** de la culture : visiteurs, usagers, spectateurs, auditeurs, participants...
- **Le croisement du droit public et privé**, et les implications sociales, fiscales ou juridiques attenantes.
- **La présence d'une grande variété de secteurs d'activités** : musique, spectacle vivant, arts plastiques, patrimoine, audiovisuel, etc. possédant leurs propres problématiques.
- **La multiplicité des formes d'entreprises** : associations 1901, SARL/SA, groupes industriels, Sociétés d'Economie Mixte, sociétés coopératives, régies publiques...
- **La variété de statuts des salariés** : régime général, fonctionnaires, intermittents...
- **La précarité des emplois** : utilisation importante des contrats aidés, des contrats à durée déterminée...
- **Les compétences et qualifications multiples** notamment en matière de gestion administrative et financière, de gestion des ressources humaines.

## ● L'emploi culturel en France et en Europe

### ■ Les caractéristiques de l'emploi culturel en Europe <sup>1</sup>

L'emploi est devenu une question d'intérêt commun (traité d'Amsterdam). Les lignes directrices communautaires (Conseil Européen sur l'emploi des 20 et 21 novembre 1997) sont les suivantes : favoriser l'esprit d'entreprise, l'employabilité, la capacité d'adaptation, l'égalité des chances.

Dans l'Union Européenne, la culture et ses différents secteurs ont un **poinds économique et social très important**. Certains de ces secteurs (comme l'audiovisuel ou la musique enregistrée) sont des industries en forte croissance. La multiplicité des formes d'expression et l'entrecroisement de plus en plus courant des différentes disciplines rendent cependant difficile l'appréhension quantitative de l'emploi culturel par la seule analyse statistique. **En 1995, on estime à environ 2 500 000 le nombre d'emplois culturels dans l'Union** (avant l'entrée des dix nouveaux pays, soit pour quinze pays).

**La croissance des emplois culturels, ces 10 dernières années, a été très forte**. En France par exemple, 37 % d'emplois culturels sont créés en plus entre 1982 et 1990, pour une hausse de la population active dix fois moins importante.

Les tendances observées et les analyses confirment l'hypothèse selon laquelle **la culture et les activités qui y sont liées constituent une richesse d'avenir** et un atout important pour le développement de l'emploi en Europe. Les études d'impact permettant d'évaluer les effets sur le reste de l'économie des investissements dans l'activité culturelle montrent qu'**un emploi direct contribue à la création d'un ou plus emploi indirect ou induit**.

---

<sup>1</sup> Les éléments de cette synthèse sont tirés du rapport « Culture, industries culturelles et emploi » - 14 mai 1998. Commission Européenne

**Une dépense publique et privée dans le domaine culturel ne constitue pas un simple coût, mais peut être vue comme un investissement économique rentable à moyen et à long terme**, notamment en terme de retour fiscal pour le trésor public. Pour être viable, ces démarches entreprenantes devraient cependant pouvoir bénéficier d'un contexte favorable facilitant notamment le développement de partenariats avec les autres secteurs de la société. Le développement de réseaux européens d'acteurs culturels, de créateurs, d'institutions peut contribuer à renforcer cet objectif.

Le marché de l'emploi culturel est avant tout **un marché de création de nouvelles activités**, de biens ou de services. C'est en général un marché de haute qualification. Ce constat renforce la **nécessité d'investir dans la formation des opérateurs culturels. L'action de formation devrait prioritairement concerner des nouvelles fonctions telles que l'administration, la gestion et le management au sens large**. Le renforcement des compétences doit être influencé par les nouvelles technologies.

Si **les métiers de la culture sont radicalement redéfinis par l'impact des nouvelles technologies**, qu'il s'agisse de la création artistique ou des métiers liés aux industries éditrices, les savoir-faire se renouvellent également dans des domaines de la production et l'édition des nouveaux contenus en ligne ou multimédia.

**Les besoins en formation restent considérables et l'enseignement en Europe est encore mal adapté aux besoins des industries, des entreprises culturelles et audiovisuelles. Des stratégies locales permettent de consolider les emplois et les ressources**, en s'appuyant sur les partenaires publics et privés.

Les exemples de transformation de friches industrielles en lieux culturels alternatifs abondent dans toute l'Union Européenne. En milieu rural, la valorisation du patrimoine participe à la renaissance économique et sociale des territoires, les arts et traditions populaires deviennent des outils de développement.

## ■ **Les caractéristiques de l'emploi culturel en France** <sup>2</sup>

### • **Nomenclature et emploi culturel en France**

Nous soulignerons deux points concernant ce qui est officiellement appelé «emploi culturel» :

- **On entend par établissement culturel** les établissements dont l'activité principale relève du champ culturel, lui-même **défini par référence à la nomenclature d'activités françaises (NAF)**. En France, les grands champs d'activités culturelles correspondant au code NAF sont les suivants <sup>3</sup> :
  - . les industries culturelles,
  - . l'architecture,
  - . le spectacle vivant et activités artistiques,
  - . la conservation du patrimoine.
- **On appelle emploi dans le secteur de la culture les emplois exercés au sein des établissements culturels**. Les emplois dans ce secteur sont constitués d'emplois spécifiques et d'emplois «non culturels».

Nous rappellerons que la référence à un statut d'emploi permet d'établir :

- la reconnaissance d'une filière de formation spécifique ouvrant l'accès à la professionnalisation,
- la constitution de savoirs clairement repérés.

---

<sup>2</sup> Les éléments de cette synthèse sont tirés du rapport « Culture, industries culturelles et emploi » - 14 mai 1998. Commission Européenne

<sup>3</sup> 24 classes réparties sur l'ensemble de ces champs d'activités sont affectées à la culture. Cf. Annexe 1

- **Les principales caractéristiques**

En mars 2001, **460 000 personnes travaillent dans le secteur culturel**. Avec 120 000 emplois, soit le quart des emplois culturels, **le spectacle vivant est le deuxième secteur employeur**, après l'industrie culturelle.

**Les femmes représentent 45 % des salariés**. Elles sont plus majoritaires sur certaines activités – commerce, gestion de salles – tandis que les hommes forment environ les deux tiers des effectifs de la diffusion et de la production.

**Les moins de 40 ans représentent la moitié des emplois.**

**Près de la moitié (47 %) des personnes ont un diplôme d'université ou de grande école**. Le niveau de formation est particulièrement élevé comparé aux résultats pour l'ensemble des secteurs de l'économie : seulement un quart des actifs atteignent ce même niveau de formation initiale.

**La part des indépendants est deux fois plus importante** que dans l'ensemble de l'économie (22 % contre 11 %).

**Les conditions d'emploi sont plus précaires** que dans le reste de l'économie, selon certains indicateurs. Dans le secteur culturel, 23 % des salariés travaillent sur un contrat à durée déterminée, 24 % sont à temps partiel et 6 % exercent au moins deux activités simultanément.

- **Une dynamique culturelle incontestable mais peu évaluée en Bretagne**

- **La culture, un impact économique et social certain pour la région**<sup>4</sup>

Qui peut aujourd'hui contester la forte dynamique culturelle présente partout en Bretagne ? L'attachement à la tradition bretonne est encore très présent sur le territoire, notamment à travers la défense de la langue et plus largement de la tradition orale, la valorisation du patrimoine littéraire et architectural breton, ou encore la préservation des bagads, des cercles de danse et le fort positionnement de la musique bretonne dans la production dite des « musiques du monde ».

Pourtant, cet attachement patrimonial est loin d'être exclusif dans l'action artistique et culturelle régionale. Deux exemples permettent d'en rendre compte :

- c'est **en Bretagne que sont produites certaines des plus importantes manifestations européennes**, tant par leur taille que par leur qualité et leur reconnaissance extérieure,
- les nouvelles technologies et plus largement les nouveaux médias s'y développent particulièrement.

**L'économie de la culture en Bretagne devient l'un des éléments moteur de la région au côté d'une économie plus traditionnelle** : agriculture et agroalimentaire, pêche, télécommunications et tourisme. Cette dynamique forte et ouverte sur le monde, empreinte d'une volonté entrepreneuriale très présente, prouve que la région Bretagne a su trouver son équilibre entre tradition et modernité.

**Par ailleurs, les activités associatives et socio-culturelles y sont très bien implantées.**

---

<sup>4</sup> Cette synthèse est basée sur les éléments fournis par le Rapport « La dynamique culturelle bretonne ». - MM. Le Faou et Latour. – Conseil économique et social régional - Janvier 2000

## ■ Un manque d'information et de données économiques sur le secteur en région

Pourtant, il existe une « ombre au tableau ». Le rapport sur « la dynamique culturelle bretonne »<sup>5</sup> commence ainsi : « **Il faut signaler [...] la quasi-absence de données quantitatives compilées au niveau régional.** » La première proposition des auteurs mentionne la nécessité d'«établir et tenir à jour un état des lieux approfondi sur la dynamique culturelle en Bretagne [...], dans certains cas, **les tableaux présentés ne sont pas complets, [...] beaucoup de chiffres sont des estimations, [...] un certain nombre de thématiques ne peuvent être appréciées...** ».

Il s'agit surtout d'un manque de données transversales concernant l'ensemble des disciplines, les analyses sectorielles existant en partie. Nous soulignerons que les professionnels de la culture font également ce constat lorsqu'ils doivent appuyer leurs projets d'éléments d'analyse concrets portant sur l'ensemble du territoire et allant au-delà de leur simple secteur d'intervention.

Ce manque de données n'est pas une caractéristique propre à la Bretagne. Néanmoins, nous signalerons que **d'autres régions mettent en place, pour certaines depuis quinze ans, des dispositifs spécifiques à l'analyse du secteur culturel.** Nous retiendrons notamment le travail mené par le centre de ressources de la culture en Lorraine, Arteca<sup>6</sup> :

- conception et mise à jour de tableaux de bord sur les dépenses culturelles publiques en Lorraine,
- carte de localisation des équipements,
- carte de dénombrement des opérateurs culturels par discipline,
- annuaire régional en ligne,
- dossiers d'information et publications sur l'emploi culturel en région.

Cette expérience donne des résultats encourageants concernant l'offre emploi-formation, le dynamisme économique, l'évaluation de l'impact social des politiques culturelles, l'adaptation et la complémentarité des financements publics.

**Le manque d'informations au niveau régional peut être considéré comme un obstacle majeur pour la structuration du secteur, le rapprochement des acteurs et des entreprises culturelles, la performance des financements publics.**

## ■ La question de la formation professionnelle dans le secteur culturel en Bretagne

La synthèse de la rencontre réalisée dans le cadre du GFE 20<sup>7</sup> (ARIANE 2), en 2001, effectue un constat analogue : il n'y a pas de lisibilité de l'emploi culturel en Bretagne. A cette observation s'ajoute celle concernant « l'absence d'une offre de formation adaptée ». A noter également que cette analyse était déjà évoquée dans le même cadre, cinq ans auparavant. D'autres éléments de réflexion ont aussi été émis lors de cette rencontre :

- il n'y a **pas ou peu de formations adaptées aux salariés ou aux employeurs** dans des domaines techniques, méthodologiques ou sectoriels de l'action culturelle.
- on note notamment **une absence de formation en économie, gestion et droit** pour la majorité des emplois-jeunes dans l'action culturelle. Les formations répertoriées par l'ARIFOPE sont très spécifiques.
- **les activités et entreprises culturelles sont mal connues**, pas assez identifiées et organisées.
- **il n'y a pas de nomenclature des métiers commune** aux services déconcentrés (DRAC), collectivités (Villes), organismes publics (ANPE), organismes de formation (AFPA)...
- un accompagnement pour **la mise en place d'outils d'observation et d'analyse est souhaité.**

**Nous renforcerons les commentaires du GFE 20 sur l'absence de lisibilité de l'emploi culturel et de la formation en soulignant qu'elles constituent un véritable frein pour la productivité économique et la valorisation de l'utilité sociale du secteur.**

<sup>5</sup> « La dynamique culturelle bretonne ». - MM. Le Faou et Latour. – Conseil économique et social régional - Janvier 2000

<sup>6</sup> <http://www.arteca.fr/>

<sup>7</sup> Les professionnels du spectacle se sont rencontrés à Quimper en 2001 dans le cadre des « Carrefours professionnels ARIANE 2 ». Cette rencontre avait pour but de clarifier les besoins en formation dans ce secteur et de pouvoir y répondre au mieux en proposant des solutions. Le compte-rendu est diffusé sur le site de la Région.

L'offre de formation pose problème au vu de « la dynamique », du volume économique de la culture et des retombées en terme d'emploi en Bretagne. En 2001, l'ARIFOPE a recensé les formations suivantes :

- **conduite de projets culturels**

Type de formation : formation-action destinée aux salariés sous contrat Emploi Jeune exerçant leur activité dans le secteur du spectacle vivant. (Musique et Danse en Bretagne - MDB).

- **enrichir et renouveler son écriture** (1 et 2)

à travers l'écrit fictionnel ; en faire un outil de médiation efficace et pertinent. Type de formation : adaptation (Institut Régional du Patrimoine - IRPA).

- **animateur Médiateur du livre et de l'écrit**

Type : diplômante – BEATEP (Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active - CEMEA).

Les formations répertoriées apparaissent très spécifiques : elles n'ont pas de réelle cohérence entre elles (qualifications ou reconnaissance qu'elles procurent). Or, la mise en place de contenus adaptés et spécifiques ne se fait qu'en connaissant les besoins des employeurs. Notons que le recensement proposé n'est pas exhaustif et qu'il existe également des formations ou des modules de sensibilisation « ponctuels » et non « reconnus » (au titre de la formation professionnelle) mais difficilement repérables.

Les constats en terme de formation que nous pouvons faire ici peuvent se vérifier dans d'autres régions de France, voire d'Europe. A ce titre, le document de travail sur « culture, industries culturelles et emploi en Europe »<sup>8</sup> évoque la nécessité d'investir dans la formation des opérateurs culturels : « **Les emplois dans le domaine culturel souffrent souvent de précarité et ont de forts besoins de compétences** en terme de nouvelles technologies, [...] l'action de formation devrait prioritairement concerner des nouvelles fonctions telles que l'administration, la gestion et le management au sens large, [...] le renforcement des compétences doit être influencé par les nouvelles technologies. [...] Pour mener à bien un projet économique dans ces secteurs, des informations portant sur les aspects juridiques, sociaux et économiques sont utiles. ».

**Nous noterons également un paradoxe** : les employeurs culturels bretons peuvent demander des « chèques forces » à la Région pour former leurs Emplois-jeunes mais ne peuvent pas les utiliser en dehors de la Bretagne. Or ces formations, notamment dans les métiers « administratifs »<sup>9</sup> de la culture, ne sont pas dispensées sur le territoire breton.

## ■ La problématique de l'organisation du secteur culturel en Bretagne

S'il existe des « têtes de réseaux » sur le territoire breton, elles restent cependant concentrées sur les disciplines artistiques ou culturelles qu'elles représentent (audiovisuel, théâtre, art contemporain...), communiquent peu entre elles et ne couvrent pas l'ensemble des disciplines, sous-disciplines, formes juridiques ou fonctions du secteur.

Ces têtes de réseaux restent par ailleurs scindées en deux grands types d'organisations :

- Les associations sectorielles professionnelles, dont l'histoire est issue du regroupement de professionnels de terrain (Films en Bretagne – Union des professionnels, ThéâtreS en Bretagne, Art contemporain en Bretagne, Fédération régionale des pôles musiques actuelles...) et qui sont à la recherche d'une reconnaissance auprès des institutions.

- Les organisations régionales issues d'une volonté institutionnelle (Musiques et Danses en Bretagne, Institut Régional du Patrimoine, Agence de coopération des Bibliothèques de Bretagne) qui répondent à des missions de service public clairement identifiées et sont issues d'une stratégie et/ou d'un schéma national. Par exemple, les associations départementales (créées en 1973 et dont les missions ont été redéfinies par une circulaire du Ministère de la Culture en 1995) telles que l'ADDM 35, MD 29, l'ADDAV 56, l'ADDM 22, ou régionales (MDB) consacrées à la musique et la danse<sup>10</sup>, existent partout en France, dans chaque département et région.

---

<sup>8</sup> Rapport « Culture, industries culturelles et emploi » - 14 mai 1998. Commission Européenne

<sup>9</sup> Economie, gestion, droit, ressources humaines, communication, coordination - animation de projets...

<sup>10</sup> Association Départementale pour le Développement de la Musique et de la Danse en Ille et Vilaine, Musique et Danse en Finistère, Association Départementale de Développement des Arts Vivants du Morbihan, Association Départementale de Développement de la Musique et de la Danse en Côtes d'Armor. Musiques et Danses en Bretagne.

Les moyens et questionnements de ces deux types d'organisations diffèrent d'une discipline à l'autre. Les informations collectées ne sont pas forcément recoupées, partagées ni même connues d'une tête de réseau à l'autre, voire au sein même des entreprises et associations qui composent et/ou représentent ces têtes de réseaux.

**Le manque de centralisation et de recoupement d'informations, d'analyses et de données interdisciplinaires, ne permet pas d'avoir une photographie plus globale de l'économie et des métiers de la culture en Bretagne, ni de connaître leur potentiel de développement.**

## ● Les emplois-jeunes dans la culture

La Bretagne est très présente sur le terrain de la création d'emplois-jeunes dans le domaine de la culture :

- **elle arrive en première position des régions françaises concernant la proportion des emplois-jeunes « culture »** par rapport à l'ensemble des postes de ce type recensés (15.5 %),

- et en 7<sup>ème</sup> position en volume (après les régions : Ile de France, Paca, Rhône-Alpes, Nord Pas de Calais, Languedoc Roussillon, Aquitaine).

Ces données démontrent, là encore, le fort dynamisme de la région dans ce secteur <sup>11</sup>.

Fort de ces statistiques, le prisme des emplois-jeunes dans le cadre d'un diagnostic-action sur l'emploi et la formation se révèle d'autant plus pertinent que :

- il s'agit de nouveaux services, laissant supposer que de nouvelles compétences se développent ou que de nouvelles façons de croiser ces compétences existent,
- l'arrivée des emplois-jeunes a fortement modifié le paysage et l'organisation des activités et services du paysage culturel, elle a permis de développer le volume d'employeurs,
- les associations employeuses portent l'empreinte d'une précarité chronique et ont souvent formalisé le salariat, pour la première fois, dans le cadre des Nouveaux Services Emplois Jeunes (NSEJ),
- la formation en interne est privilégiée, peu formalisée et donc peu repérable, la formation en externe ne semble accessible que de manière limitée,
- la question de la pérennisation de ces postes est traitée de manière égale par rapport aux autres emplois au sein des structures : « c'est le projet, l'activité en général qui doit perdurer » <sup>12</sup>.

Ajoutons que la perspective proche de la fin des aides financières pour les structures employeuses se rapproche à grand pas (diminution des aides à compter de 2003 et ce, jusque 2008) : le fait d'avoir **une meilleure connaissance régionale des compétences et savoir-faire présents et à renforcer, dans les structures et chez les salariés, participe à la consolidation des activités et à la pérennisation des nombreux emplois créés à l'occasion du dispositif NSEJ.**

---

<sup>11</sup> Statistiques fournies par le Ministère de la Culture pour l'année 2003. <http://www.culture.gouv.fr>

<sup>12</sup> Les emplois-jeunes dans la culture, usages et enjeux d'une politique de l'emploi, La Documentation Française, 2001

- **L'environnement socio-économique du secteur et l'emploi culturel au cœur de l'action de L'Autre Idée**

L'Autre Idée intervient depuis 1996 en qualité de conseiller, coordinateur d'action ou chargé de mission dans le cadre de projets à vocation culturelle et artistique. Les permanents de L'Autre Idée sont eux-mêmes des travailleurs culturels depuis plus de dix ans, sur des postes à responsabilités, notamment en direction d'équipement ou de structure. A ce titre, ils ont été amenés à créer des emplois dans l'action culturelle, notamment grâce au dispositif NSEJ.

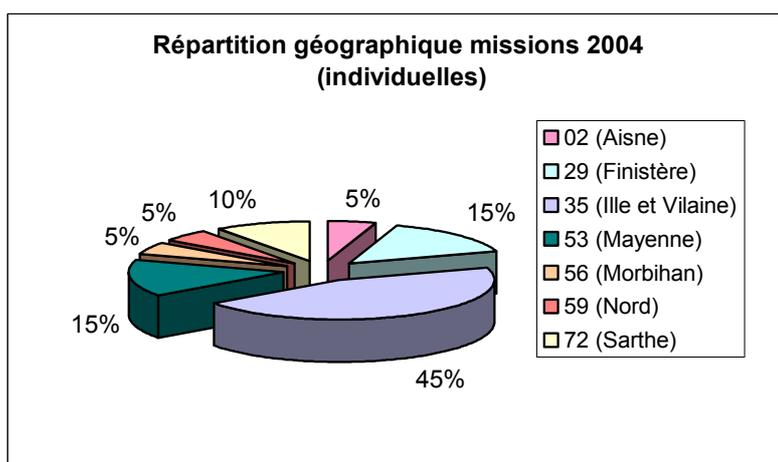
- **L'activité d'accompagnement de L'Autre Idée**

L'Autre Idée est régulièrement contactée dans une optique de pérennisation des Emplois Jeunes, des activités et des services des structures et projets culturels. Un programme d'actions est conduit de manière permanente par l'association autour de l'accompagnement de projets culturels. **A ce titre, L'Autre Idée intervient dans de nombreuses régions de France et du Grand Ouest** : Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Basse-Normandie, Nord – Pas-de-Calais, Picardie.

