

**DEVELOPPER L'ALTERNANCE DANS LE SECTEUR DE LA
RESTAURATION : POUR UNE STRATEGIE NATIONALE**

MISSION PILOTEE PAR REGIS MARCON

Rapporteur : Sébastien DITLEBLANC
Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services

- Février 2010 -

C'est avec beaucoup d'honneur que j'ai accepté de conduire, en septembre dernier, la mission confiée par MM. Hervé Novelli et Laurent Wauquiez, visant à développer les formations en alternance dans le secteur de la restauration.

La mission s'inscrit dans le prolongement du contrat d'avenir, signé le 28 avril 2009, dont l'un des engagements porte sur l'augmentation du nombre de contrats d'apprentissage et de contrats de professionnalisation (plus 20.000 en 3 ans).

Elle fait suite également aux accords sociaux intervenus le 15 décembre 2009, qui renforcent l'attractivité du secteur : hausse générale des salaires avec une revalorisation moyenne de la grille salariale de 5%, prime « TVA » de 2% du salaire annuel dans un plafond de 500 €, deux jours fériés supplémentaires, création d'une mutuelle santé.

Dans ce contexte favorable, nous avons essayé d'identifier les freins propres à ce secteur d'activité et tenté de formuler les recommandations qui, selon nous, mériteraient d'être suivies, afin de remplir l'engagement pris dans le cadre du contrat d'avenir.

A cette fin, je me suis rapidement entouré d'un groupe de travail, qui a su apporter l'expertise indispensable à ce genre de mission. J'ai aussi souhaité entendre l'ensemble des acteurs, afin de disposer d'un retour sur expériences, pour établir le diagnostic le plus exact et complet possible. Tels étaient, en particulier, les objectifs du blog, mis en place dès le début de la mission, et des questionnaires adressés en novembre à l'ensemble des centres de formation. Le premier a été très consulté et les seconds ont été renseignés par une très grande majorité des organismes de formation. J'ai, en outre, eu l'occasion de m'entretenir avec un très grand nombre d'acteurs (centres de formation, entreprises, organisations professionnelles et syndicales, jeunes, autorités compétentes, ...).

Enfin, mon propre parcours a aussi été l'occasion de tirer des enseignements qui, je le crois, valent pour l'ensemble de la profession.

Au terme de ces travaux, trois observations s'imposent :

- d'abord, je veux souligner que la très grande majorité des acteurs sur le terrain ont envie « d'avancer » ; ils font preuve d'inventivité dans la construction des parcours, mettent en place des expérimentations de qualité, sont soucieux de rendre la filière plus attractive ; cette énergie est véritablement source d'optimisme. J'ai voulu que le rapport salue, à sa manière, ces démarches positives,

sous la forme d'encadrés qui recensent les bonnes pratiques que nous avons pu observer ici ou là ;

- en second lieu, et c'est logique, le secteur de la restauration n'échappe pas aux lourdeurs et aux dysfonctionnements propres à toutes les formations en alternance : ces freins ont pu être identifiés par la mission de M. Proglia, qui a remis son rapport le 10 décembre dernier au Président de la République. La « mission alternance » poursuit ses travaux actuellement sous la forme d'ateliers. Je m'associe aux constats faits par cette mission. Nous avons essayé ici de les compléter en raison de certaines spécificités propres au secteur de la restauration ;
- enfin, dernière observation générale : pour une large part, le développement de l'alternance dans le secteur de la restauration passe d'abord par les acteurs de la profession eux-mêmes. Ce constat est assez rassurant : tout n'est pas à attendre d'une ou plusieurs dispositions « miracles » que l'Etat serait amené à prendre ! En réalité, et c'est le message que je souhaiterais faire passer, beaucoup dans le développement de l'attractivité de cette filière de formation répondra de la prise en charge de la profession par elle-même : en particulier, l'établissement d'une stratégie partagée par tous, fixant des objectifs précis pour le moyen terme et s'appuyant sur un pilotage davantage structuré, serait de nature à faire évoluer de manière sensiblement positive ces formations, aussi bien en quantité qu'en qualité.