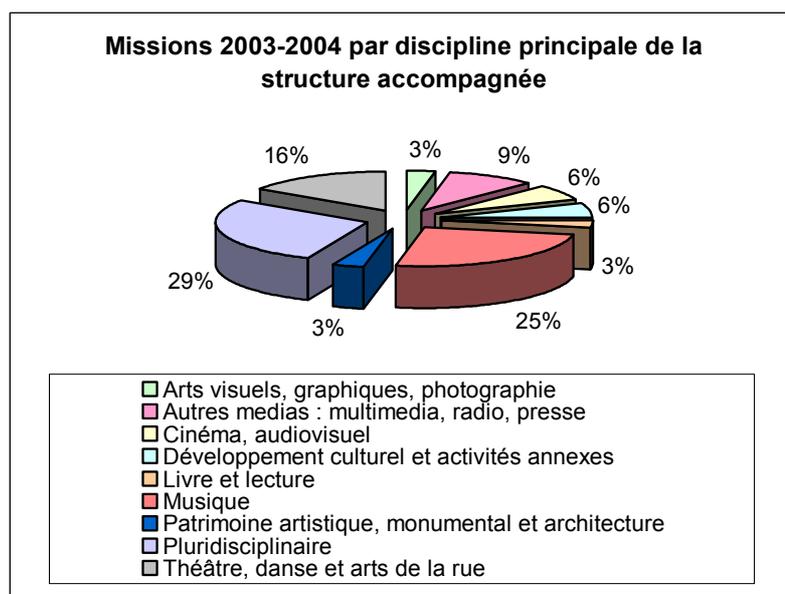
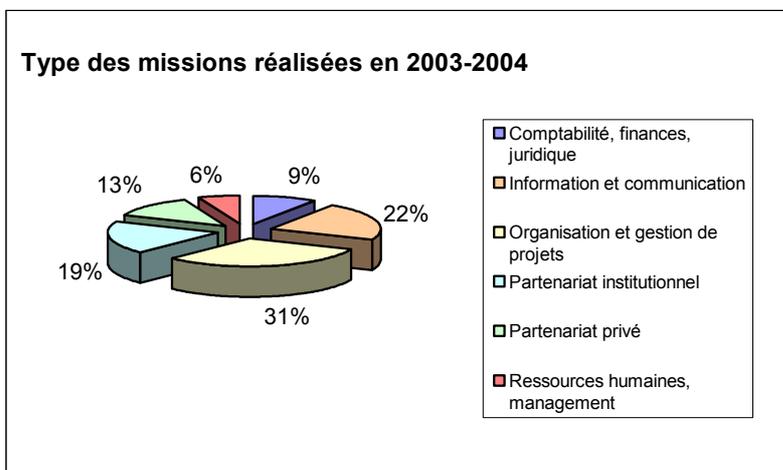
**Nos interventions ont été notamment commanditées par les opérateurs des Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)** : Bretagne Développement Initiatives (Ille et Vilaine, Morbihan, Côtes d'Armor et Finistère Nord), Codespar (Ille et Vilaine), l'Association Locale pour l'Emploi et la Formation (Finistère Sud), la Chambre Régionale d'Economie Sociale de Bretagne, les Centres d'Etudes et d'Action Sociale de la Mayenne et de la Sarthe, Insertion Poitou-Charentes Active, le Comité de bassin d'Emploi de Roubaix-Tourcoing-Vallée de la Lys, le Groupement Régional de l'Insertion par l'Economie de Picardie, Calvados Création, la Ligue d'Enseignement de la Manche.

Plus de 60 structures culturelles ont été accompagnées en 2003-2004 par L'Autre Idée. Ces accompagnements sont à l'origine de la problématique du diagnostic-action (voir partie A du présent rapport).

- **Territoire d'intervention en matière d'accompagnement**



- **Typologie des accompagnements de L'Autre Idée**

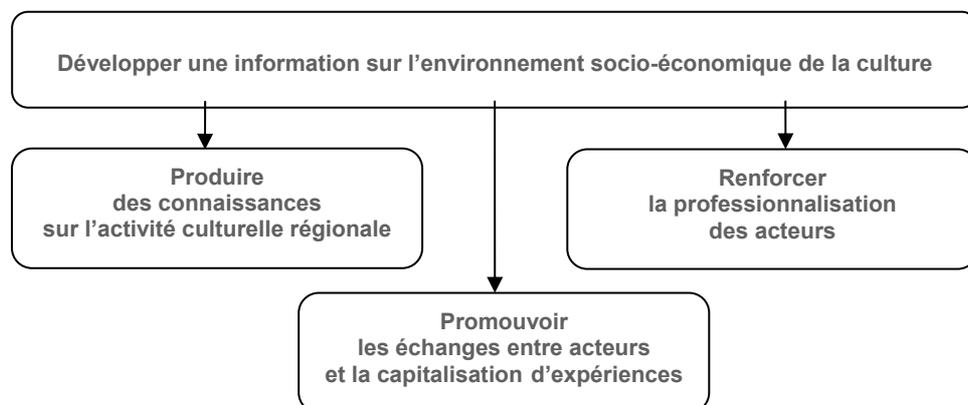


- **L'activité « information » de L'Autre Idée**

Le diagnostic-action s'inscrit dans le cadre du volet « information » développé par L'Autre Idée. Principalement tournée vers les professionnels de la culture, cette activité en matière d'information est guidée par les ambitions suivantes :

- leur permettre d'avoir une meilleure appréhension de l'environnement dans lequel ils évoluent,
- leur donner des éléments de réflexion,
- les aider dans leur prise de décision.

Les orientations de L'Autre Idée concernant le champ de l'information sont les suivantes :



■ **L'emploi et la formation dans le secteur culturel : une problématique au cœur des pratiques professionnelles et des préoccupations de L'Autre Idée**

S'appuyant sur son expérience, ses activités d'accompagnement de projets et d'information, ses rencontres permanentes avec des professionnels de la culture, L'Autre Idée observe au plus près du terrain les réussites et les difficultés auxquelles sont confrontés au quotidien les professionnels du secteur culturel.

Ces constats s'inscrivent dans le cadre d'une réflexion plus globale qui vise à mieux cerner les problématiques de l'environnement socio-économique du champ culturel et à offrir des réponses pertinentes et opérationnelles pour le secteur, plus particulièrement pour ce qui concerne l'emploi culturel.

L'ensemble des activités de L'Autre Idée, des exemples d'accompagnement, des précisions sur ses compétences sont consultables sur le site Internet de L'Autre Idée : <http://www.lautre-idee.org>.

# PARTIE A

## PRESENTATION DU DIAGNOSTIC-ACTION

### A.1. La conception du diagnostic-action

#### ● A.1.1. L'origine du projet

##### ■ Des besoins mis en évidence lors des accompagnements

L'Autre Idée intervient en matière d'accompagnement des acteurs culturels depuis 1996 et a renforcé cette activité depuis 2002, date de mise en place des Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) en Bretagne. La particularité de l'association est d'œuvrer essentiellement dans le secteur de l'action culturelle et ce sur l'ensemble des domaines qu'elle couvre.

La problématique de pérennisation des postes Nouveaux Services Emplois Jeunes (NSEJ), initialement au cœur des DLA, a amené les consultants de L'Autre Idée à intervenir régulièrement auprès de professionnels sur des champs de savoir-faire et de compétences en cours d'acquisition tels que l'administration, l'action culturelle et artistique, la médiation.

Au fil des missions d'accompagnement, quelle que soit la discipline artistique ou la fonction culturelle occupée par les associations du secteur, il est apparu qu'un certain nombre de connaissances professionnelles communes à une grande partie des salariés étaient à développer.

Dans un premier temps, il a été nécessaire de vérifier quels étaient les principaux freins à l'acquisition de ces compétences auprès des acteurs accompagnés sur le territoire breton. Les principales raisons évoquées à l'époque tenaient essentiellement dans l'absence d'offre de formation adaptée sur le territoire breton.

Un certain nombre d'organismes de formation (CAGEC, AGECEF, ARSEC...) proposaient bien une réponse en phase avec les besoins exprimés. Néanmoins, ces prestataires étant situés en dehors du territoire breton, les salariés NSEJ ne pouvaient solliciter le Conseil Régional de Bretagne à travers le dispositif « chèque-force ».

L'Autre Idée a alors vérifié dans quelle mesure l'offre de formation proposée par ces organismes était effectivement absente ou non en Bretagne. Ce travail nous a permis de nous rendre compte que les quelques offres de formation proposées tenaient plus de l'acquisition de savoir-faire spécifiques à chaque secteur artistique (métiers du livre, multimédia, spectacle vivant, patrimoine) que de savoir-faire transversaux à l'ensemble du domaine culturel.

##### ■ Une information relayée auprès de la DDTEFP 29

**Le 17 février 2003**, L'Autre Idée rencontre Albert Billon de la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Finistère (DDTEFP 29), l'un de ses commanditaires dans le cadre des DLA. Il s'agit de présenter notre travail d'analyse de l'emploi culturel en Bretagne et de l'offre de formation existante.

Notre objectif est alors d'initier la mise en place d'une offre de formation adaptée à des besoins pour lesquels les réponses apportées sur le territoire ne sont pas suffisamment significatives. Nous avons

également établi des pré-propositions de formation adaptée aux besoins mis en évidence, notamment à l'attention des emplois-jeunes. Un document synthétique, traduisant notre état des lieux, est remis à notre interlocuteur.

Ce rendez-vous nous amène à envisager la poursuite de notre réflexion « emploi-formation » sous la forme d'une **proposition de diagnostic-action**. La réalisation d'une telle étude n'est légitime que dans le cadre d'une commande institutionnelle et nécessite de trouver un financement adéquat.

## ■ Une vérification sur les études faites ou en cours auprès du Ministère de la Culture

Deux contacts sont pris avec des représentants du Ministère de la Culture au niveau national et régional :

- Le **15/02/2003**, entretien téléphonique avec Mme Patureau de la Délégation Etudes et Prospectives du Ministère de la Culture et de la Communication.
- Le **20/02/2003**, rencontre avec Mme Elliot, chargée de mission emplois-jeunes à la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC).

Ces entretiens nous permettent de vérifier qu'aucun travail de type diagnostic-action sur la thématique emploi-formation dans le secteur culturel en Bretagne n'a été réalisé à ce jour et qu'aucune étude n'est envisagée à ce moment-là. Signalons que la thématique de l'emploi culturel est véritablement apparue sur le devant de la scène avec la crise des intermittents du spectacle quelques mois plus tard, durant l'été 2003.

## ● A.1.2. La construction de la proposition

Afin de construire une proposition au plus près des besoins des acteurs de terrain et adaptée aux attentes des partenaires institutionnels, une démarche est engagée : consultation d'acteurs incontournables (du champ culturel, de l'emploi, de la formation, du dispositif NSEJ), recherche et traitement documentaire (notion d'emploi culturel, NSEJ dans la culture, études réalisées en Bretagne...)

### ■ La consultation des acteurs institutionnels

Un second rendez-vous est programmé le **25 mars 2003** avec la DDTEFP 29 visant à mieux cerner les contours d'une réflexion « emploi-formation » dans le secteur culturel en Bretagne.

Nous positionnons alors plus clairement l'organisation et les priorités du travail engagé. Un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- L'affichage d'un **objectif opérationnel** compréhensible pour tous les acteurs.
- La recherche d'**éléments méthodologiques** objectifs.
- L'intégration des **attentes des partenaires prioritaires** dans notre travail.
- La volonté de rassembler les partenaires financeurs au sein d'un **comité de pilotage**.
- L'attention portée sur des **études existantes** afin de ne pas faire double emploi.

Un document est réalisé, intitulé « Proposition de consultation d'acteurs institutionnels et culturels sur la question de l'économie culturelle en Bretagne », qui présente notre déclaration d'intention.

Le cadre général fixé, **nous prenons contact avec de nouveaux interlocuteurs** afin de rassembler des avis complémentaires et de mieux structurer l'offre de diagnostic-action. Chaque demande de rendez-vous ou d'entretien est motivée par l'envoi préalable de notre déclaration d'intention, qui va s'enrichir des indications, conseils et arguments complémentaires identifiés tout au long de notre démarche.

Ces rendez-vous sont :

- Le **28/03/2003**, entretien téléphonique avec Mme Nicolas de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP).
- Le **15/04/2003**, rencontre avec Mme Minec, directrice de l'ANPE Culture et Spectacles.

- Le **17/04/2003**, rencontre avec Mme Paris, responsable du Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA) de la Chambre Régionale d'Economie Solidaire (CRES).
- Le **24/04/2003**, rencontre avec M. Biard, directeur de l'action culturelle de Rennes Métropole, Mme Brisseau et M. Guivarc'h.
- Le **24/04/2003**, rencontre avec M. Menez, directeur régional de l'AFPA.
- Le **29/04/2003**, entretien téléphonique avec Mme Le Goff, service culturel du Conseil Régional
- Le **05/05/2003**, rencontre avec M. Gardet, de la Communauté Urbaine de Brest.
- Le **06/05/2003**, rencontre avec Mme Dersoir, AFPA Conseil (coordinatrice plate-forme NSEJ).
- Le **07/05/2003**, entretien téléphonique avec Mme Zavadski, de la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation dans le Spectacle Vivant (CPNEF-SV).
- Le **13/05/2003**, rencontre avec M. Lecoq, service développement culturel de la DRAC Bretagne.

Nous retiendrons les éléments suivants de ces différents entretiens :

- Afin de porter une démarche globale sur la branche culturelle, il faut **rechercher l'aval des professionnels** du secteur.
- Il nous faut **trouver le plus petit dénominateur commun** qui réunira les branches culturelles autour de notre problématique de l'emploi-formation.
- **Employeurs et employés doivent être consultés** dans le cadre d'une étude.
- Pour poursuivre notre action et nos entretiens, **une commande publique** s'impose.
- Notre réflexion correspond à une vraie réalité, **un réel besoin**, qu'il est nécessaire de poser.
- **Tous les acteurs rencontrés s'intéressent à la démarche portée.**

Nous noterons par ailleurs les commentaires spécifiques de la DRAC :

- Au jour de l'entretien, **la DRAC dispose de peu d'éléments, de chiffres ou d'indicateurs d'analyse concernant les emplois-jeunes dans la culture en Bretagne.**
- **La lecture de l'emploi est un enjeu** ; elle est pour l'instant réalisée de manière partielle et désordonnée.
- Il faut **proposer des réponses adaptées qui permettent de fédérer les acteurs** sur la question de l'emploi.
- Il faut être en mesure de **faire émerger des besoins communs** aux différents métiers.
- Il est intéressant de **définir les conditions de poursuite de l'action et de concertation** avec les acteurs.

Des premiers courriers de sensibilisation sont ensuite envoyés à la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) et au Conseil Régional de Bretagne. Des rendez-vous sont organisés :

- Le **20/05/2003**, rencontre avec M. Challain, directeur régional délégué de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP).
- Le **18/06/2003**, rencontre avec M. Colombel, responsable du service formation continue du Conseil Régional de Bretagne

## ■ Le financement du diagnostic

La DRTEFP, le Conseil Régional de Bretagne et la DRAC Bretagne sont identifiés comme financeurs potentiels. Un premier tour de table de ces partenaires prioritaires est réalisé entre les mois de juin et juillet 2003. Les acteurs sont sensibles à la démarche mais les modalités de financement restent à établir.

## ■ La capitalisation d'information

Nous continuons de capitaliser les informations relatives à notre problématique « emploi-formation », susceptibles d'alimenter notre réflexion :

- Traitement documentaire d'ouvrages, études, rapports réalisés sur le territoire ou au niveau national (formation professionnelle, Emplois Jeunes, emploi culturel, évolution et enjeux du secteur, analyses sectorielles...).

- Collecte d'informations sur les formations mises en place dans le secteur culturel.
- Collecte d'informations auprès d'acteurs intervenant sur la problématique, en Bretagne ou sur d'autres territoires.

### ● **A.1.3. La finalisation de la démarche**

#### ■ **La finalisation de la proposition**

En juillet 2003, bien que le financement du diagnostic-action reste à déterminer, nous finalisons le contenu de la proposition qui a suscité un intérêt certain auprès de l'ensemble des interlocuteurs rencontrés.

Dans le même temps, nous poursuivons l'analyse documentaire et nous réfléchissons sur les aspects méthodologiques :

- La construction de critères de sélection des acteurs culturels qui répondent à nos objectifs.
- La délimitation du territoire d'intervention.
- L'identification de connaissances, compétences, savoir-faire transversaux et pertinents.
- La délimitation des différents types de résultats pouvant nourrir l'analyse.

Un document de synthèse est réalisé, qui s'intitule :

***DIAGNOSTIC-ACTION « Emploi et formation dans les domaines de la culture en Bretagne. »  
Proposition de diagnostic-action dans le champ de la culture, sur le thème de l'emploi et de la formation, en vue de définir des réponses adaptées au besoin en formation.***

Il constitue la trame de notre négociation avec les partenaires institutionnels, et inclut nos constats de départ, les objectifs de notre démarche et les résultats attendus, l'environnement de l'étude, son calendrier d'action et son budget prévisionnel. Les résultats attendus sont les suivants :

- **La sensibilisation** des acteurs et employeurs culturels autour de la thématique de la formation des personnels en particulier Emplois Jeunes.
- **Le repérage** des besoins en formation en concertation avec un échantillon représentatif d'employeurs et de salariés du secteur.
- **La proposition** de formations en concertation avec un échantillon représentatif d'employeurs et de salariés du secteur.
- **La concertation** entre organismes financeurs, organismes de formation et employeurs sur la mise en œuvre de proposition de formation concrète et pertinentes.

#### ■ **La contractualisation**

En octobre 2003, la DRTEFP et le Conseil Régional de Bretagne se positionnent favorablement sur le financement de notre travail, sur la base des objectifs suivants :

- La professionnalisation des emplois occupés dans la culture, en particulier les Emplois Jeunes.
- La pérennisation des services et activités dans les domaines de la culture.
- La mobilisation des professionnels du secteur culturel à travers la thématique emploi/formation.

Nous convenons des modalités de financement au titre du Contrat de plan Etat/Région, à parité pour chacun des partenaires. La signature des conventions intervient en décembre 2003 avec la DRTEFP et en mars 2004 avec le Conseil Régional de Bretagne. Les financeurs sont rassemblés au sein d'un comité de pilotage dont les modalités d'organisation restent à déterminer. Par ailleurs, le principe de constitution d'un comité ressource est retenu, rassemblant des acteurs travaillant sur la problématique de l'emploi et de la formation ainsi que des acteurs culturels. Un avenant à la convention est prévu dès le premier comité de pilotage afin de prendre en compte les délais de négociations dans le calendrier initialement prévu<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Cf. Annexe 2

La DRAC Bretagne ne se positionne pas favorablement sur sa présence en qualité de co-financier du diagnostic-action, mais nous invite à collaborer avec des structures qu'elle missionne autour de la formation : Musiques et Danses en Bretagne (MDB), l'Institut Régional du Patrimoine (IRPA), l'Agence de Coopération des Bibliothèques de Bretagne (COBB). Le Conseil Régional de Bretagne et la DRTEFP préconisent donc l'intégration de ces structures au sein du comité ressource.

## A.2. Le cadre du diagnostic-action

### ● A.2.1. Le champ de l'étude

#### ■ Finalité et objectifs du diagnostic-action

Le travail mené vise à identifier les besoins en formation nécessaires à la pérennisation des activités créées dans le cadre du programme « Nouveaux Services - Emplois Jeunes », en mobilisant les professionnels à travers la thématique emploi-formation dans les domaines de la culture en Bretagne.

Le **diagnostic-action** « **emploi et formation dans les domaines de la culture en Bretagne** » poursuit les **objectifs** suivants :

- **sensibiliser** les acteurs culturels, toutes disciplines confondues, aux enjeux de la formation professionnelle.
- **repérer** les besoins en terme de savoir-faire transversaux sur le territoire breton en associant acteurs culturels et professionnels de l'emploi et de la formation.
- **réunir** les conditions d'établissement d'une offre de formation adaptée en concertation avec les employeurs et les organismes de formation.

#### ■ Un prisme : les Emplois Jeunes

- Le programme « Nouveaux Services - Emplois Jeunes » a eu un effet de levier dans la création ou le développement d'activités dans la culture. Ses effets directs et indirects ainsi que la forte proportion d'employeurs qui ont utilisé le dispositif amènent à considérer que ces postes sont une entrée idéale - bien que non exclusive - pour cerner les besoins du secteur.
- La consultation de structures ayant passé une convention NSEJ « culture », et de salariés majoritairement en Emploi Jeune constitue l'un des critères majeurs de sélection des acteurs associés à la démarche.

#### ■ Un enjeu central : les savoir-faire transversaux

- Afin d'asseoir le développement du secteur, employeurs et salariés doivent renforcer leurs compétences professionnelles pour consolider leurs activités. Des formations spécifiques sont proposées en Bretagne. Il reste néanmoins à identifier plus précisément les besoins des employeurs et des salariés, toutes disciplines confondues, en matière d'acquisition de savoir-faire communs aux différents secteurs (administration, communication, NTIC, gestion de projet...).
- Le repérage de ces besoins transversaux nécessite la consultation de structures couvrant l'ensemble des disciplines et des fonctions présentes dans le secteur culturel.
- La sélection de salariés travaillant dans le champ de l'administration, de l'action culturelle et artistique ou de la médiation contribue à asseoir le repérage, de même que la représentation de trois niveaux de responsabilité : direction, coordination et exécution.

## ■ Un territoire

« La Bretagne affiche aujourd'hui une dynamique culturelle très forte [...]. Cette dynamique offre des opportunités de développement culturel et économique, de cohésion sociale et territoriale et d'ouverture qu'il convient de soutenir ».<sup>14</sup> S'appuyant sur la diversité et la représentativité de la région en matière d'activités et d'emplois culturels, le diagnostic porte sur **le territoire breton**.

## ● A.2.2. Les acteurs<sup>15</sup>

### ■ Le comité de pilotage : l'instance d'orientation et de validation

• Le diagnostic-action est financé et piloté par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Bretagne d'une part, et par le Conseil Régional de Bretagne (service formation continue) d'autre part. La composition du comité de pilotage peut être élargie lors de ses réunions à la demande de la DRTEFP et de la Région. Ainsi, ont participé au comité de pilotage du :

- 26 mars 2004 : M. Colombel et Mme Hourcq (Conseil Régional de Bretagne, service formation continue), M. Challain et Mme Thomas (DRTEFP), M. Billon (DDTEFP 29).
- 19 juillet 2004 : M. Colombel et Mme Hourcq (Conseil Régional de Bretagne, service formation continue), M. Challain et Mme Thomas (DRTEFP), M. Simorre (Conseil Régional de Bretagne, service culture), Mme Le Bert (DDTEFP 35), M. Argenté (DDTEFP 56).
- 15 octobre 2004 : M. Colombel et Mme Hourcq (Conseil Régional de Bretagne, service formation continue), Mme Thomas (DRTEFP), M. Lecoq (DRAC).

• Ce comité de pilotage intervient à chaque étape « clé » de l'échéancier de mise en œuvre, afin de valider les orientations proposées par L'Autre Idée dans la conduite du diagnostic-action.

- Réunions du comité :
  - 26 mars 2004 : fixation du cadre définitif du diagnostic-action,
  - 19 juillet 2004 : restitution des résultats intermédiaires de l'enquête et établissement des conditions de poursuite de l'action.
  - 15 octobre 2004 : préparation de la rencontre du 4 novembre avec les acteurs
  - 22 mars 2005 : remise du rapport final
  - 11 octobre 2005 : choix des orientations à venir
- Principales validations :
  - la méthode de consultation des acteurs (sélection, outils d'enquête...)
  - la synthèse des résultats intermédiaires envoyée aux acteurs culturels
  - la réunion d'échange sur les résultats intermédiaires
  - choix des éventuelles orientations et suites à donner au travail réalisé

### ■ Le comité ressource : un rôle d'appui-conseil

• Un comité ressource composé principalement d'acteurs institutionnels et d'organismes oeuvrant dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle apporte appui, conseil et informations au service de la démarche. Les acteurs sollicités pour faire partie du comité :

- les Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle des Côtes d'Armor, du Finistère, d'Ille-et-Vilaine et du Morbihan
- l'Agence Nationale Pour l'Emploi « Culture-spectacle » Bretagne
- le Centre National de la Fonction Publique Territoriale Bretagne
- la DRAC Bretagne (Ministère de la Culture)

---

<sup>14</sup> *La dynamique culturelle bretonne – Le Faou et Latour – Rapport du Conseil Economique et Social Régional - Janvier 2000.*

<sup>15</sup> *Liste des acteurs du diagnostic-action : cf Annexes 3 et 4*

- le Centre Régional de Ressource et d'Animation (C2RA)
  - le Groupement Régional Emploi et Formation Bretagne (GREF)
  - la Plate-forme régionale de professionnalisation des Nouveaux Services Emplois Jeunes/ AFPA Conseil
  - Inforem/Communauté Urbaine de Brest
  - la Direction des Affaires Culturelles de Rennes Métropole
  - la Direction des Affaires Culturelles de la Ville de Lorient
  - la CABRI
  - l'Agence de Coopération des Bibliothèques de Bretagne (COBB)
  - l'Institut Régional du Patrimoine (IRPA)
  - Musiques et Danses en Bretagne
- Ce comité se réunit en session plénière ou restreinte selon les questions soulevées tout au long du diagnostic-action.
- Réunions collectives : le 13 avril 2004, en amont du démarrage du diagnostic ; le 17 septembre 2004, pour une restitution des résultats intermédiaires ; le 11 octobre 2005 sur invitation du comité de pilotage, afin de réfléchir aux éventuelles suites à donner au travail.
  - Rencontres individuelles avec certains membres :
    - 17 mai 2004 : rencontre avec Mme Barthélémy, chargée de mission à l'Institut Régional du Patrimoine (IRPA)
    - 19 mai 2004 : rencontre avec Mme Minec, directrice de l'ANPE Culture et Spectacle
    - 22 juin 2004 : rencontre avec Mme Le Bras Sourisseau, directrice de Musiques et danses en Bretagne
    - 23 juin 2004 : rencontre avec M. Hervé, directeur du CRAJEP
    - 28 juin 2004 : rencontre avec M. Doulain, directeur de l'Agence de Coopération des Bibliothèques de Bretagne (COBB)

#### ■ **Les acteurs culturels associés : la pierre angulaire du dispositif**

- Les entreprises culturelles - privées comme publiques - et leurs salariés, constituent une clé de voûte sur laquelle L'Autre Idée s'appuie tout au long du diagnostic-action, afin d'être au plus près des besoins des professionnels du secteur.
- Des «têtes de réseau» sont également associées à la démarche, représentant au niveau régional de secteurs spécifiques (audiovisuel, théâtre, arts plastiques...).

#### ■ **L'association L'Autre Idée : la mise en oeuvre du diagnostic-action**

- L'Autre Idée est une association loi 1901 qui intervient depuis 1996 en qualité de conseiller, coordinateur d'action ou chargé de mission dans le cadre de projets à vocation culturelle et artistique.
- Elle intervient tout au long de l'année auprès d'acteurs culturels dans une démarche d'accompagnement de leurs projets et est régulièrement missionnée dans le cadre des Dispositifs Locaux d'Accompagnement en région Bretagne et sur le territoire national.
- Au travers de la démarche de diagnostic-action qu'elle a initiée et portée, L'Autre Idée entend mobiliser les professionnels du secteur autour des enjeux de la formation professionnelle dans le cadre d'une meilleure consolidation de leurs activités.
- Ont travaillé sur le diagnostic :
  - Nicolas Fily (directeur)
  - Stéphane Méder (consultant)
  - Erwan Cornic (webmaster - programmeur)
  - Christelle Glo (chargée de l'information)
  - Frédérique Méder (chargée de mission)

## ● A.2.3. Les outils

### ■ L'enquête auprès des structures et des salariés

L'objectif annoncé est de consulter une soixantaine de structures, afin de toucher 180 salariés. Le comité de pilotage du 19 juillet 2004 validera le principe de 54 structures et 152 salariés enquêtés.

#### 1 ) La sélection des structures

##### L'échantillon est établi en fonction de 3 critères :

- une répartition géographique en adéquation avec le pourcentage de conventions NSEJ culture signées sur chacun des 4 départements bretons, guidée par le choix de ce prisme,
- une représentation égale des différentes disciplines et fonctions du secteur culturel, afin de favoriser le repérage des besoins transversaux en savoir-faire à renforcer,
- une représentation du secteur privé et public conforme à la réalité du secteur culturel.

#### ● Des structures ayant bénéficié de conventions Emplois-jeunes « culture »

Fournies par chacune des DDTEFP, les listes des structures ayant signé une ou des conventions emplois-jeunes « culture » servent de base à l'établissement d'une première sélection. De fait, sont a priori exclues de notre enquête les structures culturelles n'ayant pas bénéficié du dispositif NSEJ.

Ces listes doivent permettre de **définir dans un premier temps la proportion de structures à consulter par départements**. Cependant, compte tenu de l'hétérogénéité des outils utilisés par les DDTEFP pour identifier les conventionnements « culture », nous choisissons de baser notre répartition sur les chiffres donnés par la DRTEFP dans le bilan semestriel de décembre 2001 :

- Finistère : 32 % des structures à interroger
- Ille et Vilaine : 28 %
- Morbihan : 21,5 %
- Côtes d'Armor : 18,5 %

Elles nous permettent également d'**établir une première sélection**, au regard de nos autres critères (activités, champ d'intervention public ou privé, possibilité de rencontrer plusieurs personnes sur un poste NSEJ...).

#### ● Une représentation de l'ensemble des disciplines et fonctions présentes dans le secteur culturel

La discipline et la fonction principales des structures constituent deux autres critères de sélection de l'échantillon. Leur égale répartition est recherchée.

Nous avons ainsi délimité le champ culturel en 9 disciplines artistiques et 6 fonctions principales exercées, en nous inspirant des classifications utilisées par différents organismes (Ministère de la Culture, UNESCO, Europe) :

##### ➤ Disciplines :

1. patrimoine
2. livre et lecture
3. arts visuels, graphiques, photographie
4. cinéma, audiovisuel
5. théâtre, danse et arts de la rue
6. multimédia, presse et autres medias
7. musique
8. culture scientifique et technique
9. développement culturel et activités annexes

*Par « développement culturel », nous entendons les structures ayant une activité plus transversale avec une dimension d'action territoriale.*

## ➤ Fonctions

1. conservation
2. création
3. production
4. diffusion
5. éducation, formation
6. information, accompagnement

Une attention particulière est portée sur les employeurs couvrant plusieurs disciplines et/ou fonctions, présentant les meilleures conditions pour rassembler des besoins en compétences transversales en leur sein.

### • **Une représentation du privé et du public**

Afin d'obtenir un échantillon conforme à la réalité du secteur culturel en terme de répartition entre secteurs public et privé, nous recherchons une **représentation en adéquation avec la proportion établie au niveau national : 60% de structures privées et 40% de structures publiques** ou ayant une mission de service public clairement affirmée.

Le fait que certains champs disciplinaires (patrimoine, livre et multimédia) regroupent un nombre important de structures publiques nous amène à pondérer la représentation de ces dernières par le choix de structures ou équipements ayant des activités différentes.

### • **Une sélection affinée avec plusieurs partenaires**

Notre première sélection est soumise à chaque DDTEFP. Les avis de l'Institut Régional du Patrimoine (IRPA) et d'INFOREM sont également recueillis afin de l'affiner ou de la compléter mais aussi d'éviter de solliciter à nouveau des structures déjà enquêtées dans un autre cadre.

## **2) La sélection des salariés**

### **L'échantillon est établi en fonction de 3 critères :**

- Une représentation significative des salariés sur un poste NSEJ.
- Une représentation des trois grands champs d'activité que sont l'administration, l'action culturelle et artistique, la médiation, afin de favoriser l'identification de besoins transversaux.
- Une représentation de trois niveaux de responsabilité : direction, coordination et exécution.

### • **Des salariés majoritairement en Emploi Jeune**

Lors de nos prises de rendez-vous avec les structures enquêtées, nous nous sommes toujours préoccupés de la présence d'au moins un emploi jeune parmi les salariés retenus, voire deux, ou plus, lorsque cela était possible.

### • **Des salariés oeuvrant dans les champs de l'administration, de l'action culturelle et artistique, et de la médiation**

Une égale représentation de ces champs a été recherchée lors de notre sélection. Nous précisons que les salariés ont été classés en fonction des compétences qu'ils utilisaient le plus dans leur poste, d'après leurs déclarations et celles des employeurs. Les compétences listées en amont ont été identifiées et retenues parce qu'elles ont été jugées représentatives de l'un des trois grands champs d'intervention.

### 3) La création de questionnaires <sup>16</sup>

Un questionnaire « structure » et un questionnaire « salarié » ont été construits, afin d'identifier les éléments suivants :

- La typologie des acteurs rencontrés
- Les savoir-faire, connaissances et compétences à caractère transversal utilisés et/ou à renforcer pour professionnaliser les activités des structures du secteur culturel et leurs salariés
- L'appréhension des acteurs de la formation continue

#### • **La fiche signalétique**

Les indicateurs retenus doivent permettre d'identifier les principales caractéristiques des structures et des salariés enquêtés, mais aussi de présenter un échantillon pertinent en fonction de l'objectif affiché.

#### • **La grille de connaissances, savoir-faire, compétences**

Lors de la construction du questionnaire, nous avons déterminé les champs et lignes de connaissances, savoir-faire, compétences à travers :

- La prise en compte de la grille de compétences proposée par le site cortex-cultureemploi ([www.cortex-cultureemploi.com](http://www.cortex-cultureemploi.com))
- Le recoupement de ces compétences avec celles que nous avons pu repérer sur le terrain.
- La répartition de ces compétences en trois grands champs d'activité identifiés comme transversaux : l'administration, l'action culturelle et artistique, la médiation.

**32 « champs de compétences » et 161 « compétences affiliées » ont été retenus pour leur caractère transversal**, au sens où l'on est susceptible de les retrouver dans l'ensemble des disciplines et fonctions du secteur culturel. Nous précisons que les compétences affiliées à chacun des champs ne les caractérisent pas de manière exhaustive : dans la mesure où ils s'agissait de repérer uniquement des compétences transversales, seules celles présentant ces caractéristiques ont été conservées.

#### Exemple

Pour le champ de compétences: « Avoir des connaissances générales en lumière » (B-7), seuls les items suivants ont été retenus :

- avoir des connaissances en matériel d'éclairage
- concevoir un système d'éclairage
- connaître les bases d'utilisation d'une régie lumière

D'autres items auraient pu être proposés, mais notre démarche aurait alors relevé de l'identification de besoins en formation sur des compétences relevant de secteurs spécifiques ou de métiers techniques.

**Ces compétences sont rattachées à trois grands champs d'activités – administration, action culturelle et artistique, médiation.** Nous avons, cependant, choisi de ne pas faire apparaître ouvertement ce découpage afin que les enquêtés s'attachent à la totalité des propositions et non pas uniquement à celles de leur champ d'activité principal.

**Le questionnaire invite les salariés et les structures à prioriser les compétences à renforcer pour se professionnaliser**, en choisissant pour chacune des lignes un niveau d'importance – « 0 », « 1 », « 2 » ou « 3 » – « 3 » correspondant à un niveau prioritaire.

#### **Les questions posées aux salariés :**

- Quels sont les connaissances, savoir-faire, compétences à renforcer pour vous professionnaliser, d'une part dans votre poste, d'autre part dans le secteur culturel ?  
Les 32 champs et les 161 compétences affiliées sont alors proposés. Nous précisons que la notation des 32 champs de compétences ne correspond pas forcément à une moyenne des notations des items affiliés.
- Quels sont les savoir-faire, connaissances, compétences que vous utilisez dans votre poste ?  
Les 32 champs de compétences sont alors proposés à la notation.

---

<sup>16</sup> Cf. Annexe 5

## Les questions posées aux structures :

- Quels sont les connaissances, savoir-faire, compétences à renforcer pour professionnaliser les activités et services culturels de votre structure ? Les 32 champs de compétences sont alors proposés à la notation.
- Quels sont les connaissances, savoir-faire, compétences à renforcer par les salariés enquêtés dans leur poste ? Les 32 champs de compétences sont alors proposés à la notation.

### • **La vérification de la pertinence de l'outil**

Le test effectué auprès de six structures (Très Tôt Théâtre, les Moyens du Bord, Bibliographie de Bretagne, La Griffes, ADDM 35, Rennes Métropole) et les observations des membres du comité de pilotage et du comité ressource ont permis l'amélioration des questionnaires afin qu'ils deviennent un outil d'analyse pertinent au regard des objectifs fixés.

## **4) La création d'une plaquette de présentation du diagnostic**

Une plaquette a été réalisée afin d'informer les acteurs sollicités sur le travail engagé et de les associer à la démarche<sup>17</sup>.

## **5) La consultation sur le terrain**

La méthode adoptée a été la suivante :

- **Contact téléphonique** avec les structures retenues lors de la première sélection : appréciation de l'intérêt porté à la démarche et vérification de l'adéquation de la sélection par rapport à nos critères,
- **Envoi de la plaquette d'information et de la proposition** de participation par courrier,
- **Prise de rendez-vous** avec le responsable et les salariés,
- **Déplacement dans les structures** pour un accompagnement physique et personnalisé des acteurs enquêtés.

## **6) Le traitement des résultats**

### • **La création d'une base de données**

Une base de données a été développée, permettant de saisir l'ensemble des éléments quantitatifs et qualitatifs recueillis au moyen du questionnaire. Elle permet le croisement d'un nombre important de données.

### • **L'exploitation des données**

Nous présentons dans ce rapport l'analyse d'une partie des résultats, ceux qui nous sont apparus comme les plus pertinents pour répondre aux objectifs du diagnostic.

Le repérage des besoins prioritaires, en terme de connaissances, savoir-faire, compétences à renforcer, s'est effectué à partir de la notation des items par les enquêtés : l'ensemble des notations a permis d'établir une moyenne générale pour chacune des lignes, et de classer ensuite ces dernières par ordre d'importance. Les résultats présentent les « champs de compétences » apparus en tête. Les

---

<sup>17</sup> Cf. Annexe 6

compétences affiliées initialement à ces champs sont mentionnées dans les résultats salariés lorsqu'elles sont ressorties dans les premières places du classement général. Nous ne présentons ainsi que celles qui sont placées dans le premier quart des besoins en renforcement (dans les 40 premières positions sur les 193 compétences (32 champs+ 161 compétences affiliées).

Exemple :

*Sous le champ « avoir des connaissances générales en informatique », nous avons identifié 6 « compétences » :*

- avoir des connaissances techniques concernant le matériel informatique
- utiliser un logiciel de mise en page
- utiliser un logiciel de création vidéo
- utiliser un logiciel de sons
- concevoir l'architecture d'un site Internet
- concevoir une base de données

*Les résultats de l'enquête auprès de l'ensemble des salariés nous amènent au classement et à la présentation suivante :*

*Avoir des connaissances générales en informatique (place n° 1)*

- utiliser un logiciel de mise en page (place n°2)
- concevoir une base de données (place n°4)
- avoir des connaissances techniques concernant le matériel informatique (place n°6)
- concevoir l'architecture d'un site Internet (place n°30)

*Les « compétences » suivantes ne seront pas mentionnées, en raison de leur faible place au classement :*

- utiliser un logiciel de création vidéo (place n°105)
- utiliser un logiciel de sons (place n°87)

## ■ Les entretiens avec les têtes de réseaux

Conduits à travers une grille semi-directive, les entretiens avec les « têtes de réseaux » nous ont permis de recueillir une information qualitative portant sur plusieurs points : leur approche de la formation et des métiers de la culture, leurs réflexions sur les logiques de sensibilisation des acteurs, leur identification de compétences transversales, les logiques de travail en commun envisageables, dans leur secteur ou dans un souci de poursuite de la démarche de diagnostic-action.

## ■ La synthèse des résultats intermédiaires et la rencontre du 4 novembre 2004 avec les acteurs<sup>18</sup>

- Afin de communiquer aux acteurs associés à la démarche les résultats de la phase d'enquête, un document de 16 pages a été réalisé et envoyé à l'ensemble des personnes concernées début octobre 2004.
- Une rencontre leur a été proposée le 4 novembre, dans le but d'échanger autour des résultats intermédiaires et de compléter l'analyse. Les objectifs de cette rencontre ont été les suivants :
  - consolider l'analyse des besoins en termes de connaissances, savoir-faire, compétences à renforcer,
  - mieux identifier les freins d'accès à la formation,
  - envisager le mode de poursuite de l'action de sensibilisation auprès d'autres structures et imaginer la place et le rôle des structures culturelles dans la réflexion future sur l'emploi et la formation dans le secteur en Bretagne.

---

<sup>18</sup> Liste des personnes ayant participé à la rencontre : cf. Annexe 7

## ● **A.2.4. Les étapes**

### ● **Janvier – juin 2003 : L'Autre Idée entame une réflexion sur l'emploi et la formation dans le secteur culturel en Bretagne**

- Constat effectué de besoins en matière de formations culturelles transversales en Bretagne, relayé auprès d'acteurs institutionnels,
- Réflexion avec les acteurs institutionnels sur la pertinence d'une étude sur ce sujet,
- Construction de la proposition d'un diagnostic-action sur l'emploi et la formation dans les domaines de la culture en Bretagne

### ● **Juin – Décembre 2003 : Vers une officialisation de la démarche**

- Proposition officielle du diagnostic-action et réflexion sur les modalités de prise en charge financière,
- Signature de la convention avec la DRTEFP en décembre 2003,
- Accord de principe du Conseil Régional de Bretagne (signature de la convention en mars 2004)

### ● **Janvier – Avril 2004 : Conception du diagnostic-action**

- Recueil et traitement d'informations complémentaires sur la thématique de l'emploi et de la formation,
- Création des questionnaires,
- Sélection de l'échantillon de structures à enquêter,
- Mise en place du comité ressource,
- Concertation avec le comité de pilotage (26 mars 2004) et le comité ressource (13 avril 2004) afin de finaliser et de valider la méthode adoptée.

### ● **Mai – Juillet 2004 : Consultation de terrain**

- Enquête auprès des représentants de structures et de leurs salariés,
- Entretiens avec les « têtes de réseau ».

### ● **19 juillet 2004 : Remise du rapport intermédiaire au comité de pilotage**

- Présentation des résultats de l'enquête,
- Validation des orientations proposées pour la poursuite du diagnostic-action.

### ● **Septembre – Octobre 2004 : Restitution des résultats intermédiaires aux acteurs sollicités**

- Réunion du comité ressource : échange autour des résultats intermédiaires et de la poursuite de l'action,
- Envoi d'une synthèse à l'ensemble des acteurs.

### ● **4 novembre 2004 : Rencontre avec les acteurs**

- Echange autour des résultats intermédiaires et apport de compléments à l'analyse,
- Réflexion sur les conditions de poursuite de l'action.

### ● **Novembre-décembre 2004 : Rédaction du rapport final**

- Présentation de la démarche,
- Restitution des résultats de la consultation des acteurs (enquête, entretiens, rencontre du 4 novembre)
- Analyse des résultats et préconisations.

### ● **Mars 2005 : Remise du rapport final au comité de pilotage**

### ● **Août 2005 : Remise d'une synthèse aux enquêtés et du rapport au comité ressources**

### ● **Octobre 2005 : Choix des suites éventuelles à donner / comité de pilotage et comité ressources**

## **PARTIE B**

### **LE DIAGNOSTIC-ACTION :**

#### **UN EFFET LEVIER POUR LA SENSIBILISATION D'UN SECTEUR CULTUREL MOBILISE SUR LA QUESTION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION**

### **INTRODUCTION**

L'un des trois objectifs du diagnostic-action était de « sensibiliser les acteurs aux enjeux de la formation professionnelle ».

Le choix des outils mis en place pour réaliser le diagnostic a été guidé par la volonté d'associer pleinement les professionnels à la démarche :

- document de présentation remis aux participants,
- enquête et entretiens réalisés directement avec les employeurs, les salariés, les têtes de réseau,
- organisation d'une rencontre collective avec les professionnels <sup>19</sup>,
- création de comités d'appui (pilotage et ressource).

Nous rappellerons d'autre part que l'initiation de la démarche portée par L'Autre Idée s'est faite en amont des problèmes liés aux grèves des intermittents durant l'été 2003. Lorsque le diagnostic-action a été lancé, le milieu professionnel était encore perturbé par les conséquences des grèves et les difficultés rencontrées par les intermittents. Le travail proposé, né de la pratique de terrain (accompagnement de projets) et non en réponse à une actualité brûlante, aurait pu rencontrer la réticence des professionnels. Cela n'a pas été le cas.

Les résultats quantitatifs et qualitatifs issus des différentes rencontres avec les professionnels permettent de mettre en évidence plusieurs éléments montrant que les acteurs se sont réellement investis, et que l'objectif de sensibilisation a été atteint.

---

<sup>19</sup> Une rencontre avec les salariés et les représentants des structures enquêtées a eu lieu le 4 novembre 2004. Cette réunion avait pour double objectif de consolider l'analyse des besoins en terme de compétences à renforcer et de mieux identifier les freins d'accès à la formation. Cf. Liste des participants en Annexe 7

## B.1. Des professionnels de la culture pleinement associés à la démarche

### ● B.1.1. 64 structures associées représentatives de la diversité du secteur<sup>20</sup>

**54 structures** ont été enquêtées entre avril et juillet 2004 (carte ci-dessous).

Par ailleurs, **trois** structures ont également été consultées en amont, dans le cadre des bêta-tests (Très Tôt Théâtre, Les Moyens du Bord, Bibliographie de Bretagne), ainsi que **deux** autres, dont les résultats n'ont pu être pris en compte statistiquement pour cause de traitement hors délais (Le Fourneau, l'Abbaye de Daoulas).