Cette stratégie devrait se fonder sur la promotion, toujours et partout, de la qualité. Il s'agit de « faire mieux pour faire plus » : mieux orienter les jeunes, pour éviter les choix par défaut ; mieux former en centre pour répondre à l'évolution de la demande ; mieux former dans les entreprises pour rendre l'alternance encore plus attractive ; mieux accompagner le jeune pour faire en sorte que les conditions matérielles ne soient jamais un motif d'abandon ; enfin – et enfin, seulement – mieux communiquer pour ne pas « vendre des illusions » mais appuyer une démarche de qualité construite et partagée.

Telle est l'ambition de ce rapport que d'esquisser, autour de six axes d'actions et 33 propositions, ce que pourrait être une stratégie de cette nature.

Nous attachons une particulière importance à la mise en œuvre rapide des recommandations suivantes :

- celle qui plaide pour un **meilleur pilotage des formations en apprentissage** en sorte, notamment, que les bonnes pratiques soient mieux connues et plus rapidement généralisées (action n°33) ;
- celle qui encourage **l'adoption d'un engagement national « qualité »** dans le secteur de la restauration, et dont le modèle est fourni en annexe, en sorte que les entreprises qui font le choix de

la qualité dans la dispense des formations en alternance soient mieux mises en avant par la profession (action n°4) ;

- celle qui porte sur une **obligation de formation pour les maîtres d'apprentissage**, tant il est vrai qu'un bon professionnel n'est pas, nécessairement, un bon pédagogue et que, par conséquent, cela aussi doit s'apprendre (action n°5) ;
- celle qui prône la **généralisation de la fonction de « développeur »** des formations en alternance, dans la mesure où les expérimentations en la matière s'avèrent très prometteuses (action n°14) ;
- celle, enfin, qui impose au formateur en établissement de **suivre régulièrement des stages en entreprise** pour mesurer au plus près les attentes des entreprises (action n°17).

J'ai souhaité prolonger ce travail d'écoute et de réflexion par une démarche d'information tournée vers le grand public. Tel est l'objet des « Etapes de la restauration », organisées jusqu'à avril prochain dans plus d'une dizaine de capitales régionales. Ces rencontres seront l'occasion de faire mieux connaître encore, aux jeunes et aux entreprises, les dispositifs de l'alternance et leurs avantages. Ce sera pour moi autant d'opportunités pour présenter les préconisations de la mission. Et, je l'espère, pour la profession, l'occasion d'engager une démarche collective de promotion de la formation en alternance, axée sur la qualité, au service des jeunes et du secteur, dans son ensemble et le respect de sa diversité.

PLAN

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION	9
<u>I. UN SECTEUR DIVERSIFIE ET EN MUTATION, QUI SOULEVE DE NOUVEAUX ENJEUX EN MATIERE DE FORMATION</u>	11
A. Un secteur majeur de l'économie française, qui se caractérise par sa grande diversité	11
1. Taille	11
2. Diversité des secteurs	11
a) <i>restauration commerciale</i>	11
b) <i>restauration collective</i>	12
c) <i>restauration rapide</i>	12
3. Diversité des entreprises	13
B. Des emplois aux spécificités nombreuses	14
1. pénibilité	15
2. mobilité	15
3. saisonnalité	16
4. une répartition des métiers « assignée »	17
5. turn-over élevé	17
6. perspectives	17
C. Une évolution de la consommation marquée	18
1. l'exigence de qualité	18
2. l'exigence de rapidité	18
3. l'exigence de nouveauté	19
D. Une large gamme de formations en alternance à la lisibilité contestée	19
1. Formations initiales	19
2. Formations continues	21
E. Au total, un secteur à l'image contrastée	23
F. De nouveaux enjeux en matière de formation	24
1. Attractivité	24
2. Réactivité	24
3. Ouverture	25
<u>II. UNE STRATEGIE GLOBALE A ECRIRE ET A PARTAGER : « DE L'ORIENTATION A L'INTEGRATION »</u>	25
A. Objectifs stratégiques	26
1. quantité	26
2. qualité	26