**Cinq têtes de réseau** ont également été rencontrées (en dehors des membres des comités)

- Association des Producteurs de Bretagne : M. Le Corre, président (8 avril 2004)
- Films en Bretagne – Union des professionnels : M. Le Jeune, secrétaire général (13 mai 2004) (également enquêtée dans le cadre du questionnaire structure)
- CCSTI / Espace des Sciences : M. Cabaret, directeur (18 mai 2004)
- Art Contemporain en Bretagne : M. Lamandé, président (25 mai 2004)
- Théâtre S en Bretagne : M. Lafite, directeur (3 juin 2004)

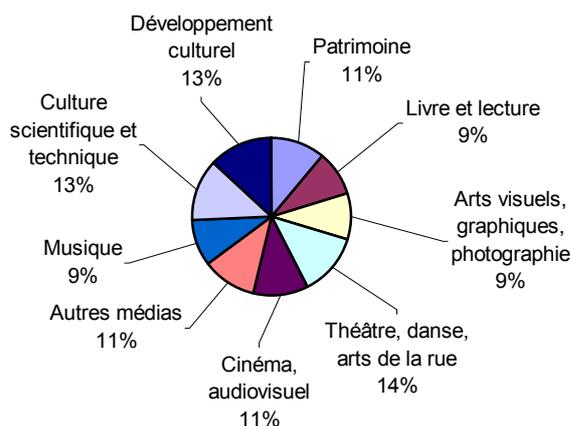


<sup>20</sup> Liste des structures rencontrées : cf Annexe 4

■ Une représentation de l'ensemble des disciplines et fonctions de la culture <sup>21</sup>

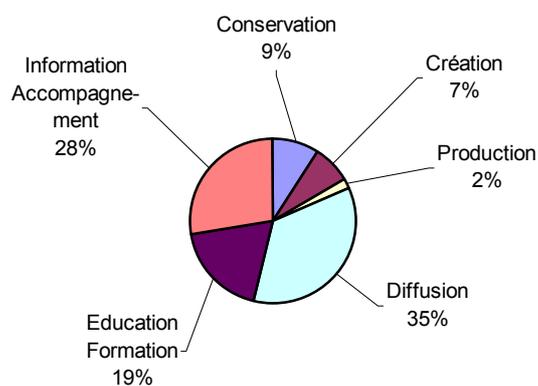
La typologie des structures (disciplines et fonctions) est la suivante :

**Répartition des structures enquêtées par discipline artistique et culturelle principale**



Une représentation de l'ensemble des disciplines du secteur culturel

**Répartition des structures enquêtées par fonction principale**



Le prisme des emplois-jeunes dans le choix des structures explique le déséquilibre des fonctions exercées par ces dernières.

■ Une forte mobilisation des directeurs d'équipement

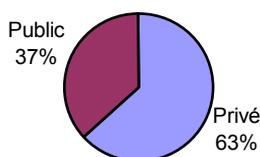
76 % des questionnaires «structure» ont été remplis avec les directeurs (9 % avec les présidents, 15 % avec d'autres représentants).

■ Près de 90 % des structures enquêtées sont des associations

Les associations représentent 87 % de l'effectif, conformément aux orientations des comités du diagnostic-action (collectivités : 13 %). Les entreprises (SARL...) n'ont pas été consultées par questionnaire puisqu'elles n'avaient pas accès aux NSEJ.

■ 40 % de mission de « service public »

**Mission des structures enquêtées**



Si le statut associatif a été privilégié, la mission portée par les structures permet d'affiner la répartition entre public et privé.

<sup>21</sup> Les statistiques présentées dans le rapport concernent les 54 équipements et les 152 salariés comptabilisés dans le traitement des questionnaires «structures» et «salariés».

## ● B.1.2. 152 salariés de l'administration, de l'action culturelle et de la médiation

### ■ Une majorité de femmes

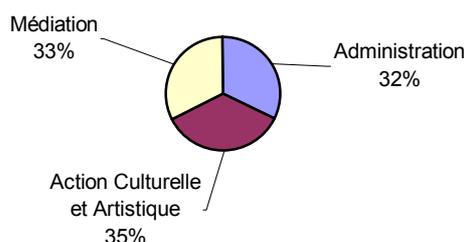
Les femmes représentent 60 % des salariés questionnés.

### ■ Une forte majorité de contrat à durée indéterminée

Les contrats à durée indéterminée représentent 78 % des contrats signés par les enquêtés.

### ■ Une représentation équilibrée des grandes fonctions dites « administratives » occupées dans une structure culturelle <sup>22</sup>

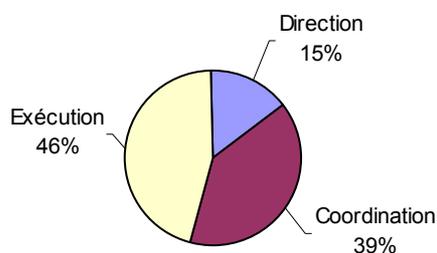
Champs d'intervention  
de l'ensemble des salariés enquêtés



Le choix d'une égale répartition des champs d'intervention des salariés vise à consolider le repérage transversal des connaissances, savoir-faire et compétences à renforcer.

### ■ Une représentation majoritaire de postes d'«encadrants»

Niveaux de responsabilité  
de l'ensemble des salariés enquêtés

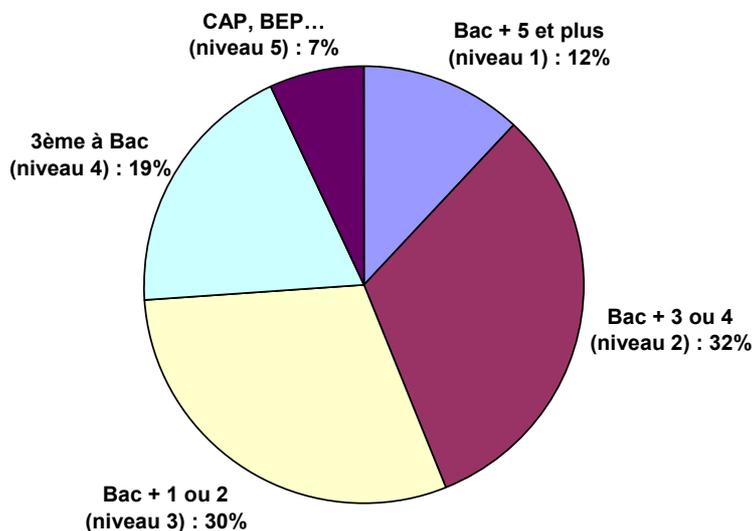


<sup>22</sup> Notre approche ne concerne que les fonctions dites « administratives » occupées dans les structures culturelles et n'induit aucun commentaire négligeant pour les fonctions artistiques et techniques qui ne font pas partie de la présente étude.

## ■ Un niveau de formation initiale élevé <sup>23</sup>

- Les 2/3 des salariés possèdent au minimum un bac + 2

Répartition des salariés selon le niveau de diplôme obtenu en formation initiale



Les salariés enquêtés possèdent un niveau de qualification élevé : 44% d'entre eux détiennent un diplôme de niveau 1 ou 2 (bac + 3 et plus...) et 30 % ont un diplôme de niveau 3 (bac + 1 ou 2)

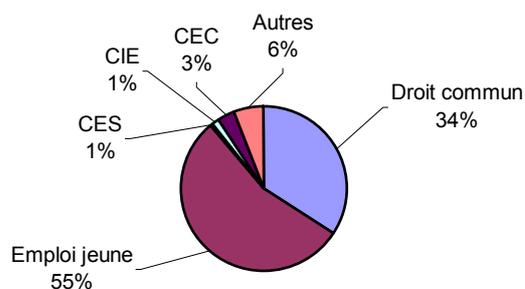
- Les spécialisations « culturelles » sont rares

Seuls 33 % des salariés enquêtés estiment avoir un diplôme dans la culture.

Parmi les diplômes obtenus figurent notamment de nombreuses licences ou maîtrises des filières art, lettres, sciences humaines. Les BTS correspondent généralement à des formations en lien avec l'administration. Les filières de l'animation socio-culturelle sont également représentées, par le biais du DUT carrières sociales, mais aussi par plusieurs diplômes obtenus cette fois dans le cadre de la formation continue (DEFA, BEATEP...).

## ■ 65 % de contrats aidés chez les salariés enquêtés

Répartition par type de contrat  
des salariés enquêtés (152)

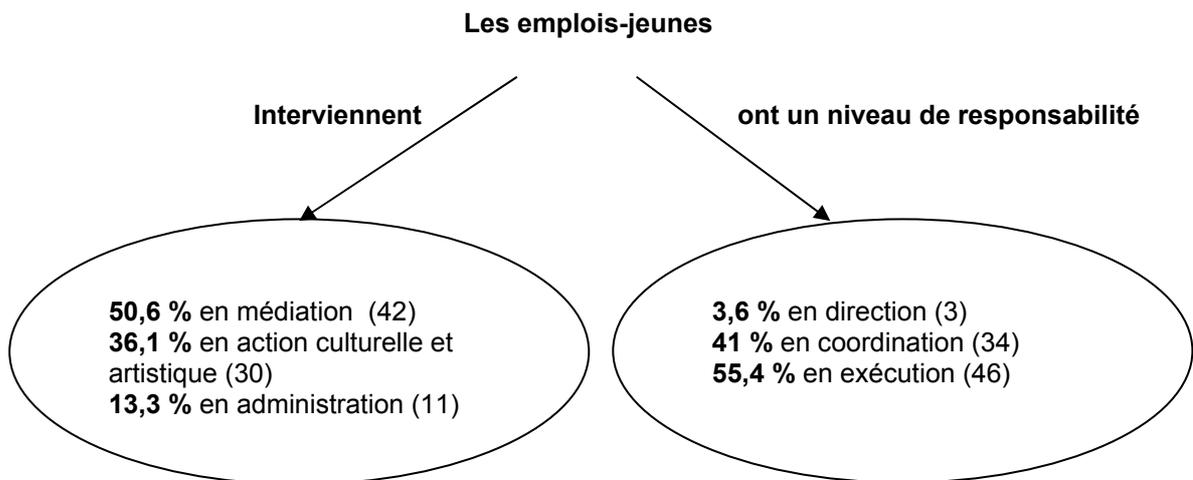


<sup>23</sup> Liste des formations initiales : cf. Annexe 8

● **B.1.3. 83 emplois-jeunes enquêtés, soit 75 % des NSEJ présents dans ces structures**

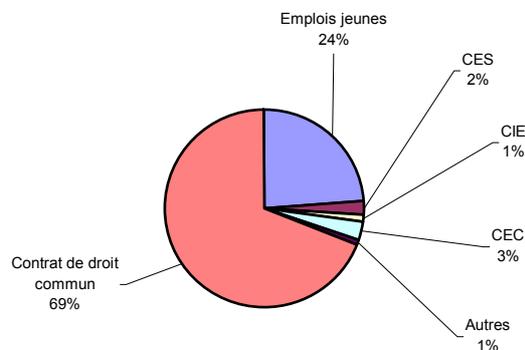
■ **55 % des enquêtés sont des emplois-jeunes**

■ **Plus de la moitié des emplois-jeunes interviennent dans la médiation et dans une fonction d'exécution**



■ **Un salarié sur quatre est emploi-jeune dans les structures enquêtées, 75 % ont été rencontrés**

Répartition par type de contrat  
de l'ensemble des salariés  
(54 structures, 458 salariés)



Sur un effectif total de 458 personnes dans les 54 structures enquêtées, 109 (24 %) sont des emplois-jeunes. Sur ces 109 salariés, 83 d'entre eux, soit 75 % des emplois-jeunes présents dans les structures ont été rencontrés lors de l'enquête.

## B.2. Des professionnels sensibilisés et mobilisés par la question de l'emploi et de la formation

### ● B.2.1. Une démarche bien accueillie par les professionnels de la culture

#### ■ Un accueil positif des structures comme des salariés

- **La majorité des employeurs a montré un véritable intérêt pour le diagnostic-action** dès la première prise de contact téléphonique, en acceptant d'emblée de participer au questionnaire, puis au processus découlant du diagnostic-action.<sup>24</sup>
- La problématique de la formation **abordée de façon globale dans le secteur culturel** a en général été considérée positivement et comme une approche originale, pour les représentants des structures comme pour les salariés.
- **Leur engagement dans la démarche dépendait du caractère «opérationnel» et «utile» des actions mises en place** (investissement envisagé « sous réserve que cela débouche sur des actions »...).
- Les salariés les **plus réceptifs étaient ceux qui se situaient dans une démarche de formation continue ou de recherche de formation.**

#### ■ Le diagnostic-action représente pour les employeurs une opportunité d'amorcer une dynamique de réseau structurée

L'analyse de l'accueil réservé à la démarche par les employeurs met en évidence les points suivants :

- Une thématique - la formation professionnelle – jugée suffisamment « neutre » pour mobiliser des acteurs culturels souvent isolés dans leurs disciplines.
- Une occasion de rencontrer d'autres structures et d'échanger sur d'autres problématiques liées à l'emploi culturel, et plus généralement à l'action culturelle.
- Un échange interdisciplinaire qui n'est pas toujours à considérer avec l'ensemble des disciplines, mais avec celles qui - a priori - peuvent avoir des préoccupations proches.

**La sensibilisation à la formation professionnelle devrait, pour certains employeurs, passer fortement par « une mobilisation des salariés** afin que de véritables échanges d'expériences se mettent en place » (échanges de savoir-faire en fonction des compétences de chaque structure).

#### ■ Un triple intérêt pour les salariés

Le diagnostic-action et plus particulièrement le questionnaire concernant les salariés, a démontré un triple intérêt - au dire de ces derniers - en leur donnant l'occasion :

- **D'exprimer leurs besoins sur plusieurs champs de compétences** (le questionnaire a été jugé en général très complet).

---

<sup>24</sup> Les quelques réticences ou rares refus de participation ont eu pour cause première la difficile gestion des emplois du temps dans les structures, ainsi que « la prise en compte tardive de la question alors que le dispositif NSEJ touche à sa fin » et la « multitude d'enquêtes dont on ne voit pas le résultat ».

- **De faire un point :**

- **sur leurs acquis et leurs besoins,**
- **sur l'adéquation entre formation et compétences** mises en œuvre,
- **sur leur évolution professionnelle** (plus particulièrement pour les salariés en CDD ou ayant acquis une expérience, que pour les salariés récemment en poste ou en fin de carrière).

- **De donner leur point de vue sur la formation en général :** expériences positives ou négatives en matière de formation, suggestions...

- **B.2.2. Des professionnels sensibles aux enjeux de l'emploi et de la formation**

**Les enjeux soulevés par le diagnostic-action ont amené les professionnels à dépasser le cadre de la «seule» formation professionnelle.**

Nous retiendrons les points suivants, soulignés par les acteurs notamment lors de la rencontre du 4 novembre :

- **Il faut développer l'analyse de l'emploi dans le secteur culturel en Bretagne :**

- Quels sont les besoins en emploi dans la région, notamment mis en évidence par la création des postes emplois-jeunes ? Quels outils permettraient de les identifier ?
- Quelles sont les perspectives pour les nouveaux entrants et comment favoriser l'intégration au secteur ?

- **Il faut développer des outils pour asseoir la visibilité économique du secteur culturel :**

- Comment rendre lisible un secteur atomisé ?
- Comment sortir d'une évaluation basée sur le quantitatif ?

- **B.2.3. Des professionnels mobilisés pour une organisation globale et interdisciplinaire du secteur culturel**

- **Les têtes de réseau soulignent l'importance du partage d'expériences : entre acteurs du secteur, et hors champ culturel**

Quatre points majeurs ressortent des entretiens :

- **L'échange et la rencontre des disciplines enrichit la création et les propositions culturelles.** Il en est de même pour la réflexion sur la formation professionnelle.

- La diminution des financements publics renforce l'obligation de formation. **S'inspirer des initiatives de sensibilisation existantes et partager les expériences menées dans différents domaines** peuvent aider les acteurs à s'organiser face à cette évolution.

- **Les savoir-faire spécifiques à un secteur peuvent s'exporter vers d'autres secteurs.** L'émergence de nouvelles formes d'expression et de nouvelles structures culturelles oblige à réfléchir à des principes d'échanges entre secteurs et à identifier des contenus de formation qui permettront de répondre à des organisations différentes.

- **Il faut continuer à développer des outils de lecture de l'emploi**

Il y a un manque de données et d'observation des entreprises culturelles, or de nouveaux outils d'observation permettront de garantir une meilleure visibilité et reconnaissance des initiatives.

■ **La structuration du secteur offre, pour les employeurs, un cadre d'analyse et une reconnaissance renforcée du champ culturel**

• **Pour les acteurs, la structuration du secteur devrait permettre d'améliorer :**

- La sensibilisation de l'ensemble des élus, y compris ceux qui ne sont pas en charge de la culture.
- La réflexion sur la notion d'évaluation des structures, comme des politiques d'aide aux structures.
- La connaissance des financeurs (OPCA...) et le dialogue avec ces derniers, de manière représentative.

• **Les professionnels estiment que cette structuration renforcerait également :**

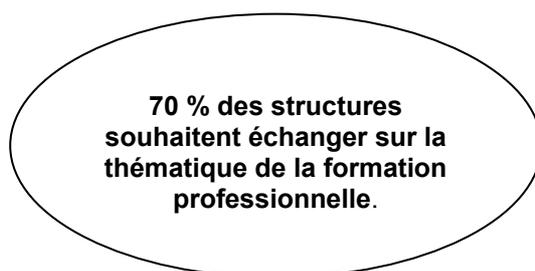
- Leur capacité de proposition, d'interpellation, d'observation (observatoire «indépendant» selon la qualification utilisé par les employeurs eux-mêmes).
- Leur lisibilité (le poids du secteur, la représentativité, l'évaluation pour être compris).
- Leur visibilité (communication sur les notions de branche, filière...).

● **B.2.4. Du diagnostic à l'action : des professionnels disposés à s'organiser**

■ **Les employeurs, prêts à s'engager, s'interrogent sur la méthode à adopter pour poursuivre la réflexion et développer des actions**

Les structures souhaitant échanger autour de la thématique de la formation sont majoritaires. Lorsqu'elles ne souhaitent pas échanger, c'est parce qu'elles estiment :

- «ne pas avoir de problèmes de formation au sein de leur personnel»
- «trouver les solutions lorsqu'il s'agit de mettre des salariés en formation».



**70 % des structures  
souhaitent échanger sur la  
thématique de la formation  
professionnelle.**

Les entretiens individuels avec les porteurs de projet et les propos tenus lors de la rencontre du 4 novembre ont mis en évidence leur besoin de faire partager leurs positions et interrogations de manière large. Nous retiendrons les éléments suivants :

• **Il faut associer d'autres acteurs à la réflexion.**

• **Il est important de sensibiliser les décideurs politiques :**

- comment faire remonter auprès des élus l'importance de la politique culturelle dans le développement territorial ?
- comment les associer aux réflexions, aux projets ?

- **Comment mettre en place les conditions d'une réflexion** qui permettrait de déboucher des résultats concrets ?
- **Comment faire en sorte que les acteurs culturels deviennent des interlocuteurs** pour les décisionnaires et comment être associés aux décisions ?

#### ■ **Les têtes de réseau soulignent l'importance de la sensibilisation des élus**

**La communication vers les élus s'avère primordiale pour les têtes de réseau.** Si la sensibilisation des élus est déjà un fait dans certains secteurs de l'action culturelle, ce n'est pas le cas partout. Comment arriver à sensibiliser l'élu sur des domaines qu'il connaît peu, comme la problématique de la formation professionnelle dans le secteur culturel ?

#### ■ **Des demandes d'accompagnement du secteur dans sa démarche de structuration** <sup>25</sup>

- **Les acteurs ont exprimé une volonté de voir le travail engagé se poursuivre afin d'apporter des réponses aux problèmes soulevés.**
  - Les acteurs pensent que la réflexion sur la formation s'inscrit dans un cadre plus global lié à l'emploi, l'économie...
  - ... nécessitant d'avoir une approche globale et structurée du secteur par les professionnels.
- **Les acteurs ont sollicité un accompagnement pour être soutenu dans leur démarche de structuration et de suivi du travail engagé :**
  - Les acteurs estiment qu'il leur est difficile d'accorder un temps d'animation et de coordination suffisamment important pour prendre en main eux-mêmes l'ensemble de la démarche de structuration,
  - il ne faut pas laisser retomber l'intérêt suscité,
  - Les professionnels souhaitent associer dès que possible d'autres acteurs, qui n'ont pas été consultés durant le diagnostic-action, à la réflexion.

---

<sup>25</sup> Demande exprimée collectivement par les professionnels lors de la réunion du 4 novembre. Liste des personnes présentes en Annexe 7

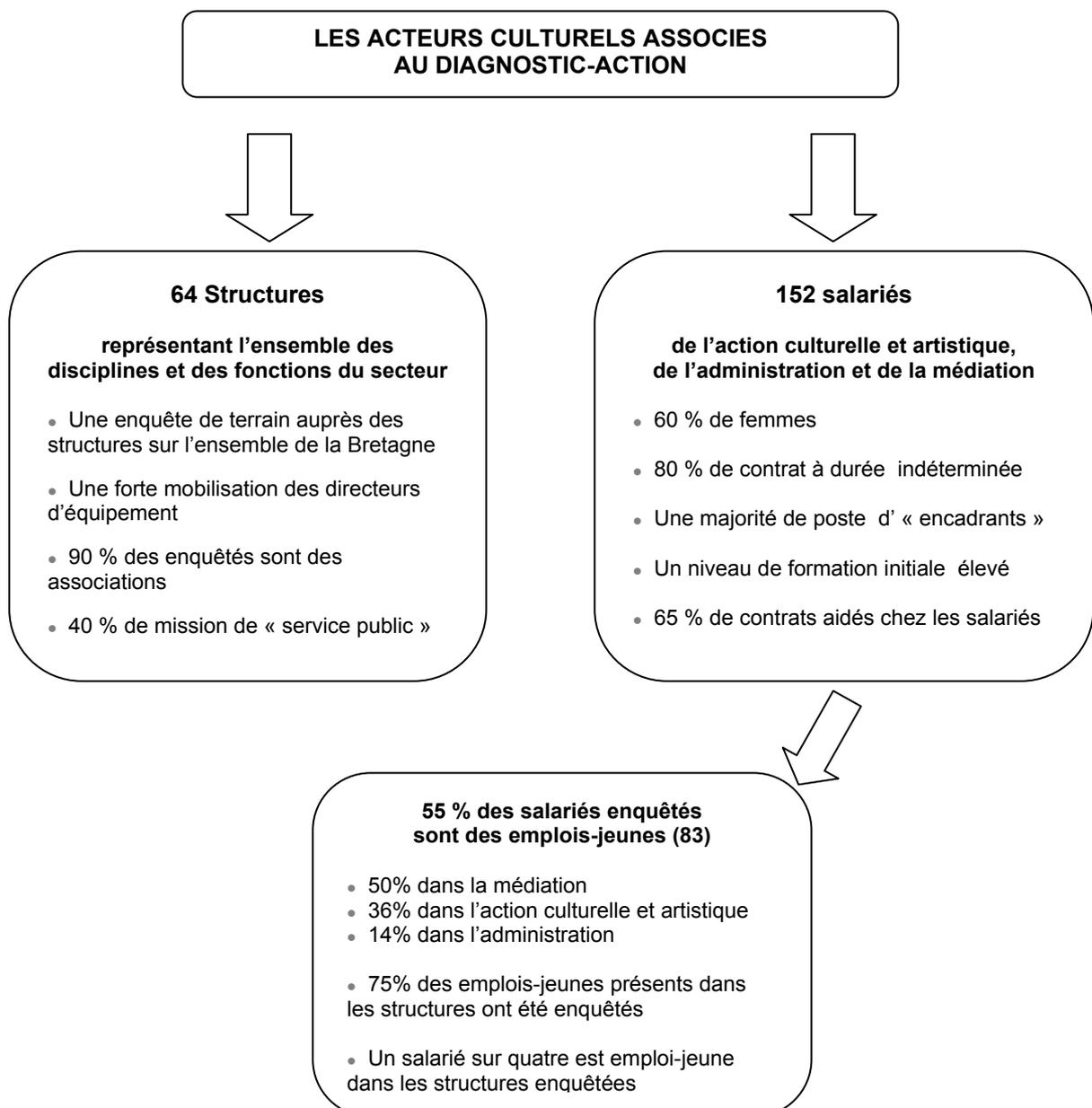
## B.3. Synthèse

### ● B.3.1 Une palette représentative de professionnels

Une large concertation a eu lieu pendant toute la durée du diagnostic-action. Parallèlement aux différents groupes de travail et comités mis en place avec les partenaires institutionnels du projet, la démarche adoptée a permis d'associer largement le milieu professionnel au travail mené : plus de 60 structures (avec les têtes de réseaux) et 150 salariés ont été consultés, se sont investis.

La variété des disciplines artistiques et des fonctions portées par les équipements culturels est représentée dans le diagnostic-action. La forte représentation des associations et la répartition des missions (public/privé) sont corrélées au choix d'un prisme, les emplois-jeunes, qui représentent plus de la moitié des enquêtés.

La démarche a été bien accueillie par les professionnels pour plusieurs raisons : les employeurs espérant amorcer une dynamique de réseau structuré, les salariés trouvant l'occasion d'identifier et d'exprimer leurs besoins.



### ● B.3.2 Des professionnels sensibilisés et mobilisés pour s'organiser

L'approche globale du diagnostic-action (toutes disciplines artistiques et fonctions confondues) a été acceptée et légitimée par les professionnels du secteur. La thématique « emploi-formation » peut être le pilier de la structuration du secteur au vu de son caractère « neutre » (peu d'effet de concurrence entre les disciplines). Les professionnels, qui ont accueilli avec intérêt et confiance la démarche soutenue par l'Etat et la Région, saisissent cette opportunité pour envisager :

- d'inscrire la réflexion sur la formation dans une démarche globale autour de l'emploi, du marché du travail et de l'économie de la culture,
- d'associer, dès que possible, d'autres acteurs culturels à la réflexion,
- d'initier des échanges d'expériences avec d'autres secteurs structurés ou en voie de structuration,
- de développer une sensibilisation et une communication en direction des élus sur l'emploi et la formation
- de lancer une démarche collective de structuration du secteur culturel en région Bretagne.

#### LES PROFESSIONNELS DE LA CULTURE DISPOSES A S'ORGANISER

**Des professionnels sensibilisés**  
aux enjeux  
de la formation et de  
l'emploi

- Une démarche globale sur le secteur, bien accueillie par les structures et les salariés
- Le diagnostic-action représente pour les professionnels une opportunité d'amorcer une dynamique structurée autour des questions de formation, d'emploi et d'économie de la culture
- Les salariés saisissent l'occasion de s'exprimer sur la formation, leurs besoins et leurs savoir-faire

- Les têtes de réseau soulignent l'importance du partage d'expériences :  
entre acteurs du secteur et hors champ culturel
- Pour l'ensemble des professionnels, la structuration du secteur permettrait :
  - . un cadre d'analyse et de proposition,
  - . une reconnaissance renforcée du champ culturel,
  - . une meilleure lisibilité et visibilité du champ culturel

**Des professionnels mobilisés**  
pour une  
organisation globale  
et interdisciplinaire  
du secteur culturel

Du diagnostic à  
l'action :  
**des professionnels  
disposés à  
s'organiser**

- 70 % des structures souhaitent échanger sur la formation
- Les employeurs s'interrogent sur la méthode à adopter pour poursuivre leur réflexion et développer des actions
- Les têtes de réseau soulignent l'importance de la sensibilisation en direction des élus
- Les acteurs souhaitent être accompagnés dans leur démarche de structuration et de suivi du travail engagé

## B.4. Préconisations

Une triple problématique se pose désormais pour le secteur professionnel :

- Comment aborder la question de l'emploi et de la formation au sein des structures et du secteur ?
- Comment organiser la représentativité et la structuration du secteur culturel, dans son ensemble ?
- Comment s'inscrire dans les dispositifs régionaux d'animation et de réflexion sur la problématique emploi/formation ?

Nous préconisons deux orientations principales pour poursuivre le travail engagé en matière de sensibilisation des acteurs du secteur et répondre aux interrogations des professionnels.

### ● B.4.1 Préconisation 1 : informer et communiquer sur le diagnostic-action

#### ■ Orientations générales

- **Objectif 1.1** : assurer une transition entre le diagnostic-action et le développement effectif des préconisations retenues.
- **Objectif 1.2** : répondre au souhait des professionnels d'informer les acteurs culturels qui n'ont pas été associés à la démarche.
- **Objectif 1.3** : répondre à la demande des professionnels concernant la sensibilisation des élus.
- **Objectif 1.4** : éviter de faire retomber l'intérêt suscité auprès des enquêtés, qui attendent un retour sur le travail auquel ils ont été associés.

#### ■ Actions à court terme

- **Action 1.5** : informer les professionnels associés et le comité ressource des résultats.

**Modalité** : transmission du rapport complet.

- **Action 1.6** : informer et sensibiliser les instances institutionnelles sur la démarche et ses résultats.

**Modalité** : organiser une ou plusieurs réunions d'information dans les départements en direction des élus et des services proches des problématiques de la culture, de la formation, de l'emploi, de l'économie...

- **Action 1.7** : informer les professionnels du secteur culturel.

**Modalité** : envoi d'une synthèse par courrier électronique aux structures culturelles en s'appuyant sur les professionnels associés à l'étude. Autoriser le téléchargement de la synthèse sur divers sites Internet.

- **Action 1.8** : informer les médias sur la démarche et les résultats.

**Modalité** : envoi de la synthèse aux différents médias susceptibles d'être intéressés par l'action.

### ● B.4.2 Préconisation 2 : accompagner la structuration du secteur culturel

#### ■ Orientations générales

- **Objectif 2.1** : soutenir les pratiques de regroupement des acteurs culturels garantissant une lecture globale du secteur (croisement de disciplines, de fonctions, de missions...).
- **Objectif 2.2** : aider les professionnels à trouver des moyens et des financements pérennes leur permettant de poursuivre et de développer leur structuration.
- **Objectif 2.3** : soutenir la mise en place d'une expertise et d'une coordination régionale professionnelles sur la formation professionnelle.
- **Objectif 2.4** : veiller à l'articulation des projets et politiques de formation dans les domaines artistiques, techniques, administratifs... en cours de développement dans le secteur.

## ■ Actions à court terme

- **Action 2.5** : accompagner les professionnels dans la conception de leur possible structuration.

**Modalité** : organiser et animer des réunions avec les professionnels de la culture afin d'établir un cahier des charges sur les conditions à réunir pour mettre en place une structuration progressive du secteur.

- **Action 2.6** : accompagner les professionnels dans la mise en oeuvre de leur structuration.

**Modalité** : organiser et animer des réunions avec les professionnels de la culture afin de réunir les moyens de mise en oeuvre, notamment financiers (contrat de plan «Etat/Région», fonds européens...) du cahier des charges.

- **Action 2.7** : poursuivre les relations établies entre les professionnels et les représentants institutionnels de la formation professionnelle, de la culture et des secteurs connexes à la problématique de l'emploi et de la formation.

**Modalité** : étudier, en concertation avec les professionnels, les conditions à réunir pour assurer une légitimité et un cadre d'action commun permettant un développement de la formation en phase avec les besoins des professionnels du secteur (préfigurer un contrat d'objectif).

## PARTIE C

### LES ACTEURS CULTURELS PLACENT LA COMMUNICATION EN TÊTE D'UN SOCLE DE COMPETENCES TRANSVERSALES A RENFORCER

Cette partie vise à rendre compte du deuxième objectif assigné au diagnostic-action : **«repérer les besoins en terme de savoir-faire transversaux sur le territoire breton en associant acteurs culturels et professionnels de l'emploi et de la formation.»**

L'ensemble des résultats quantitatifs s'appuie sur le traitement des données issues du questionnaire <sup>26</sup> réalisé auprès des 54 structures et 152 salariés. Nous précisons également que les entretiens qualitatifs auprès des employeurs, salariés et têtes de réseau viennent bien entendu enrichir les commentaires ci-après. Néanmoins, c'est essentiellement sur la base du traitement statistique des informations recueillies que repose notre analyse dans cette partie.

L'idée de départ consistait à avoir une approche globale, interdisciplinaire, des compétences à renforcer afin de repérer la possible prégnance et transversalité de certaines d'entre elles : en un mot, il s'agissait, en repérant les besoins les plus cités, d'identifier les compétences à renforcer les plus partagées par l'ensemble du secteur, par les structures et par les salariés. **Notre approche s'est révélée fructueuse**, comme le montre ci-après la prédominance importante de certaines demandes.

Cette recherche de compétences communes a également été validée par les employeurs et salariés rencontrés : pour nombre d'entre eux, **il existe bel et bien un socle de compétences transversales à toutes les disciplines et leur éventuelle acquisition dans un cadre interdisciplinaire ne ferait que renforcer la valeur de potentielles formations**. L'envoi de la synthèse à l'ensemble des acteurs enquêtés et la collecte de leurs commentaires lors de la réunion réalisée le 4 novembre 2004 a confirmé les éléments recueillis par le biais des questionnaires.

#### ■ Rappel méthodologique

- **Le questionnaire proposait aux employeurs et salariés de s'exprimer sur 32 «champs de compétences»**. Pour les salariés, **161 connaissances, savoir-faire ou compétences étaient également proposés, affiliés aux 32 champs**. Nous utiliserons le terme générique de «compétences».
- **Ces compétences sont rattachées à trois grands champs d'activités – administration, action culturelle et artistique, médiation**. Nous avons cependant choisi de ne pas faire apparaître ouvertement ce découpage afin que les enquêtés s'attachent à la totalité des propositions et non pas uniquement à celles de leur champ d'activité principal. Ceci permettait également d'éviter un débat sur les trois notions, certes intéressant, mais qui aurait ralenti la collecte des résultats sans pour autant y apporter une valeur ajoutée.
- **Les enquêtés avaient le choix entre 4 niveaux - «0», «1», «2» et «3» - pour prioriser les «compétences» ou «champs de compétences» à renforcer**, «3» correspondant à un niveau prioritaire. Cette notation nous a amené à une moyenne exprimée pour chacune des lignes.
- **Nous avons choisi de retenir en terme d'analyse les 10 premiers «champs» jugés par les salariés ou les structures comme prioritaires à renforcer**, sur les 32 évoqués dans le questionnaire.
- **Les «compétences» affiliées aux champs «prioritairement à renforcer» sont mentionnées lorsqu'elles sont significatives** : nous ne présentons ainsi que celles qui sont placées dans le premier quart des besoins en renforcement (dans les 40 premières positions sur les 193 compétences (32 champs + 161 compétences affiliées) <sup>27</sup> .

<sup>26</sup> Cf. questionnaires en Annexe 5

<sup>27</sup> Pour détails sur la méthodologie voir partie A.2.3 / 6) Le traitement des résultats

## C.1. Les besoins prioritaires des employeurs : recherche de financement, stratégie de développement et communication

### ● C.1.1. Classement des champs de compétences à renforcer pour les structures

La réponse des employeurs à la question «Quels sont les savoir-faire, connaissances et compétences à renforcer pour professionnaliser les activités et services des structures ?» permet de dégager les résultats suivants.

#### ■ Les 10 champs cités prioritairement

- 1) **Rechercher des financements** (subventions, mécénat, sponsoring, partenariat)
- 2) Mettre en œuvre des **stratégies de développement**
- 3) Développer la **communication** auprès des publics
- 4) Maîtriser la **communication** globale d'un projet
- 5) **Utiliser d'autres langues** que le français
- 6) Développer des partenariats de **communication**
- 7) Développer des actions de formation, d'animation
- 8) Assurer le suivi budgétaire d'un projet, d'une structure
- 9) Développer la **communication** auprès des médias
- 10) Encadrer du personnel salarié
- 10-bis) **Gérer et diffuser de l'information**

#### ■ Le classement des autres champs

- 12) Assurer une démarche d'accompagnement d'acteurs
  - 13) Assurer le suivi juridique d'un projet, d'une structure
  - 14) Avoir des connaissances générales en informatique
  - 15) Avoir des connaissances en politiques culturelles
  - 16) Maîtriser la vie associative
  - 17) Concevoir et mettre en oeuvre une action commerciale dans le secteur culturel
  - 18) Concevoir et définir un projet culturel et/ou artistique
  - 19) Maîtriser des techniques de communication orale
  - 20) Utiliser des techniques de graphisme et d'infographie
  - 21) Avoir des connaissances techniques générales en organisation
  - 22) Maîtriser des techniques de secrétariat
  - 23) Assurer la comptabilité d'un projet, d'une structure
  - 24) Avoir des connaissances dans certaines disciplines artistiques et culturelles
  - 25) Avoir des connaissances dans certaines disciplines liées aux sciences humaines
  - 26) Intervenir dans le cadre d'une production
  - 27) Avoir des connaissances générales en audiovisuel
  - 28) Intervenir dans l'organisation d'une manifestation
  - 29) S'acquitter des obligations sociales
  - 30) Avoir des connaissances générales en son
  - 31) Avoir des connaissances générales en lumière
  - 32) Avoir des connaissances générales en décoration
-

## ● C.1.2. Les besoins prioritaires exprimés par les structures

### ■ Rechercher des financements

Le fait de retrouver le champ de compétences «rechercher des financements» en tête des besoins à renforcer apparaît lié à une problématique générale des structures culturelles : la diminution des aides, particulièrement présente chez celles liées aux NSEJ. Si ce champ de compétences peut s'inscrire dans une démarche de formation, sa première place témoigne également de «l'urgence» pour les employeurs d'affronter la question des financements. Une question reste en suspens : **s'agit-il d'un besoin «de formation en recherche de financement» ou d'un besoin «de financement»** exprimé à travers le cadre du diagnostic-action ?

### ■ Mettre en œuvre une stratégie de développement

La notion de «stratégie de développement» ramène davantage à la vision que les employeurs ont désormais d'une compétence peu usitée il y a quelques années dans le champ culturel. Les compétences liées au champ «mettre en œuvre une stratégie de développement» sont les suivantes :

- avoir des connaissances en économie de la culture,
- concevoir et réaliser une étude de marché,
- concevoir et réaliser un business plan,
- caractériser les publics (spectateurs, partenaires, financeurs, adhérents ...),
- identifier les attentes et les demandes, adapter ses propositions,
- élaborer un système, une grille de tarification.

Là encore, la philosophie du dispositif NSEJ qui «conditionnait» dans le temps, une aide de l'Etat sur des postes à un autofinancement progressif des activités et services développés par les emplois créés, jouent sans doute sur l'évolution des mentalités des employeurs. Ils positionnent le développement de leurs structures dans une vision prévisionnelle qui intègre, sinon les paramètres «classiques» de développement entrepreneurial, tout au moins un langage nouveau. Le renforcement des compétences en «stratégie de développement» témoigne certainement d'une triple volonté des structures de :

- mieux maîtriser la croissance de leur projet dans le temps,
- mieux positionner leurs structures au sein même du champ culturel,
- mieux comprendre l'environnement et le développement économique d'une structure.

La volonté de renforcer les champs de compétences **«encadrer du personnel salarié» et «assurer le suivi budgétaire d'un projet, d'une structure»** rejoint à nos yeux la problématique de la meilleure maîtrise du développement des structures exprimée par les employeurs.

### ■ La communication

Enfin nous signalerons l'importance des résultats concernant l'ensemble des compétences liées au domaine de la communication. Qu'il s'agisse de communication auprès des publics (3<sup>ème</sup> place), d'un projet (4<sup>ème</sup>), des médias (9<sup>ème</sup>) ou encore de gestion/diffusion de l'information et d'utilisation d'autres langues, il semble certain que **les employeurs sont à la recherche d'un renforcement général des compétences en matière de gestion et de développement de la communication** de leur projet.

Nous le verrons plus loin, ce besoin est présent très largement dans le secteur, qu'il s'agisse des structures, des salariés, des emplois-jeunes.

### ■ Les têtes de réseaux insistent sur le financement, la communication et l'évaluation

Si la **logique de financement** est une constante dans les déclarations des interviewés, le sens à donner aux projets portés et leur **communication** ressortent comme des enjeux importants pour l'avenir. L'acquisition de méthodes d'évaluation intervient également, désormais, comme un vecteur d'amélioration des actions portées.

## C.2. Les priorités des salariés : informatique, communication et recherche de financement

### ● C.2.1. Classement des champs de compétences à renforcer pour les salariés dans leur poste

La réponse des salariés à la question «Quels sont les savoir-faire, connaissances et compétences à renforcer pour vous professionnaliser dans votre poste ?» permet de dégager les résultats suivants.

#### ■ Les 10 champs cités prioritairement

- 1) Avoir des connaissances générales en **informatique** (1<sup>ère</sup> place)
  - utiliser un logiciel de mise en page (2)
  - concevoir une base de données (4)
  - avoir des connaissances techniques concernant le matériel informatique (6)
  - concevoir l'architecture d'un site Internet (30)
- 2) Maîtriser des techniques de **communication** orale (5)
- 3) **Rechercher des financements** (subventions, mécénat, sponsoring, partenariat) (7)
  - connaître les réseaux liés au mécénat, sponsoring, partenariat (17)
  - argumenter, engager, fidéliser une relation de mécénat, sponsoring, partenariat (22)
  - connaître les fondations et leurs politiques de financement d'actions (28)
- 4) Assurer le suivi juridique d'un projet, d'une structure (16)
- 5) **Gérer et diffuser de l'information** (18)
  - diffuser de l'information (produits documentaires, sur différents supports, selon le public ...) (8)
- 6) Maîtriser la **communication** globale d'un projet (20)
  - concevoir une stratégie globale de communication (13)
  - concevoir l'image globale d'un projet, d'une structure (29)
- 7) **Concevoir et définir un projet culturel et/ou artistique** (23)
  - définir des critères d'évaluation d'un projet (11)
  - concevoir, analyser et définir les besoins d'un projet (14)
  - rédiger, présenter un projet (27)
- 8) Mettre en œuvre des stratégies de développement (25)
  - identifier les attentes et les demandes, adapter ses propositions (mener une enquête et concevoir des activités, des services, des produits ciblés ...) (3)
- 9) **Utiliser d'autres langues** que le français (31)
  - avoir des connaissances en anglais culturel (19)
- 10) Développer la **communication** auprès des publics (32)
  - développer des outils d'évaluation des attentes des publics (enquêtes, grille de satisfaction...) (24)
  - adapter sa communication selon les publics (26)

■ **Signalons des compétences «isolées»**, au sens où elles ne font pas partie des 10 champs prioritaires mais qu'elles figurent néanmoins en bonne place dans le classement des 193 compétences :

- connaître les compétences culturelles des différents territoires administratifs (collectivités, pays, intercommunalité) (9)
- organiser et animer une réunion (15)
- utiliser un logiciel de traitement d'images, de graphisme (21)
- connaître le secteur de la formation professionnelle et continue (36)

## ● C.2.2. La professionnalisation des salariés dans le secteur culturel

L'analyse des besoins exprimés par les salariés pour se professionnaliser non plus spécifiquement dans leur poste, mais dans le secteur culturel, permet d'affiner les résultats sur leurs besoins prioritaires.

### ■ La professionnalisation dans le secteur culturel va de paire avec un besoin plus élevé de renforcement des compétences

**Pour se professionnaliser**, les salariés déclarent systématiquement avoir **davantage besoin de renforcer leurs compétences dans le secteur que dans leur poste**.

Cette remarque vaut pour l'ensemble des comparaisons que nous avons pu faire sur la question «dans votre poste/dans votre secteur», qu'il s'agisse de l'ensemble des salariés, des salariés de la médiation, de l'administration... ou des emplois-jeunes.

Nous touchons a priori au phénomène de mobilité professionnelle au sein d'un secteur : il semble effectivement logique que la mobilité au sein du secteur culturel nécessite d'acquérir davantage de compétences que si l'on reste dans son poste ou son équivalent. Ceci étant dit, il faudrait davantage creuser sur la capacité réelle des salariés à se prononcer sur leur évolution au sein d'un secteur peut être mal connu. Le résultat ci-dessous montre la limite possible de l'analyse.