B. Axes stratégiques	27
1. Mieux orienter	27
2. Mieux former en entreprise	30
3. Mieux former dans les centres	34
4. Mieux accompagner	38
<i>a) les apprentis</i>	38
<i>b) les étudiants</i>	45
<i>c) les créateurs et repreneurs d'entreprises</i>	46
<i>d) les saisonniers</i>	46
<i>e) les jeunes sortis du système scolaire sans maîtriser les savoirs de base</i>	47
5. Mieux communiquer	48
III. <u>UN PILOTAGE MAL ASSURE QUI APPELLE LA MISE EN PLACE D'UN COMITE DE COORDINATION DEDIE A LA PROMOTION DE L'APPRENTISSAGE</u>	50
A. Missions	51
1. Améliorer la connaissance sur les formations en alternance	51
2. Etablir un document stratégique national	51
3. Favoriser un rapprochement avec les autorités nationales compétentes	52
4. Informer et communiquer	52
B. Fonctionnement	53
1. Structure partenariale	53
2. Structure à réseau	54
3. Financement	55
CONCLUSION	56
ANNEXES	57

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

UNE STRATEGIE NATIONALE : « LA QUALITE, DU CONTACT AU CONTRAT »	
MIEUX ORIENTER	Pages
Action n°1 : S'inscrire dans le dispositif de « parcours de découverte des métiers et des formations » en mettant en place, dans chaque centre, des formations dédiées aux élèves de 3 ^{ème}	28
Action n°2 : Développer des stages de pré-découverte de l'alternance	29
Action n°3 : Expérimenter les stages de découverte de l'entreprise sur les vacances scolaires	30
MIEUX FORMER EN ENTREPRISE	
Action n°4 : Adopter un engagement national pour le développement de la qualité des formations en alternance dans le secteur de la restauration	30
Action n°5 : Aller vers une formation obligatoire des maîtres d'apprentissage, préalablement à l'exercice de leur fonction	31
Action n°6 : Permettre au jeune de suivre sa formation dans différentes entreprises dans le cadre d'un même contrat d'apprentissage	33
MIEUX FORMER DANS LES CENTRES	
Action n°7 : Développer les tests de positionnement et construire des parcours adaptés aux profils ainsi définis	34
Action n°8 : Généraliser le dispositif de contrôle en cours de formation	35
Action n°9 : Favoriser la mobilité européenne des jeunes	35
Action n°10 : Faire participer les entreprises aux décisions des CFA concernant les rythmes scolaires	36
Action n°11 : Permettre aux formateurs permanents des CFA de faire régulièrement des stages en entreprise	37
Action n°12 : Créer les conditions pour que des professionnels en activité puissent venir enseigner ponctuellement en CFA	37
Action n°13 : Autoriser l'allongement de la journée quotidienne dans le centre afin de tirer pleinement parti de l'existence des restaurants d'application	37
MIEUX ACCOMPAGNER	
Action n°14 : Généraliser la fonction de « développeur de l'apprentissage » au sein des centres de formation	38
Action n°15 : Permettre la prise en charge par le centre, tout au long de l'année, des jeunes qui n'ont pas trouvé d'entreprise	38
Action n°16 : Généraliser la pratique du livret d'apprentissage électronique	39
Action n°17 : Imposer au formateur en CFA de visiter périodiquement l'entreprise qui emploie l'apprenti dont il est chargé du suivi de la formation	40
Action n°18 : Lutter contre les ruptures par la mise en place de structures partenariales dédiées	40
Action n°19 : Lutter contre les ruptures en expérimentant un calendrier de formation spécifique aux métiers de la restauration	41
Action n°20 : Revaloriser les salaires de manière régulière en veillant à établir des comparaisons avec les autres principaux secteurs d'activité	42
Action n°21 : Développer les associations d'anciens apprentis de la restauration	43