### ■ Le champ de l'administration : première compétence citée par les salariés pour être plus professionnels dans le secteur

Les salariés ont le sentiment qu'ils **doivent prioritairement se former dans le champ de l'administration alors que ce n'est pas nécessairement le cas dans leur poste**, pour être plus professionnel dans le secteur.

Le champ de l'administration présente globalement le plus grand écart poste/secteur : les compétences administratives n'apparaissent pas aussi prioritaires dans le poste que dans le secteur (sauf pour la recherche de financements, le suivi juridique d'un projet et la maîtrise d'une stratégie de développement).

Nous pouvons nous interroger sur l'idée que se font les salariés des compétences qu'ils n'utilisent pas ou peu dans leur poste, sur le fait que ce champ apparaisse en tête pour être plus professionnel dans le secteur alors que ce n'est pas leur cœur de métier.

### ■ Le jugement sur les champs de compétences qui mobilisent très peu l'attention des enquêtés au sujet de leur poste n'est pas réévalué lorsque l'on évoque le secteur. **Les champs «d'ordre technique» sont particulièrement «ignorés» :**

- avoir des connaissances techniques générales en organisation
- avoir des connaissances générales en son
- avoir des connaissances générales en lumière
- avoir des connaissances générales en audiovisuel
- avoir des connaissances générales en décoration

### ■ Deux champs prennent une place particulièrement importante lorsque les salariés se prononcent au regard de leur professionnalisation dans le secteur :

- concevoir et définir un projet culturel et/ou artistique
- avoir des connaissances en politiques culturelles

### ● C.2.3. Les besoins prioritaires des salariés : informatique, communication et recherche de financements

#### ■ L'informatique largement en tête

L'informatique apparaît largement prioritaire, mais **sur des lignes relativement précises** qui représentent trois des six compétences à renforcer les plus citées (toutes compétences confondues) :

- utiliser un logiciel de mise en page (2)
- concevoir une base de données (4)
- avoir des connaissances techniques concernant le matériel informatique (6)

#### ■ Les champs liés à communication : des besoins fortement soulignés, à l'instar des employeurs

Les champs de la **communication constituent le premier échelon du socle qui unit employeurs et salariés** concernant leurs compétences à renforcer, toutes disciplines et fonctions confondues. Apparaissent ainsi pour les deux :

- **gérer et diffuser de l'information** (18<sup>e</sup> sur 193 chez les salariés ; 10<sup>e</sup> sur 32 chez les employeurs)
- maîtriser la **communication** globale d'un projet (20<sup>e</sup> chez les salariés ; 4<sup>e</sup> chez les employeurs)
- **utiliser d'autres langues** que le français (31<sup>e</sup> chez les salariés ; 5<sup>e</sup> chez les employeurs)
- développer la **communication** auprès des publics (32<sup>e</sup> chez les salariés ; 3<sup>e</sup> chez les employeurs)

#### ■ La recherche de financements et la mise en œuvre de stratégie de développement : des besoins moins prononcés que par les employeurs, mais néanmoins prioritaires

A l'instar des employeurs, les salariés déclarent avoir besoin de renforcer leurs compétences sur la recherche de financements et la mise en œuvre de stratégie de développement. Peut-on préjuger du fait que les salariés sont associés de manière forte à la pérennisation de leur poste (cf. NSEJ), ou que la culture du secteur veut que les salariés partagent tout ou partie de la responsabilité du développement et du financement des activités avec leurs employeurs ? Rien n'est moins sur. **Nous pouvons néanmoins considérer que ces besoins font partie du socle de compétences transversales à renforcer pour les salariés et les employeurs**, quelles que soient les disciplines ou fonctions du secteur.

#### ■ La conception, la définition de projets culturels

Ce champ a une place particulière dans la mesure où il se situe en bonne position dans les déclarations des salariés sur leur professionnalisation dans leur poste comme dans le secteur.

## C.3 Les employeurs partagent le point de vue des salariés sur les besoins à renforcer de ces derniers

■ **Les employeurs partagent globalement le point de vue des salariés** sur les différents champs de compétences à renforcer par ces derniers pour qu'ils se professionnalisent dans leur poste <sup>28</sup>.

■ **Sur les 7 champs jugés plus prioritaires par les employeurs que par les salariés, 6 champs font partie de la médiation.** C'est dans la médiation que nous retrouvons le plus d'emplois-jeunes.

Les champs sont : Maîtriser la communication globale d'un projet - Développer des partenariats de communication - Développer la communication auprès des publics, auprès des médias - Développer des actions de formation, d'animation - Assurer une démarche d'accompagnement d'acteurs.

---

<sup>28</sup> L'histogramme présenté en Annexe 9 précise le point de vue des employeurs sur les besoins à renforcer pour les salariés

## C.4 Informatique et courte durée caractérisent les formations suivies par 2/3 des salariés

### ■ 2/3 des salariés ont suivi une formation <sup>29</sup>

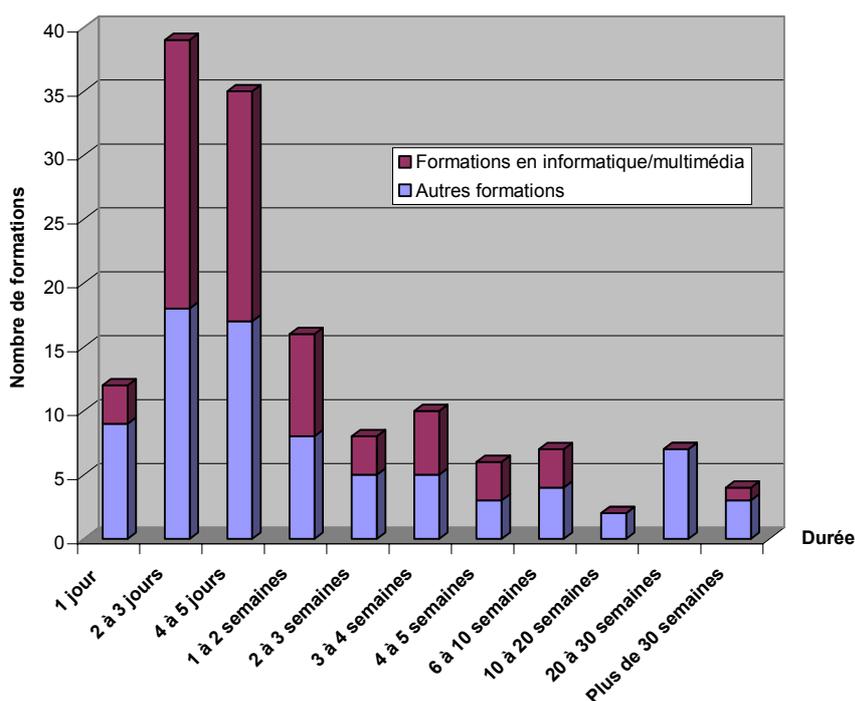
102 personnes (67 %), soit 2/3 des salariés enquêtés, ont suivi des formations au cours des 3 dernières années.

Précisons que sur l'ensemble des enquêtés ayant déclaré avoir suivi une formation, certains ont parfois bénéficié de plusieurs actions puisque 159 formations au total ont été recensées.

### ■ Une prépondérance des formations ne dépassant pas 5 jours

Les pratiques des salariés au cours des trois dernières années montrent une forte prépondérance des départs sur des temps courts. Les formations d'une durée inférieure à 6 jours représentent 59 % de l'ensemble des formations suivies.

Répartition des formations suivies selon la durée indiquée par les salariés



### ■ Un poids important de l'informatique et du multimédia

La place accordée à l'informatique/multimédia mérite d'être soulignée puisque ce champ représente 41% des formations suivies.

<sup>29</sup> Liste des formations suivies au cours des 3 dernières années : cf. Annexe 10

## C.5 Hors informatique, la moitié des formations suivies se situe en dehors de la Bretagne

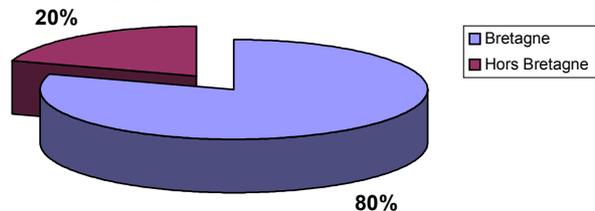
### ● C.5.1. La localisation géographique des formations suivies <sup>30</sup>

Si les formations suivies se déroulent essentiellement en Bretagne, une analyse plus poussée permet de mettre en évidence deux particularités :

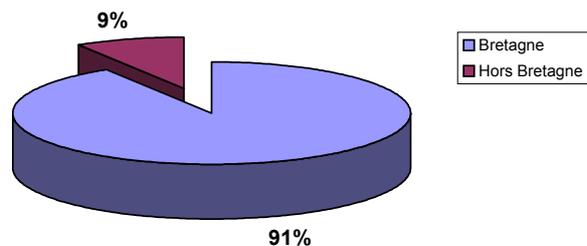
- **Les formations en informatique/multimédia, fortement représentées, sont quasiment toutes suivies en Bretagne.** Les quelques exceptions correspondraient à des besoins très spécifiques (logiciel interne à un réseau...).

- **Si l'on exclut l'informatique et le multimédia, on constate que près de la moitié des formations inférieures à 6 jours, majoritaires, sont suivies en dehors de la Bretagne.** 50% de ces formations recourent des champs de compétences étudiés dans le cadre de ce diagnostic. **Paris** et surtout **Nantes** sont les principales destinations recensées.

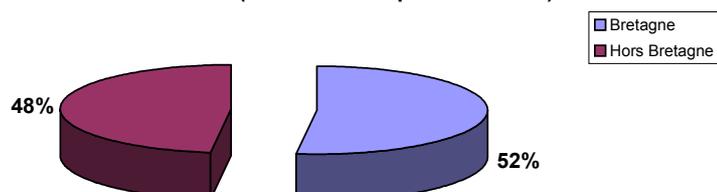
Répartition géographique de l'ensemble des formations suivies



Répartition géographique des formations en informatique / multimédia



Répartition géographique des formations inférieures à 6 jours (hors informatique/multimédia)



<sup>30</sup> Le découpage se base sur les limites administratives de la Bretagne

## C.6 Un inquiétant décalage entre les formations suivies et les besoins prioritaires repérés

**Les besoins prioritaires repérés correspondent-ils aux formations suivies par les enquêtés lors des trois dernières années ?** Pour répondre à la question, nous avons croisé les données dont nous disposons en privilégiant le «niveau» élevé de priorité dans les réponses apportées par les enquêtés <sup>31</sup>. Les besoins mis en évidence ci-dessous sont plébiscités par 45 à 50 % des enquêtés et font partie des 10 champs prioritaires des employeurs comme des salariés (sauf précision).

Les diplômes préparés en formation continue peuvent intégrer certains de ces champs dans leurs contenus d'enseignement, et constituer une réponse aux besoins. Cependant, nous rappellerons que les départs en formation de longue durée sont rares au vu des pratiques déclarées dans le diagnostic-action.

**La comparaison des besoins exprimés avec les formations suivies montre que :**

- les **besoins exprimés sont très peu pris en compte** dans les formations suivies, lorsqu'elles correspondent aux besoins prioritaires :
- **les formations concernent une faible part de salariés,**
- hormis pour l'informatique, **les formations se situent majoritairement hors Bretagne.**

### ● **C.6.1 Les formations suivies en recherche de financements et en communication sont peu nombreuses et se situent hors Bretagne** <sup>32</sup>

#### ■ **Rechercher des financements** (subventions, mécénat, sponsoring, partenariat)

Ce champ de compétence à renforcer arrive en 1<sup>ère</sup> place pour les structures et en 3<sup>ème</sup> pour les salariés. Par ailleurs, 65 salariés ont fortement souligné ce besoin en formation. **Nous noterons que seules 2 formations ont été suivies lors des trois dernières années** par les salariés :

- mécénat, recherche de fonds / Admical – Paris / <8h
- méthodologie de projets culturels, recherche de financement / Cagec – Nantes / 9-24h

Nous remarquerons également que **les 2 formations recensées se situent hors Bretagne.**

#### ■ **La communication**

Le besoin de renforcement des compétences sur le volet «communication» dans son ensemble a été fortement repéré, qu'il s'agisse des salariés ou des structures. Nous pouvons observer ci-dessous que :

- **seules 6 formations ont été suivies** les 3 dernières années pour un ensemble de 7 champs de compétences et 24 lignes affiliés,
- **les 6 formations suivies se situent hors Bretagne**

#### ➤ **Gérer et diffuser de l'information** (18<sup>ème</sup> sur 193 pour les salariés, 10<sup>ème</sup> sur 32 pour les structures)

Le besoin est fortement souligné par 61 salariés, pour 2 formations proches de la thématique :

- gestion de la documentation par les centres de ressources musiques actuelles / Trempolino – Nantes / 25-40 h
- les centres d'information et la gestion de l'information / Trempolino – Nantes / 25-40h

#### ➤ **Maîtriser la communication globale d'un projet** (20<sup>ème</sup> sur 193, 4<sup>ème</sup> sur 32)

Le besoin est fortement souligné par 60 salariés, pour 4 formations proches de la thématique :

- relations médias / Sciences com – Nantes / <8h
- communication écrite des entreprises culturelles / Cagec – Nantes / 9-24h
- médiation / Cnft – Angers / 9-24h
- médiation et diffusion culturelle / Cagec – Nantes / 9-24h

<sup>31</sup> Le questionnaire proposait des niveaux de priorité en terme de renforcement de compétences allant de 0 à 3. Voir partie A ou questionnaire en annexe 5. Pour cette comparaison, nous avons choisi de prendre en compte les niveaux 2 et 3 pour qualifier les « besoins fortement soulignés ».

<sup>32</sup> Sauf informatique, voir partie C.3.3.

Nous préciserons également trois éléments :

- Le champ de compétences «**maîtriser des techniques de communication orale**», apparu en 5<sup>ème</sup> place (sur 193) pour les salariés, et classé en niveau 2 ou 3 par 72 d'entre eux, a fait l'objet d'une seule formation (communication orale / Catalys - en interne / 9-24h).
- Le champ de compétences «développer la communication auprès des publics» (3<sup>ème</sup> pour les structures et 32<sup>ème</sup> pour les salariés) n'a pas été repéré en tant que tel parmi les formations suivies. Tout ou partie du champ est sans doute néanmoins pris en compte dans le cadre des formations citées ci-dessus («communication globale d'un projet»).
- Le champ de compétences «Utiliser d'autres langues» (5<sup>ème</sup> place pour les structures et 31<sup>ème</sup> pour les salariés) est difficile à évaluer dans la mesure où quasiment toutes les formations suivies correspondent à l'apprentissage du breton <sup>33</sup> (sur des périodes très longues) alors que l'anglais cité en 18<sup>ème</sup> place (sur 193) par les salariés n'apparaît qu'une fois et pour un enseignement qui a duré une journée (anglais / Brest / <8h). Le résultat n'est donc pas suffisamment significatif pour pouvoir dire que ce champ est plus pris en compte que d'autres domaines prioritaires, même s'il apparaît comme celui ayant eu le plus de formations suivies par les salariés.

### ● C.6.2 La «mise en œuvre de stratégie de développement», prioritaire pour les structures, n'est pas prise en compte dans les formations suivies

■ La question du renforcement des compétences en matière de «mise en œuvre de stratégie de développement» (2<sup>ème</sup> sur 32 pour les structures, 25<sup>ème</sup> sur 193 pour les salariés) apparaît difficile à appréhender dans la mesure où nous n'avons pas repéré d'intitulés qui correspondent à ce besoin.

On pourrait éventuellement évoquer 4 formations proches de la thématique :

- administration d'un lieu de diffusion culturelle / Cagec – Nantes / 121-160h
- gestion des activités culturelles / Cagec – Nantes / 121-160h
- conduite de projets culturels / Musiques et danses en Bretagne / 121-160h
- gestion de projets culturels / Musiques et danses en Bretagne / 161-200h

Nous ferons néanmoins trois remarques pour exprimer notre difficulté à considérer ces formations comme une réponse possible :

- les compétences affiliées au champ, telles que nous les avons définies, ne sont pas nécessairement prises en compte dans ces formations, <sup>34</sup>
- les formations données par Musiques et Danses en Bretagne, même si elles portent sur le «projet culturel», concernent des disciplines artistiques et donc des contenus spécifiques (musique et danse),
- les formations du CAGEC évoquent la «gestion» et «l'administration» : les compétences acquises n'appartiennent-elles pas davantage à la fonction d'administrateur de lieu culturel qu'à celle de directeur (a priori davantage concernée par la notion de «stratégie») ?

Ces réserves nous amènent à considérer que la «mise en œuvre de stratégie de développement», jugée prioritaire par les employeurs (2<sup>ème</sup> place), telle qu'elle est précisée par les lignes de compétences affiliées dans le diagnostic-action, n'est pas prise en compte dans les formations suivies par les salariés.

---

<sup>33</sup> Huit formations suivies citées : langue bretonne / Stumdy - Brest / 25-40h ; breton / Roudour - Quimper / 41-80h ; breton / Roudour - Quimper / 81-120h ; prépa DEUG breton / UBO - Carhaix / 801-1200h / niveau 3 ; prépa DEUG breton / UBO - Carhaix / 801-1200h / niveau 3 ; DEUG breton / UHB - Rennes / >1200h / niveau 3.

<sup>34</sup> Pour rappel, les lignes affiliées sont les suivantes : avoir des connaissances en économie de la culture ; concevoir et réaliser une étude de marché ; concevoir et réaliser un business plan ; caractériser les publics (spectateurs, partenaires, financeurs, adhérents ...) ; identifier les attentes et les demandes, adapter ses propositions ; élaborer un système, une grille de tarification (cf questionnaire en annexe 5). Les employeurs et les salariés qui remplissaient le questionnaire visualisaient ces lignes au sein du champ quand ils se prononçaient.

### ● C.6.3 Les besoins prioritaires repérés sur l'informatique sont peu pris en compte dans les formations suivies par les salariés

#### ■ En informatique, les besoins repérés ne correspondent pas aux formations suivies

Le cas de l'informatique <sup>35</sup> n'échappe pas au constat du peu d'adéquation entre les formations suivies et les compétences les plus citées par les salariés. Nous prendrons comme exemple les trois compétences prioritaires pour les salariés afin d'illustrer nos propos.

- **Utiliser un logiciel de mise en page** (2<sup>ème</sup> place sur 193)

Le besoin est fortement souligné par 70 salariés, or seulement **5 formations ont été suivies** lors des 3 dernières années (publisher, quark xpress).

- **Concevoir une base de données** (4<sup>ème</sup> sur 193)

Le besoin est fortement souligné par 65 salariés **pour 3 formations suivies** lors des 3 dernières années (accès, filemaker).

- **Avoir des connaissances techniques concernant le matériel informatique** (6<sup>ème</sup> sur 193)

Le besoin est fortement souligné par 71 salariés **pour aucune formation suivie**.

Nous noterons par ailleurs que 17 formations ont été suivies dans le domaine du graphisme et de l'infographie (flash, illustrator, in design, photoshop, dreamweaver). Ces formations, si elles peuvent être complémentaires à un travail de mise en page, ne peuvent être considérées suffisantes pour autant. Par ailleurs, ces compétences pouvaient être citées dans un autre champ : «Utiliser des techniques de graphisme et d'infographie».

**D'une manière générale, il est possible de dire que si les formations recensées en informatique sont nombreuses, elles ne semblent pas correspondre aux besoins prioritaires émis par les salariés.**

Les questions de durée, de financement ou de proximité géographique semblent moins problématiques pour le volet informatique que pour les autres contenus : par exemple l'utilisation du chèque force emploi-jeune de la Région Bretagne est tout à fait possible et le nombre d'organismes de formation en informatique présents sur le territoire breton est relativement important (par rapport aux formations culturelles).

**C'est peut-être du côté des contenus, des objectifs ou la pédagogie mise en œuvre qu'il faut rechercher l'explication du fossé existant entre formations suivies et besoins repérés.**

## C.7. Les besoins des emplois-jeunes sont proches de l'ensemble des salariés, notamment concernant la communication

Les salariés en emploi-jeune représentent 55% des enquêtés. Nous avons choisi d'affiner notre analyse par l'étude des besoins des salariés de la médiation ainsi que l'action culturelle et artistique, champs d'activité où l'on retrouve la majorité des emplois-jeunes, prisme du diagnostic-action <sup>36</sup>.

La comparaison des besoins des salariés selon leur champ d'activité principal avec ceux obtenus pour l'ensemble des salariés permet de souligner les spécificités de chaque champ <sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> « Avoir des connaissances générales en informatique » arrive en 1ère place de notre classement des champs prioritaires pour professionnaliser les salariés. Ce besoin est fortement souligné par 74 salariés, soit 47% des enquêtés. La 4<sup>ème</sup> compétence du volet informatique « concevoir un site Internet » arrive en 30<sup>ème</sup> place.

<sup>36</sup> 50,6% des emplois-jeunes sont dans la médiation ; 36,1% dans l'action culturelle et artistique (cf. partie B.1.3).

<sup>37</sup> Nous rappellerons que les salariés ont été classés selon les compétences qu'ils utilisaient le plus dans leur poste, d'après leurs déclarations et celles des employeurs. (cf. partie A.2.3. Les outils).

● **C.7.1. La communication, la gestion de l'information et l'informatique, constituent le socle majeur des besoins des emplois-jeunes, en commun avec les salariés**

■ **Les 10 champs cités prioritairement**

- 1) Maîtriser la **communication** globale d'un projet (5)
  - concevoir une stratégie globale de communication (4)
  - concevoir l'image globale d'un projet, d'une structure (13)
- 2) **Gérer et diffuser de l'information** (6)
  - diffuser de l'information (concevoir des produits documentaires, sur différents supports, selon le public ...) (1)
  - traiter de l'information (analyse, classement, indexation ...) (26)
  - organiser et gérer un fonds documentaire (33)
  - rechercher et sélectionner de l'information (35)
- 3) **Concevoir et définir un projet culturel** et/ou artistique (8)
  - concevoir, analyser et définir les besoins d'un projet (3)
  - rédiger, présenter un projet (11)
  - définir des critères d'évaluation d'un projet (16)
  - organiser la logistique d'un projet (28)
- 4) Avoir des connaissances générales en **informatique** (10)
  - concevoir une base de données (7)
  - utiliser un logiciel de mise en page (30)
- 5) Intervenir dans l'organisation d'une manifestation (12)
- 6) Développer la **communication** auprès des publics (15)
  - adapter sa communication selon les publics (9)
  - développer des outils d'évaluation des attentes des publics (enquêtes, grille de satisfaction...) (24)
- 7) Maîtriser des techniques de **communication** orale (17)
- 8) Rechercher des financements (subventions, mécénat, sponsoring, partenariat) (20)
  - connaître les réseaux liés au mécénat, sponsoring, partenariat (37)
- 9) Avoir des connaissances dans certaines disciplines artistiques et culturelles (23)
- 10) Utiliser des **techniques de graphisme et d'infographie** (25)
  - utiliser un logiciel de traitement d'images, de graphisme (14)
  - concevoir et réaliser une maquette (catalogue, guide, ouvrage...) (21)

■ **Les compétences «isolées»,**

Les compétences isolées au sens où elles ne font pas partie des 10 champs prioritaires mais qu'elles figurent néanmoins en bonne place dans le classement des 192 compétences :

- organiser et animer une réunion (18)
- connaître le droit du travail (obligations, droits de l'employeur, du salarié, convention collective, droit commun ...) (22)
- avoir des connaissances en anglais culturel (34)

■ **Les besoins de l'ensemble des salariés en emploi-jeune sont :**

- **la communication** (orale, d'un projet, auprès des publics)
- **la gestion et la diffusion de l'information**
- **la conception et la définition de projet**

ainsi que :

- l'informatique
- la recherche de financement
- l'organisation d'une manifestation
- l'acquisition de connaissances dans certaines disciplines artistiques et culturelles
- les techniques de graphisme et d'infographie
- les langues (anglais)

## ● **C.7.2. Les besoins des salariés de la médiation, très proches de ceux de l'ensemble des salariés**

50 % des emplois-jeunes interviennent dans la médiation.

### ■ **Les 10 champs cités prioritairement sont les suivants :**

- 1) **Maîtriser la communication** globale d'un projet (7)
  - concevoir une stratégie globale de communication (4)
  - concevoir l'image globale d'un projet, d'une structure (15)
- 2) **Gérer et diffuser de l'information** (12)
  - diffuser de l'information (produits documentaires, sur différents supports, selon le public ...) (1)
  - organiser et gérer un fonds documentaire (23)
  - traiter de l'information (analyse, classement, indexation ...) (27)
  - rechercher et sélectionner de l'information (31)
- 3) **Concevoir et définir un projet** culturel et/ou artistique (14)
  - définir des critères d'évaluation d'un projet (2)
  - concevoir, analyser et définir les besoins d'un projet (3)
  - rédiger, présenter un projet (11)
  - organiser la logistique d'un projet (26)
  - établir un bilan d'activité (34)
- 4) **Intervenir dans l'organisation** d'une manifestation (17)
  - assurer ou participer à l'organisation d'un festival (37)
- 5) Maîtriser des techniques de **communication** orale (19)
- 6) **Mettre en œuvre des stratégies de développement** (20)
  - identifier les attentes et les demandes, adapter ses propositions (mener une enquête et concevoir des activités, des services, des produits ciblés) (5)
  - caractériser les publics (spectateurs, partenaires, financeurs, adhérents ...) (16)
- 7) Développer la **communication** auprès des publics (22)
  - adapter sa communication selon les publics (9)
  - développer des outils d'évaluation des attentes des publics (enquêtes, grille de satisfaction...) (10)
  - utiliser les mailing-listes et autres techniques d'information collective (39)
- 8) Avoir des connaissances générales en **informatique** (24)
  - concevoir une base de données (6)
  - avoir des connaissances techniques concernant le matériel informatique (36)
- 9) **Rechercher des financements** (subventions, mécénat, sponsoring, partenariat) (25)
  - identifier les financements publics au niveau national et international (21)
  - argumenter, engager, fidéliser une relation de mécénat, sponsoring, partenariat (28)
  - valoriser un budget (apport partenarial, ressources humaines, logistique ...) (33)
- 10) **Utiliser des techniques de graphisme** et d'infographie (29)
  - utiliser un logiciel de traitement d'images, de graphisme (18)

### ■ **Les compétences «isolées»,**

Les compétences isolées au sens où elles ne font pas partie des 10 champs prioritaires mais qu'elles figurent néanmoins en bonne place dans le classement des 192 compétences :

- organiser et animer une réunion (8)
- connaître les compétences culturelles des différents territoires administratifs (collectivités, pays...) (13)
- avoir des connaissances en anglais culturel (32)
- produire ou co-produire une revue, une lettre d'information ... (38)
- connaître le droit du travail (obligations, droits de l'employeur, du salarié, convention collective, droit commun ...) (43)

### ■ **Les besoins prioritaires pour les salariés de la médiation sont :**

- **la communication (orale, d'un projet, auprès des publics)**
- **la gestion et la diffusion de l'information**
- **la conception et la définition de projet**

**ainsi que :**

- l'informatique
- la mise en œuvre de stratégies de développement
- l'organisation d'une manifestation
- la recherche de financement
- les techniques de graphisme et d'infographie

### ● C.7.3. Des variantes concernant les salariés de l'action culturelle et artistique

Près de 40 % des emplois-jeunes interviennent dans l'action culturelle et artistique.

#### ■ Les 10 champs cités prioritairement sont les suivants :

- 1) Avoir des connaissances générales en **informatique** (2)
  - utiliser un logiciel de mise en page (1)
  - avoir des connaissances techniques concernant le matériel informatique (3)
  - concevoir une base de données (13)
  - concevoir l'architecture d'un site Internet (21)
- 2) Maîtriser des techniques de **communication** orale (5)
- 3) Avoir des **connaissances dans certaines disciplines** artistiques et culturelles (7)
  - avoir des connaissances en cinéma, audiovisuel et photographie (6)
  - avoir des connaissances en arts plastiques et visuels (9)
  - avoir des connaissances en musique et musicologie (31)
- 4) Avoir des **connaissances techniques générales en organisation** (18)
  - connaître la réglementation applicable aux Equipements Recevant du Public (28)
- 5) **Développer des actions de formation, d'animation** (20)
- 6) **Utiliser d'autres langues que le français** (22)
  - avoir des connaissances en anglais culturel (11)
- 7) Développer la **communication** auprès des publics (23)
  - adapter sa communication selon les publics (19)
  - développer des outils d'évaluation des attentes des publics (enquêtes, grille de satisfaction...) (29)
- 8) **Concevoir et définir un projet culturel** et/ou artistique (25)
  - concevoir, analyser et définir les besoins d'un projet (38)
- 9) **Intervenir dans le cadre d'une production** (27)
- 10) **Gérer et diffuser de l'information** (30)
  - diffuser de l'information (produits documentaires, sur différents supports, selon le public ...) (8)

#### ■ les compétences «isolées»

Les compétences «isolées», au sens où elles ne font pas partie des 10 champs prioritaires mais qu'elles figurent néanmoins en bonne place dans le classement des 192 compétences :

- identifier les attentes et les demandes, adapter ses propositions (mener une enquête et concevoir des activités, des services, des produits ciblés) (4)
- utiliser un logiciel de traitement d'images, de graphisme (10)
- concevoir et réaliser une maquette (catalogue, guide, ouvrage...) (12)
- connaître le droit du travail (obligations, droits de l'employeur, du salarié, convention collective, droit commun ...) (14)
- connaître les grands principes du droit d'auteur et ayants droit en France et au niveau international (15)
- définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet (planning, horaires, récupérations, congés) (16)
- connaître les règles générales d'hygiène et de sécurité (17)
- élaborer un système, une grille de tarification (26)
- avoir des connaissances en matériel de sonorisation (35)
- connaître les bases d'une régie son (39)

#### ■ Les besoins prioritaires pour les salariés de l'action culturelle et artistique sont :

- **l'informatique**
  - **la communication** (orale, auprès des publics)
  - **l'acquisition de connaissances dans certaines disciplines artistiques et culturelles**
- ainsi que :**
- l'organisation technique
  - le développement d'actions de formation, d'animation
  - les langues (anglais)
  - la conception et la définition de projet
  - l'intervention dans le cadre d'une production
  - la gestion et la diffusion de l'information

## ● **C.7.4. Des emplois-jeunes globalement proches des salariés sur les compétences à renforcer**

### ■ **La communication : socle des besoins partagés avec les structures et l'ensemble des salariés**

La communication (orale, d'un projet, auprès des publics) et la gestion/diffusion de l'information constituent les priorités partagées entre emplois-jeunes, salariés et structures.

### ■ **Les besoins des salariés de la médiation et de l'action culturelle et artistique, recourent globalement ceux identifiés pour l'ensemble des salariés. Nous retrouvons ainsi les champs suivants :**

- L'informatique
- La communication orale
- La communication auprès des publics
- La gestion et la diffusion de l'information
- La conception et la définition de projet artistique et/ou culturel

### ■ **3 champs prioritaires pour les salariés de la médiation comme pour l'ensemble des salariés, sont moins mis en avant par ceux de l'action culturelle et artistique :**

- La recherche de financement
- La mise en œuvre de stratégie de développement
- La communication globale d'un projet

### ■ **2 champs montrent des besoins particuliers aux salariés de la médiation :**

- L'organisation d'une manifestation
- Les techniques de graphisme et d'infographie

### ■ **4 champs montrent des besoins particuliers aux salariés de l'action culturelle et artistique :**

- L'acquisition de connaissances dans certaines disciplines artistiques et culturelles
- L'organisation technique
- Le développement d'actions de formation, d'animation (souligné également pour les structures)
- L'intervention dans le cadre d'une production

Nous soulignerons que les besoins à renforcer sur des lignes de compétences à caractère technique sont particulièrement présents chez les salariés de l'action culturelle et artistique.

## C.8. Synthèse

### ● C.8.1. Des besoins «prioritaires» exprimés

Les résultats de l'enquête réalisée auprès de plus de 50 structures et 150 salariés apportent des éléments de réflexion (validés par les professionnels du secteur le 4 novembre 2004 lors de la réunion présentant les résultats intermédiaires de l'enquête) qui seront précieux lors de la mise en route d'une réflexion sur la construction de contenus de formation répondant aux besoins d'acquisition de compétences.

Parallèlement aux éléments forts repris dans cette synthèse, **nous rappellerons que la notion de compétences transversales au sein du secteur a été reconnue par les salariés, les structures et les têtes de réseau.** Les futurs échanges entre les différentes disciplines et fonctions dans lesquelles s'inscrivent les acteurs permettront d'aller encore plus loin dans le repérage de ces compétences transversales.

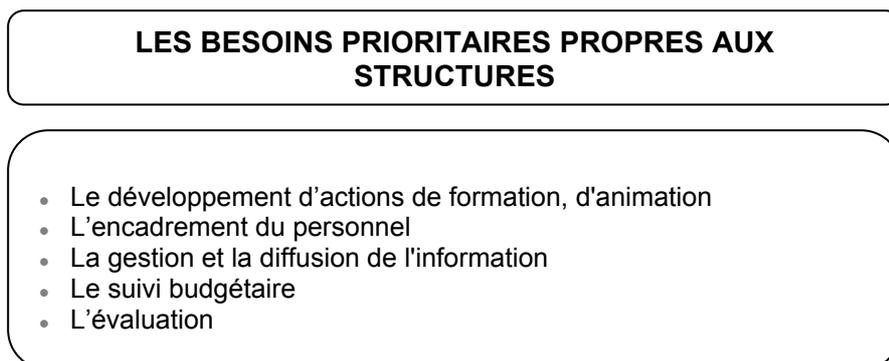
#### ■ Il existe un socle de compétences à renforcer commun aux structures et aux salariés

La comparaison des besoins repérés permet de mettre en évidence un faisceau commun entre structures et salariés, qui porte sur les champs suivants :



#### ■ Les besoins spécifiques des structures

Les besoins des employeurs se distinguent de ceux des salariés dans les champs suivants :



■ **Les besoins prioritaires propres aux salariés et aux emplois-jeunes**

Les besoins des salariés et des emplois-jeunes se distinguent de la manière suivante :

**LES BESOINS PRIORITAIRES PROPRES AUX SALARIES**

- L'informatique
- La communication orale
- La conception et la définition de projet artistique et/ou culturel

**LES BESOINS PRIORITAIRES PROPRES AUX EMPLOIS-JEUNES**

- L'organisation d'une manifestation
- L'acquisition de connaissances dans certaines disciplines artistiques et culturelles
- Les techniques de graphisme et d'infographie

■ **Les employeurs partagent le point de vue des salariés sur les besoins à renforcer par ces derniers**

● **C.8.2. Les grandes caractéristiques des formations suivies**

**2/3 des salariés déclarent avoir suivi une formation.** Les formations suivies portent les caractéristiques générales suivantes :

Une prépondérance des formations ne dépassant pas 5 jours

Un poids important de l'informatique et du multimédia

Hormis l'informatique, la moitié des formations suivies se situent en dehors de la Bretagne

● **C.8.3. Un décalage important entre les formations suivies et les besoins prioritaires exprimés**

Les formations suivies en recherche de financement et en communication sont peu nombreuses et se situent hors Bretagne

La « mise en œuvre de stratégie de développement », prioritaire pour les structures, n'est pas prise en compte dans les formations suivies

Les besoins prioritaires repérés sur l'informatique sont peu pris en compte dans les formations suivies par les salariés

## C.9. Préconisations

### ● C.9.1. Préconisation 3 : répondre aux besoins prioritaires exprimés dans le diagnostic-action

#### ● Orientations générales

**Objectif 3.1** : préciser les besoins prioritaires

**Objectif 3.2** : articuler les besoins prioritaires avec une offre adéquate

**Objectif 3.3** : répondre aux besoins prioritaires notamment par une réponse en formation adaptée (information, contenu de formation...)

#### ● Actions à court terme

**Action 3.4** : qualifier précisément les contenus de formation et les publics concernés, avec les acteurs, sur les champs de compétences prioritaires identifiés (recherche de financement, stratégie de développement, communication)

**Modalité** : une concertation avec les professionnels (salariés/structures) peut être envisagée.

**Action 3.5** : vérifier si l'offre de formation existante est susceptible de répondre aux besoins

**Modalité** : vérification du contenu, de la pédagogie, des champs d'intervention (généraliste / spécifique...)

**Action 3.6** : si l'offre n'existe pas, rendre lisibles en Bretagne les besoins non couverts

**Modalité** : identifier les besoins dans les cahiers des charges des acheteurs de formation et diffuser cette information auprès des partenaires concernés (organismes de formation, prescripteurs, organisations professionnelles...)

**Action 3.7** : si l'offre existe, évaluer les modalités de départ en formation des salariés

**Modalité** : une concertation avec les professionnels (salariés/structures) peut être envisagée

### ● C.9.2. Préconisation 4 : poursuivre l'adaptation des formations aux besoins économiques du secteur culturel

#### ● Orientation générale

**Objectif 4.1** : préciser l'identification des besoins secondaires repérés dans le diagnostic-action

**Objectif 4.2** : renforcer les capacités d'évaluation des professionnels sur les offres de formations proposées au secteur

**Objectif 4.3** : créer les conditions d'une veille permanente/régulière sur les besoins à renforcer

#### ● Action à court terme

**Action 4.4** : lancer une réflexion pour réunir les conditions d'identification permanente des compétences à renforcer dans le secteur

**Modalité** : mettre en place des collaborations entre les professionnels et les structures spécialisées sur l'information (emploi/formation) pour créer et développer des outils de collectage et de diffusion d'information.

**Action 4.5** : connaître/élaborer des outils d'évaluation de programmes et activités de formation en place

**Modalité** : une concertation entre les professionnels peut être envisagée pour analyser l'impact des formations suivies par les salariés dans le fonctionnement des structures. Un travail collaboratif avec les prestataires sur l'évaluation des contenus de formation peut être parallèlement engagé.

## PARTIE D

### LES CONDITIONS D'ETABLISSEMENT D'UNE OFFRE DE FORMATION

«Réunir les conditions d'établissement d'une offre de formation adaptée», tel était le troisième objectif du diagnostic-action. Le questionnaire utilisé lors de l'enquête comportait ainsi plusieurs questions concernant les connaissances et les pratiques des salariés et des structures en matière de formation professionnelle.

Les données quantitatives, mais aussi les nombreuses remarques complémentaires recueillies, montrent le rôle important joué par la formation pour les acteurs. Cependant les volontés affichées se heurtent à plusieurs freins : problèmes d'organisation, de financement, manque d'information, etc. mettant en lumière l'existence de plusieurs conditions préalables au développement de la formation.

Les échanges lors de la réunion du 4 novembre 2004 ont conforté ces résultats, montrant bien la nécessité de prendre en considération les obstacles rencontrés par les acteurs si l'on veut être au plus près de leurs besoins.

Les commentaires et les propositions concernant la nature des offres de formation complètent la réflexion sur les conditions d'établissement d'une offre de formation.

#### D.1. La formation continue, un enjeu fort pour les employeurs comme pour les salariés

- Un salarié sur deux envisage de suivre une formation <sup>38</sup>
- Des employeurs conscients de l'enjeu de la formation continue

Près de **80 % des structures**  
**déclarent proposer des formations** à leurs salariés

**52 %** déclarent dégager une **enveloppe financière pour la formation**

Les besoins sont déterminés **entre les salariés et l'employeur**  
(80 % des réponses).

<sup>38</sup> Liste des formations envisagées : cf. Annexe 11

**Nous rapporterons également les commentaires suivants des acteurs, traduisant l'intérêt qu'ils portent à la formation<sup>39</sup> :**

- «les personnes sont souvent issues du milieu universitaire et n'ont pas forcément de compétences par rapport au secteur : elles ont besoin d'autant plus de formation que les autres».
- **«les besoins sont effectivement transversaux** : on constate qu'ils se rejoignent sur plusieurs points, quelles que soient les disciplines».
- **«il est intéressant pour un salarié de s'adapter à des formations s'adressant à un large public et de côtoyer des salariés d'autres secteurs».**
- **«l'important, c'est la formation initiale**, la structure proposant ensuite une formation en interne».
- **«il serait intéressant de mettre en place des bilans de compétences adaptés à la culture».**
- «on nous demande de développer de nouvelles compétences, notamment sur l'autofinancement, puisque les budgets publics baissent. Mais **sans être formé et sans les moyens de le faire, pourquoi voulez-vous qu'un acteur culturel soit plus à même de créer de nouvelles richesses économiques sans avoir appris à le faire ?** Un chef d'entreprise « classique » a dès le départ appris à le faire. Nous, nous sommes à un carrefour et nous ne savons pas où tourner, quand s'arrêter, comment freiner...»
- **«la formation est un outil de développement permanent**, notamment dans les métiers de coordination et de conseil (permet de prendre du recul par rapport au conseil)»

## **D.2. Le «manque de temps», premier obstacle à la formation**

La contrainte de **temps** est l'un des obstacles majeurs au développement de la formation, souligné par les salariés comme par les structures.

### **■ Le manque de temps est le premier obstacle au départ en formation selon les salariés**

Parmi les raisons évoquées par les salariés pour ne pas envisager de suivre prochainement une formation, le «manque de temps» arrive en première position (41,4 % des réponses<sup>40</sup>)

### **■ Les employeurs peinent à planifier les départs en formation**

**Les structures placent cette contrainte en seconde position** parmi les raisons évoquées pour ne pas proposer de formations aux salariés (27,8 % des réponses).

**La planification des départs en formations est un obstacle** particulièrement souligné par les employeurs. Les propos suivants traduisent bien cette difficulté :

- «la question de la formation renvoie à celle du financement des structures culturelles. Les budgets étant de plus en plus tendus, il nous faut également tirer sur la corde au niveau du personnel qui constitue la ressource d'une entreprise culturelle. **Si le personnel est à flux tendu et votre budget également, comment faire pour payer des formations et remplacer le personnel qui les suit ?**»
- **«il est difficile de mettre en place des formations** : elles génèrent des désorganisations, manque de temps pour les planifier, elles empiètent sur le temps de travail...»

---

<sup>39</sup> *Propos recueillis lors de la phase d'enquête*

<sup>40</sup> *Réponses multiples possibles, 99 réponses pour 77 personnes concernées. Seuls 12.1 % des salariés estiment avoir une maîtrise satisfaisante des savoirs et techniques pour ne pas sentir le besoin de se former.*

### D.3. : Le manque de moyens et de connaissance sur les financements, second obstacle au développement de la formation

La première contrainte au développement des formations invoquée par les structures est la **difficulté de financement**<sup>41</sup>. Ce frein arrive en troisième position chez les salariés<sup>42</sup>.

#### ● D.3.1. Les enquêtés ont une connaissance très partielle des possibilités de financement de la formation professionnelle

Le niveau de connaissance que les enquêtés estiment avoir des possibilités de financement de la formation professionnelle

	EMPLOYEURS			SALARIES		
	satisfaisant	partiel	insuffisant	satisfaisant	partiel	insuffisant
<b>Dispositifs régionaux</b> (chèque Force, chèque Formation, chèque Validation, stages agréés ...)	26.4 %	34 %	39.6 %	20.4 %	35.5 %	44.1 %
<b>Dispositifs liés aux contrats aidés</b> (ANPE, DDTEFP)	20.8 %	39.6%	39.6 %	13.8 %	25.7 %	60.5 %
<b>Dispositifs liés aux contrats qualifiants</b> (contrat de qualification, contrat d'apprentissage...)	20.8 %	32%	47.2 %	15.8 %	23 %	61.2 %
<b>Dispositifs de droit commun</b> (uniformalion, afdas, cnfpt...)	45.3 %	17 %	37.7 %	19.7 %	21.7 %	58.6 %

#### ● D.3.2. Les structures rencontrent des difficultés pour financer les formations

Les employeurs soulignent les problèmes de trésorerie et les difficultés budgétaires de remplacement de personnel, notamment lorsqu'il s'agit d'engagement des salariés sur des formations qualifiantes ou longues. Par ailleurs, ils relèvent la **relative opacité des critères d'attributions de financement**, et notamment l'adéquation entre cotisation, «droits» ouverts, et accès aux aides exceptionnelles/complémentaires. Enfin, l'impossibilité d'utiliser les aides financières dans des organismes non situés en Bretagne (« chèque force emploi jeune » du Conseil Régional de Bretagne par exemple) est mise en avant. Nous rapporterons les commentaires suivants des employeurs :

- «Comment avoir des réponses sur le financement et le remboursement des formations dans un délai raisonnable ?»
- «Il faudrait une information plus lisible des dispositifs de financement»
- «Le financement de formations qualifiantes, d'une durée longue, s'avère difficilement envisageable : nous n'avons pas les moyens de remplacer le personnel parti en formation»
- «Il n'y a pas d'adéquation entre la cotisation versée chaque année à l'OPCA et le droit au financement que cela ouvre».