Action n°22 : Répondre au défi du logement en s'inscrivant dans les dispositifs du « Grand Emprunt » et en visant la constitution de pôles d'excellence régionaux	43
Action n°23 : Faire preuve d'innovation en matière de transport	44
Action n°24 : Veiller à développer la représentativité et l'expression des apprentis	45
Action n°25 : Généraliser les passerelles offrant aux étudiants une réorientation vers le secteur de la restauration	45
Action n°26 : Développer des expérimentations permettant aux futurs créateurs ou repreneurs d'entreprises, quel que soit leur âge, d'obtenir leurs certifications dans le cadre d'un contrat d'apprentissage	46
Action n°27 : Développer la pratique des « contrats formation » entre deux saisons	46
MIEUX COMMUNIQUER	
Action n°28 : Inciter les entreprises à participer à la promotion des métiers	48
Action n°29 : Organiser une rencontre annuelle nationale des apprentis de la restauration	49
Action n°30 : Privilégier les témoignages d'apprentis lors de visites dans les collèges et les lycées	49
Action n°31 : Concevoir des supports de communication plus en phase avec les usages des jeunes générations	49
Action n°32 : Initier une nouvelle politique de communication spécifique aux métiers du service	50
MIEUX PILOTER	
Action n°33 : Créer une instance partenariale de pilotage des formations en apprentissage dans le secteur de la restauration	50

INTRODUCTION

Chaque année, les professionnels du secteur recherchent près de 60.000 nouveaux collaborateurs. Pour y faire face, le vivier formé est limité : le flux annuel d'apprentis approche les 15.000 jeunes, celui sortant de la filière sous statut scolaire est globalement du même ordre, les contrats de professionnalisation s'élèvent à 5.000, les stages conventionnés tournent également autour de 5.000. Au total, le flux annuel de sortants formés approche les 40.000 personnes.

Beaucoup des personnes recrutées accèdent alors à la profession par le fait du hasard, d'une opportunité ou d'un parent exerçant déjà dans la profession, sans qu'elles ne présentent de certification particulière.

Dans ce contexte, à l'heure où les métiers tendent à se complexifier de plus en plus, le constat s'impose vite : il faut faire plus en matière de formation.

L'engagement pris dans le cadre du contrat d'avenir, qui vise à augmenter de 20.000, d'ici 3 ans, le nombre de contrats en alternance, est dès lors parfaitement justifié. Ce développement doit viser tous les types de contrats : en particulier, le contrat de professionnalisation ne doit pas être écarté, car il permet de faire rentrer dans le secteur des populations qui n'y seraient pas venues par la voie de la formation initiale.

Ma conviction, c'est qu'à ce stade, la communication ou l'appel aux bonnes volontés ne peuvent suffire. Il faut essayer de passer à la vitesse supérieure en faisant le choix de la qualité et d'un pilotage plus cohérent. Il s'agit de « faire mieux pour faire plus ».

Les recommandations qui sont faites par le rapport s'appuient, pour beaucoup d'entre elles, sur les échanges que j'ai pu avoir avec les « praticiens » de la formation. Elles peuvent paraître parfois trop « terre-à-terre », mais il est vrai que, bien souvent, le diable se trouve dans les détails et c'est la force des dispositifs bien construits que de prendre en considération ce qui fait les spécificités d'un secteur. Comment, par exemple, lutter contre les importants taux de rupture constatés dans la profession, supérieurs aux autres secteurs, si l'on ne s'interroge pas sur le bien-fondé d'un calendrier, en vertu duquel, les contrats, pour la plupart, sont signés en juillet, c'est-à-dire à la veille des mois les plus actifs de l'année, au cours desquels, inévitablement, l'encadrement du jeune risque d'être moins efficace ? Comment progresser, également, si l'on ne prend pas en compte à sa juste mesure la formation des saisonniers, qui peuvent représenter jusqu'à 30% des effectifs permanents ?

Le secteur a des spécificités : les réponses, en termes de formation, ne sauraient être univoques.

En plus de ces nombreux échanges directs avec les acteurs, j'ai souhaité que les centres de formation soient tous contactés pour que chacun puisse évoquer, ce qui, selon lui, pose problème dans la mise en œuvre de ces formations et comment il estime que les dispositifs pourraient être améliorés. C'est la raison pour laquelle des questionnaires leur ont été adressés en novembre dernier. Le fort retour (les centres ayant répondu représentaient près de 70% des contrats d'apprentissage et plus de 30% des contrats de professionnalisation) montre l'implication de tous et l'envie, très largement partagée, de progresser. Cela a été pour moi un motif de satisfaction et un véritable encouragement pour poursuivre la mission qui m'a été engagée.

A la lumière des ces échanges et des enseignements tirés aussi des nombreuses bonnes pratiques observées sur le terrain, je souhaite formuler une double proposition :

- d'abord, inviter la profession à établir et partager un document stratégique unique, qui fixerait les objectifs de moyen terme à atteindre, peu nombreux mais précis, et préciserait les actions à entreprendre et le rôle des acteurs. Ce qui est fait, et très bien, en matière de formation professionnelle continue, devrait l'être également pour ce qui relève des formations en apprentissage. D'autres professions y arrivent, comme c'est le cas du bâtiment et des travaux publics, il n'est pas normal que nous ne puissions pas en être capables ;
- ensuite, mettre en place un pilotage davantage structuré de cette politique, comme la profession est parvenue à le faire dans le domaine de la formation continue.

Les 2^{ème} et 3^{ème} parties de ce rapport visent à préciser cette double orientation. La 1^{ère} partie, quant à elle, présente un large panorama du secteur, où il s'agit de mettre en évidence les nouveaux enjeux en matière de formation dans un contexte où les attentes des consommateurs connaissent de profonds changements.

I. Un secteur diversifié, en mutation, qui soulève de nouveaux enjeux en matière de formation

A. Un secteur majeur de l'économie française, qui se caractérise par sa grande diversité

1. Taille

Avec plus de 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires, la restauration, sous toutes ses formes, représente 45% des revenus du secteur touristique (23% pour l'hôtellerie)¹. Plus de la moitié des emplois liés aux activités de tourisme (hôtels, restaurants, transports, loisirs, culture, ...) concernent la restauration².

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration occupe un million d'actifs, dont plus de 800.000 salariés, soit plus du quadruple des effectifs de l'industrie automobile et plus d'une fois et demie ceux de l'ensemble de l'agriculture et des industries agro-alimentaires. La restauration regroupe 60% des emplois du secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

2. Diversité des secteurs

a) Restauration commerciale

La restauration commerciale recouvre la restauration traditionnelle (92.400 points de consommation et 1,2 milliard de repas), la restauration d'hôtel (18.300 points de consommation, 210 millions de repas), les cafés (36.600 points de consommation, 435 millions de repas) et la restauration dans les transports (215 millions de repas³).

La restauration commerciale traditionnelle est dominée à 96% par des établissements indépendants. Elle compte, au 1^{er} janvier 2007, près de 100.000 établissements, qui emploient 330.000 salariés, pour un chiffre d'affaires qui dépasse les 37 milliards d'euros. Elle demeure essentiellement implantée en centre-ville, même si cette part diminue (60% contre 70% en 1989).

Les cafés, bistros et cafés-restaurants comptent 39.500 établissements en France en 2005 (200.000 en 1960), pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 6,5 milliards d'euros. Ce déclin semble en passe de cesser avec une transformation progressive en points de distribution multi-services. Les cafés ont profité des progrès techniques du sous-vide et des produits prêts à l'emploi : la petite restauration en complément de la stricte activité du service des boissons représente aujourd'hui plus

¹ Insee Enquête annuelle d'entreprise dans les services (2006)

² UNEDIC 2005, cité par l'Association Française des Experts et Scientifiques du Tourisme (Nov. 2009)

³ GIRA Foodservices – Données 2008

de 20% de leur chiffre d'affaires⁴. Par ailleurs, l'essor des cafés à thème (cybercafés, cafés philo, ...) et des cafés de chaîne jouant sur le design et la variété de l'offre renouvelle la clientèle traditionnelle en régression, notamment la clientèle jeune. Deux-tiers des établissements environ sont sans salariés.

b) Restauration collective

La restauration collective comprend la restauration scolaire et d'enseignement, la restauration d'entreprise, la restauration hospitalière et divers autres secteurs tels que les armées, les prisons et les communautés religieuses. Elle représente plus de 72.000 établissements (écoles, entreprises, administrations, essentiellement). En 2008, leur chiffre d'affaires s'élevait à 18,2 milliards d'euros⁵.

La restauration collective se caractérise par deux modes de gestion : la gestion directe par les collectivités elles-mêmes ou la gestion concédée à des sociétés de restauration collective. Cette dernière intervient dans plus de 15.000 établissements et a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de près de 6 milliards d'euros.