#### ● D.3.3. Renforcer l'information sur les modalités de financement, un enjeu souligné par les têtes de réseau

Les têtes de réseau pointent le fait que l'information sur les formations et leurs modalités de financement n'est pas assez présente. Elles soulignent un besoin important sur la question de l'amélioration de l'information concernant les formations et leurs modalités d'accès (financements). Le déficit d'information semble difficile à gérer, surtout pour les petites structures. Les grosses structures «utilisent la majorité des fonds OPCA».

<sup>41</sup> Raison invoquée par 44.4 % des structures déclarant ne pas proposer de formation aux salariés.

<sup>42</sup> Raison invoquée par 18,2 % des salariés n'envisageant pas de suivre prochainement une formation.

## D.4. Le manque d'information sur la question de la formation, troisième obstacle au développement de la formation

Lorsqu'elles ne proposent pas de formation, les structures invoquent également pour raison un manque d'information sur l'offre de formation (16.7 % des réponses). Ce frein arrive en troisième position chez les salariés n'envisageant pas de se former (19,2 % des réponses).

### ● D.4.1. Les enquêtés ont une connaissance très partielle des formations existantes

#### ■ La connaissance de l'offre de formations «culturelles» existante en Bretagne

L'offre de formation est insuffisamment ou partiellement connue des professionnels

Quel niveau de connaissance estimez-vous avoir des formations culturelles existantes en Bretagne ?					
EMPLOYEURS			SALARIES		
satisfaisant	partiel	insuffisant	satisfaisant	partiel	insuffisant
20.8 %	43.4 %	35.8 %	9.3 %	40.4 %	50.3 %

En moyenne, les employeurs ont cité 1,6 formations et les salariés 0,8 formation.

#### ● Les formations «culturelles» les plus citées par les structures

DESS Management du spectacle vivant (11), Formations proposées par MDB (9), Formations proposées par le Cagac/Nantes (5), Formations universitaires (arts plastiques, histoire de l'art, arts du spectacle, métiers de l'exposition...) (4), Beatep (3), Formations proposées par les Addm (3), Formations proposées par le Cnfpt (3)

#### ● Les formations «culturelle » les plus citées par les salariés

DESS Management du spectacle vivant (10), Formations proposées par MDB (9), Formations proposées par le Cagac/Nantes (7), Formations universitaires (arts plastiques, histoire de l'art, arts du spectacle, mst métiers de l'exposition...) (7), Beatep (6), Formations proposées par le Cnfpt (6), Formations proposées par la COBB (3), Defa (3), Formation aux concours de bibliothécaire (3)

#### ■ La connaissance des organismes de formations ou institutions pouvant renseigner sur la formation en Bretagne

Les employeurs (82 %) et les salariés (67 %) déclarent savoir où se renseigner en Bretagne.

Néanmoins ils citent peu d'organismes : en moyenne 1,6 organismes cités par salarié et 2,2 par employeur

#### ● Les organismes ou institutions les plus cités par les structures

Conseil Régional (18), Universités (9), MDB (8), Afdas (7), DDTEFP (5), DRAC (5), IRPA (5), Cagac (4), Cnfpt (4), Greta (4), Addm (3), Anpe (3), Bibliothèque départementale 35 (3), Centre régional information jeunesse (3), DDJS (3), DRDJS (3), Réseau d'éducation à l'environnement en Bretagne (3), Théâtres en Bretagne (3).

#### ● Les organismes ou institutions les plus cités par les salariés

Conseil régional (26), Cnfpt (15), Greta (15), Anpe (14), Centre régional information jeunesse et réseau information jeunesse (13), DRDJS (10), MDB (10), Afdas (9), IRPA (9), Cagac (8), Universités (8), DRAC (8), Afpa (7), DDTEFP (7), COBB (6), Uniformation (6), Conseils généraux (5), DRTEFP (5), Cemea (4), CIO (4), Maison des associations (4), Centre de gestion (3), Réseau d'éducation à l'environnement en Bretagne (3).

Les organismes ou institutions « relais » sont peu repérés par les professionnels

#### ● D.4.2. Les freins identifiés par les enquêtés

Nous mettrons en parallèle les commentaires suivants des acteurs, notamment des employeurs :

- «il y a un **manque d'information sur l'offre** de formation et sur les pratiques d'accompagnement, de formations collectives».
- «certains organismes informent sur leur partie mais **il n'y a pas d'information sur des formations transversales**».
- «l'accès à l'information est **trop liée au hasard** et c'est notamment **plus compliqué pour les structures du secteur associatif**».
- «**il faudrait un organisme centralisateur d'information** sur la formation, l'accompagnement, les aspects administratifs liés au financement».
- «**des conseils et un tri pour mieux choisir les formations et organismes** seraient vraiment les bienvenus».

### D.5. Quatrième obstacle : une difficulté à évaluer la qualité des formations

Les enquêtés semblent attentifs à la notion de qualité des formations et à leurs conditions de mise en œuvre. Cette attention peut s'expliquer notamment par l'effort important que demande la mise en formation des salariés pour les structures. Nous nous appuyerons sur les déclarations des acteurs, notamment des employeurs :

#### ■ Une difficulté à «qualifier» les formations

Les acteurs déclarent majoritairement **ne pas faire la différence** entre formations homologuée, reconnue, conventionnée, agréée (59 % des employeurs et 66 % des salariés).

Par ailleurs, ils soulignent leur manque d'expérience et une certaine difficulté à juger de la qualité des formations :

- «Il nous est **difficile de juger de la qualité des formations car nous avons peu d'expérience** en la matière».

#### ■ Un manque de «qualité» des formations et des effets escomptés souvent aléatoires

- «La **qualité des formations en informatique reste trop aléatoire**».
- «**les formations connues sont non qualifiantes**».

Le manque de formation adaptée à leurs besoins fait partie des raisons avancées par les salariés qui n'envisagent pas de suivre une formation (9,1 % des réponses)

#### ■ Les compétences en perpétuelle évolution complexifient la tâche des acteurs dans le jugement à porter sur la qualité des formations

Les têtes de réseau soulignent qu'une réflexion «devrait» être menée pour développer l'offre de formation sur la Bretagne ainsi que pour assurer des mises à niveaux sur des savoir-faire existants, à adapter au fur et à mesure, notamment liés à des questions d'évolution technique (droit, informatique, DVD...).

## D.6. La durée des formations : un enjeu majeur pour les acteurs

La question de la **durée des formations est centrale** dans les propos des acteurs. S'ils peuvent paraître quelquefois contradictoires, ils révèlent surtout la nécessité de tenir compte de ce facteur dans une réflexion sur la mise en place de formations dans le secteur culturel :

- «la gestion des ressources humaines est en étoile et transversale : cela rend en quelque sorte obligatoire la prise en compte par les salariés de la notion de globalité du projet culturel. Et pour maîtriser cela, **il faut des formations longues**».
- «**les formations les plus structurantes sont forcément longues** et plus intéressantes face au déficit de formation initiale des acteurs dans le secteur culturel. **Le problème, c'est qu'elles sont dures à mettre en place car elles perturbent trop le rythme des structures**».
- «il faudrait **penser au développement de formations en discontinu** plutôt que des formations longues et lourdes peu adaptées aux emplois du temps».
- «il faudrait **plutôt développer les formations courtes** (remise à niveau ou modules de formation courts) sur des problématiques collectives».
- Les pratiques du terrain **privilégient les périodes courtes** de mise en formation des salariés.

## D.7. L'expérience du « terrain » apparaît fondamentale pour la professionnalisation des acteurs

Nous rapporterons les commentaires suivants des acteurs, notamment des employeurs :

### ■ La réalité du terrain doit rester centrale dans la réflexion sur les formations

Au-delà de la formation, c'est sur le terrain et en rencontrant d'autres acteurs culturels que le professionnel de la culture développe sa réflexion et ses compétences. L'articulation avec le terrain doit rester centrale dans les processus de formation (stages, connaissances des réseaux, auto formation).

### ■ Les formations initiales doivent comprendre de longues périodes de stages

- « la formation initiale doit comprendre des **stages en entreprise de longue durée**, pour adapter les connaissances théoriques acquises aux pratiques professionnelles du secteur de la culture ».
- « Les **formations initiales sont souvent trop théoriques** »
- « Beaucoup de formations initiales et universitaires nécessiteraient **un vrai stage de longue durée** sur le terrain, même pour des formations de type DESS ».

### ■ L'apprentissage sur le terrain et le transfert de savoir entre professionnels sont fondamentaux

- « La professionnalisation passe par **l'échange de connaissances, le partage des pratiques sur les lieux de travail** (en interne, entre générations, entre structures, intra-disciplinaire/extra-disciplinaire).
- « Des modes pédagogiques sont à développer, à inventer : apprentissage, échanges de savoirs entre acteurs de différentes disciplines, entre « jeunes » et « anciens », compagnonnage, partenariat...
- « Il ne faut pas oublier l'âge des gens dans le cadre des formations : il y a la « vieille » école, qui a tout bâti sur l'expérience de terrain et la « nouvelle », plus diplômée, mais en manque d'expérience. Dans le transfert des savoirs, c'est un critère à prendre en compte ».

- De nombreux professionnels témoignent de l'importance de l'acquisition de savoir-faire sur le terrain, qui n'est pas traduite en terme de diplômes. Le processus de Validation des Acquis de l'Expérience reste flou, notamment pour les professionnels n'étant pas passés par une formation initiale dans le secteur.

## **D. 8. La question de la compétence en gestion des ressources humaines dans les structures : toile de fond des conditions à réunir pour développer la formation dans le secteur**

La fonction « gestion des ressources humaines », la mieux à même de prendre en compte le champ de la formation, n'est pas une fonction très structurée dans les petites et moyennes structures culturelles associées au diagnostic-action. Le moins que l'on puisse dire est que la place occupée par la gestion des ressources humaines n'a pas «transpiré » lors du diagnostic-action.

Les employeurs se posent beaucoup de questions et n'ont pas hésité à nous en faire part. Si cela témoigne d'une volonté « positive » de s'impliquer dans la démarche, cela reflète peut-être également d'un manque de connaissance sur les compétences liées à la fonction gestion des ressources humaines. Les exemples ci-dessous renforcent l'hypothèse que la fonction, si elle était occupée dans les structures, aurait sans doute été résolue ou abordée avec méthode et techniques.

Le repérage des compétences à renforcer et des freins à diminuer pour développer la formation ne doit pas nous faire oublier une question qui plane en toile de fond du diagnostic-action : **quelle part d'influence aurait le renforcement des compétences en matière de gestion des ressources humaines dans les structures sur le développement de la formation dans le secteur ?**

### **■ La gestion des ressources humaines : une compétence en filigrane dans les structures**

La position du champ de compétences « encadrer du personnel salarié » dans le classement des besoins à renforcer par les structures, 10<sup>ème</sup> sur 32, témoigne d'une certaine difficulté des employeurs à gérer la problématique des ressources humaines. Rappelons que le prisme emploi-jeune nous ramène au fait que **nombre d'employeurs de structures associatives ont découvert le salariat ou la gestion de plusieurs emplois à l'occasion du programme « NSEJ ».**

Le fait que les employeurs soient aussi mobilisés (70 % d'entre eux) pour échanger sur la formation professionnelle nous interpelle également : cette volonté ne traduit-elle pas une envie de partager les difficultés qu'ils connaissent dans l'appréhension de ce que l'on peut qualifier de partie majeure de la gestion des ressources humaines, la formation ?

### **■ Les têtes de réseaux insistent sur « la question de la gestion de l'humain, centrale dans le développement culturel ».**

Lors des entretiens réalisés avec les têtes de réseaux, nos interlocuteurs ont particulièrement insisté sur le volet ressources humaines. « Qu'il s'agisse de renforcer la place du bénévolat, la fonction d'employeur, les conditions de travail des salariés, la place des ressources humaines constitue la première richesse du développement culturel. Il convient donc de lui accorder une place privilégiée dans le cadre du renforcement de compétences dans le secteur ».

Les têtes de réseaux insistent également sur les points suivants :

- « la polyvalence des postes amène à la transversalité des savoirs, donc à une grande difficulté à identifier et prioriser les besoins en terme de formation ».
- « il faut prendre en compte l'évolution rapide des techniques : les formations restent souvent trop figées ».

- « le manque de définition de leur projet professionnel par les salariés rend complexe leur mise en formation ».
- « il y a une absence de prise en compte de la notion de "bilan de compétences" et de "validation des acquis professionnels" dans le secteur culturel ».

### ■ **Les salariés en recherche de savoir-faire pour mieux cerner leurs compétences**

L'enquête auprès des salariés a révélé :

- leurs difficultés à identifier leurs compétences, leurs savoir-faire,
- leurs besoins de faire un bilan sur leurs compétences.

Nous avons ressenti, chez les emplois-jeunes comme chez l'ensemble des salariés un certain isolement ou manque d'accompagnement de leurs employeurs pour les aider dans l'identification des compétences susceptibles d'être renforcées dans des formations ou dans leur recherche de stages et de lieux de formation.

### ■ **Les structures peinent à organiser le départ des salariés en formation**

Ce constat détaillé en amont attire l'attention. En effet comment interpréter cette difficulté d'organisation : un simple problème de remplacement ou une organisation générale des ressources humaines qui ne prévoit pas suffisamment en amont les départs en formation (plan annuel de formation...) ?

Si la question des bienfaits et de l'intérêt des formations ne semble pas être mis en cause par les employeurs, la gestion et la maîtrise de ce domaine semblent davantage leur échapper. Des questions indépendantes de leur volonté (manque de temps, de budgets, d'information...) peuvent l'expliquer. Mais s'agit-il d'une question de moyens ou d'une question d'organisation ?

Si le fait que la définition des formations se fasse conjointement entre salariés et employeurs peut témoigner d'une envie de part et d'autre de préparer ensemble le renforcement des compétences, cela suffit-il pour considérer que les employeurs et les salariés maîtrisent les logiques attendues à la formation ?

## D.9. Synthèse

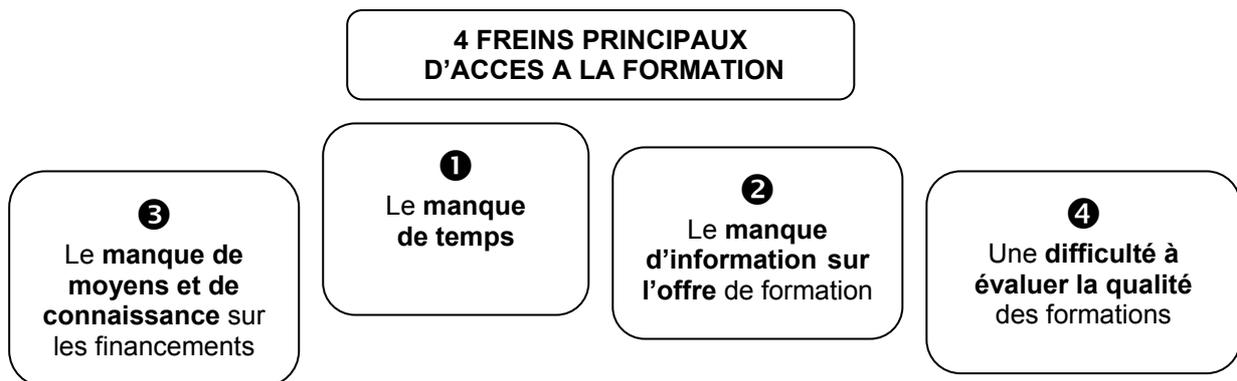
### ● D.9.1. La formation, un enjeu pour les structures comme pour les salariés

Loins de se désintéresser du thème de la formation, les acteurs culturels ont pleinement conscience de l'importance de la formation au sein de leur structure comme de leur secteur.

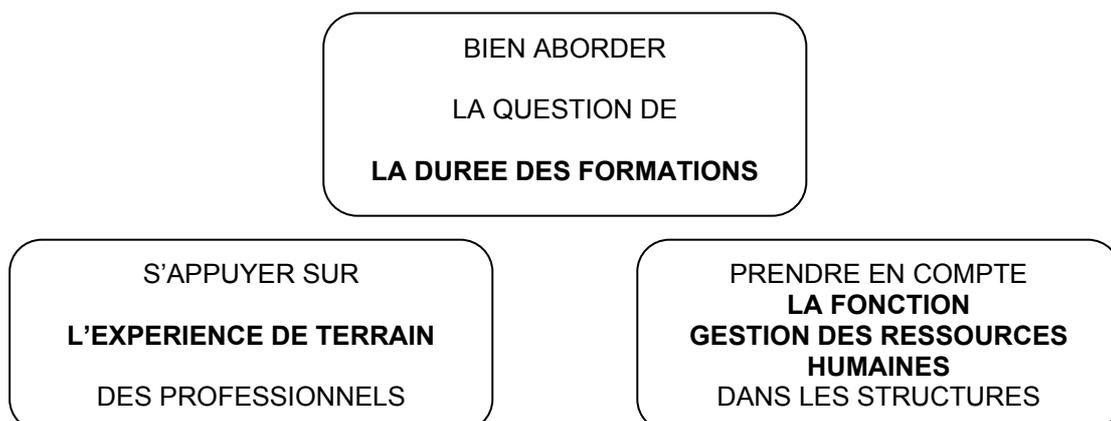


### ● D.9.2. Les quatre contraintes majeures évoquées par les acteurs

Salariés et employeurs partagent les mêmes points de vue concernant les quatre freins majeurs d'accès à la formation.



### ● D.9.3. Trois réflexions majeures à intégrer



## D.10. Préconisations

### ● D.10.1. Préconisation 5 : promouvoir l'acquisition de savoir-faire au contact du terrain

#### ● Orientations générales

- Objectif 5.1 :** privilégier les formations courtes ou discontinues afin de s'inscrire dans les possibilités de gestion de ressources humaines des structures
- Objectif 5.2 :** mettre en place une réflexion sur la notion d'« apprentissage en milieu du travail » dans le secteur
- Objectif 5.3 :** renforcer et développer les liens entre les structures professionnelles et les acteurs de la formation initiale
- Objectif 5.4 :** mener une réflexion sur les conditions de « traduction » de l'expérience des salariés de la culture en diplôme ou titre professionnel qui tient compte des spécificités et du développement relativement récent de sa structuration.

#### ● Actions à court terme

**Action 5.5 :** structurer les échanges de connaissances et de savoir faire entre professionnels de la culture : identifier les savoir-faire, établir des conditions de transfert, évaluer les échanges.

**Modalité :** réfléchir à la mise en place d'une action expérimentale concernant le transfert de savoir faire entre professionnels de la culture en Bretagne. L'expérience de l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques concernant le Transfert de Savoir Faire peut s'avérer intéressante en terme d'appui méthodologique dans un premier temps.

**Action 5.6 :** évaluer les possibilités de VAE pour les professionnels en Bretagne

**Modalité :** réfléchir à la mise en place d'une action expérimentale à partir de certaines catégories/ profils de professionnels souhaitant bénéficier de la VAE ; tenter de dégager une approche adaptée/dédiée au secteur.

### ● D.10.2. Préconisation 6 : renforcer l'accès au financement

#### ● Orientations générales

- Objectif 6.1 :** améliorer la représentation des professionnels de la culture dans la réflexion et la mise en œuvre des financements dédiés à la formation professionnelle dans le secteur
- Objectif 6.2 :** évaluer l'accès aux financements des OPCA par les acteurs assujettis

#### ● Action à court terme

**Action 6.3 :** prioriser les différents freins d'accès aux financements afin de résoudre les problèmes par ordre d'importance

**Modalité :** une concertation avec les professionnels, les OPCA et plus généralement les financeurs de la formation professionnelle serait à envisager.

**Action 6.4 :** réfléchir à l'adaptation des programmes de financements régionaux aux caractéristiques et particularités de l'offre intra et extra territoriale.

**Modalité :** une réflexion peut-être menée pour utiliser les résultats du diagnostic-action et réfléchir aux besoins repérés par les dispositifs d'aides régionaux (chèque force, programme régional des stages...)

- **D.10.3. Préconisation 7 : développer un dispositif d'information pour l'ensemble du secteur**

- **Orientations générales**

**Objectif 7.1 :** concevoir et mettre en œuvre un plan de communication issu d'informations existantes

**Objectif 7.2 :** structurer la veille, la collecte, le traitement et la diffusion d'une information actualisée pour l'ensemble du secteur

- **Actions à court terme**

**Action 7.3 :** recenser les organismes et outils diffusant une information sur la formation dans le secteur

**Modalité :** réaliser un travail de sensibilisation et de collectage auprès des différents organismes gérant une information destinée à tout ou partie du secteur

**Action 7.4 :** mutualiser les informations au sein d'outils et de supports communs

**Modalité :** initier une démarche collective entre les organismes précités et les professionnels de la culture pour la mise en place d'une stratégie d'information pertinente pour le secteur

**Action 7.5 :** adapter, améliorer, actualiser les outils existants et développer de nouveaux supports.

**Modalité :** animer une démarche opérationnelle d'information en direction de l'ensemble du secteur

- **D.10.4 Préconisation 8 : mieux connaître la gestion des ressources humaines dans les structures culturelles en Bretagne**

- **Orientations générales**

**Objectif 8.1 :** mieux connaître les caractéristiques de la fonction « gestion des ressources humaines » dans les structures culturelles.

**Objectif 8.2 :** identifier les compétences à renforcer chez les porteurs de projet dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

**Objectif 8.3 :** soutenir la mise en place de plans de formation dans les structures

- **Actions à court terme**

**Action 8.4 :** identifier et améliorer le niveau de compétences en matière de gestion des ressources humaines dans les structures culturelles en Bretagne

**Modalité :** réaliser un travail d'enquête pour connaître les compétences des dirigeants dans la fonction « ressources humaines » et proposer des outils d'information et de formation sur la fonction

**Action 8.5 :** sensibiliser et former les porteurs de projets à l'élaboration d'une politique de formation professionnelle

**Modalité :** développer des outils d'information et de sensibilisation sur le rôle, la place, la gestion de la formation dans le développement des structures