Le nombre de salariés employés par les sociétés de restauration collective s'élève à environ 100.000. Ils représentent 15% des salariés de l'hôtellerie et de la restauration. Ce nombre a augmenté de 21% depuis 1995.

La gestion déléguée à des entreprises prend le pas sur la restauration collective en régie directe. Le taux de concession se stabilise aujourd'hui autour de 30%. Des marges de progression existent dans les secteurs de la santé et de l'enseignement.

C'est un secteur qui innove, avec la mise en valeur régulière de cuisines typiques (cuisine exotique, pizzerias) ou l'organisation d'animations festives.

c) Restauration rapide

AGEFOS PME est partenaire de la branche professionnelle de la restauration rapide depuis la signature d'un accord le 14 décembre 2005, étendu par arrêté le 17 juin 1996. L'accord de formation tout au long de la vie a été signé le 22 décembre 2004 et étendu le 13 juillet 2005. Cet accord rend obligatoire l'adhésion des entreprises de restauration rapide à AGEFOS PME.

Le nombre total de cotisants est de 15.348 : 13.840 structures emploient moins de 10 salariés ; 1.508 structures emploient 10 salariés et plus. Le nombre total de salariés est de 108.858 : 35.721 salariés

⁴ FAFIH – Portrait sectoriel 2008 (chiffres hors restauration rapide)

⁵ Source : SNARR

dans les entreprises de moins de 10 salariés ; 73.137 salariés dans les entreprises de 10 salariés et plus⁶.

Cette diversité du secteur, ainsi mise en évidence, se manifeste, par ailleurs, par l'existence de plusieurs conventions collectives : celle des cafés, hôtels, restaurants, celle des chaînes d'hôtels et de restaurants, celle de la restauration rapide, celle des chaînes de cafétérias et assimilés, celle, enfin, de la restauration de collectivité.

3. Diversité des entreprises

La répartition par taille montre la prédominance des établissements de moins de dix salariés qui constituent près de neuf établissements sur dix. Ils emploient en moyenne quatre employés par établissement.

Ces TPE sont souvent fragiles et peu rentables. Elles servent en moyenne 50 repas par jour et réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 145.000 € HT dans 60% des cas et à 300.000 € HT dans 83%, supérieur à 840.000 € HT dans seulement 4% des cas⁷. De 2003 à 2008, la régression des établissements de moins de dix salariés s'est élevée à 3%.

72% de ces restaurants proposent une cuisine régionale ou française, 26% une cuisine à thème (pizzeria, crêperie, grillades, ...). 10% servent une cuisine exotique, le plus souvent asiatique⁸.

Les établissements de plus de dix salariés emploient plus de la moitié des salariés.

Les chaînes de restauration, qui se sont développées autour d'enseignes spécialisées sur des formules à thème (viandes, poissons, pizzas, ...), des segments de marché (autoroutes, catering aérien, restauration ferroviaire, ...), représentent 17% du volume d'affaires de la restauration commerciale. La restauration de chaîne progresse de 6 à 8% par an en nombre d'unités⁹, principalement en restauration rapide, tandis que la part des restaurateurs indépendants a tendance à stagner.

Le nombre d'établissements avec salariés ne cesse de croître (augmentation de 9% au cours des dix dernières années dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, essentiellement du fait de l'activité restauration). Près de 75.000 établissements continuent d'évoluer sans salariés, mais ce chiffre est en baisse : parmi les raisons régulièrement avancées, sont le plus souvent mentionnés les investissements lourds de rénovation, de mise aux normes ou de commercialisation, que les petits établissements ne peuvent avancer. L'emploi salarié s'exerce principalement dans les petits établissements : près de la moitié des

⁶ Source : AGEFOS-PME

⁷ Source : Coach Omnium

⁸ Source : Etude Secodip

⁹ Source : Coach Omnium

salariés est employée dans des établissements de moins de dix salariés et un peu plus d'un tiers dans des établissements dont la taille est comprise entre 10 et 49 salariés. Les entreprises de plus de 50 salariés, qui représentent moins de 1% des établissements, accueillent 15% des salariés.

Les chefs d'entreprises indépendants se répartissent en deux groupes :

- ceux qui s'installent à leur compte, pour la plupart à mi-parcours de leur vie professionnelle ;
- ceux sans expérience professionnelle antérieure dans le secteur et qui ont travaillé dans des activités diverses, souvent le commerce de détail. Ils représentent plus du tiers des chefs d'entreprise du secteur.

Le maillage territorial est très dense. L'Ile-de-France regroupe le cinquième des établissements sectoriels avec salariés. Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur, près du dixième chacune. La moitié des salariés du secteur exercent leur activité dans l'une de ces régions. L'Ile-de-France tend toutefois à perdre sa prédominance et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur s'affirme proportionnellement comme la première zone d'emploi salarié au regard de l'ensemble des effectifs salariés tous secteurs confondus.

Dans les Départements d'Outre-Mer, ce sont 1.700 établissements et 14.000 salariés permanents qui concourent à l'activité du secteur.

B. Des emplois aux spécificités nombreuses

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est le 4^{ème} employeur privé de l'économie française. Les effectifs salariés ont crû de 3,1% par an, en moyenne, entre 1993 et 2004, soit deux fois plus vite que les effectifs salariés tous secteurs confondus¹⁰.

Plus de huit emplois sur dix sont caractéristiques du secteur (cuisine, service). Les emplois de serveurs représentent 37% des emplois salariés du secteur de l'hôtellerie – restauration, ceux de la production culinaire 32%, ceux de l'accueil 4%¹¹. Les autres emplois s'attachent à des métiers transversaux (administration, secrétariat, comptabilité, maintenance). Les activités d'exécution sont plus importantes que dans les autres secteurs et, *a contrario*, l'emploi de cadres et de professions intermédiaires est plus faible¹².

Les caractéristiques de l'emploi dans le secteur sont souvent perçues comme étant en décalage avec celles de la société : acceptation d'horaires de travail spécifiques, de la mobilité et de la saisonnalité.

¹⁰ Données INSEE, exploitées par le CEREQ.

¹¹ Conseil National du Tourisme – (2008)

¹² Les niveaux V et VI totalisent environ deux-tiers des emplois, soit quatre points de plus que les autres secteurs. En revanche, dans les niveaux I, II, et III, les pourcentages sont entre trois et deux fois moins élevés.

1. Pénibilité

La durée de travail dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est éloignée de la moyenne des salariés, même si cet écart tend à se réduire ces dernières années. Près de la moitié des actifs employés à temps complet dans l'hôtellerie et la restauration travaille plus de 40 heures par semaine et près d'un tiers entre 35 et 39 heures. Les cuisiniers et les exploitants sont les plus concernés.

Cette durée est, cependant, disparate selon les branches d'activité, qui peuvent prévoir des durées conventionnelles différentes (35 heures par exemple dans la restauration collective), le métier, la taille de l'entreprise ou le statut des personnes (salarié, indépendant).

Il reste, et c'est probablement insuffisamment souligné, que l'écart avec la durée moyenne des salariés des autres secteurs tend à diminuer, en application des accords sociaux intervenus ces dernières années. Des avenants à la convention collective nationale des cafés, hôtels, restaurants, signés fin 2004, apportaient des avancées significatives : réduction du temps de travail de 10% (passant de 43 à 39 heures hebdomadaires), attribution de cinq jours de congés supplémentaires et de deux jours fériés supplémentaires. L'accord social, intervenu le 15 décembre dernier, prolonge ce mouvement en instaurant deux jours fériés supplémentaires, ce qui, désormais, revient à appliquer le droit commun.

Plus que la durée du travail, c'est finalement son exercice permanent qui constitue un facteur de pénibilité (travail décalé le soir, le week end, horaires parfois imprévisibles et élastiques).

Le temps partiel concerne 20% des actifs. Mais la proportion de salariés à temps partiel se modifie fortement d'un métier à l'autre : les cuisiniers sont peu nombreux dans cette situation alors que celle-ci est assez fréquente pour les serveurs. L'intérim n'est que marginalement présent dans le secteur (près de 80% d'emplois en CDI).

2. Mobilité

Le secteur de la restauration offre de nombreuses formes de mobilité :

- sectorielle, avec des passages de « frontière » possibles entre les différentes branches d'activité (restauration traditionnelle, collective, rapide, ...). Ainsi, le plus souvent, les cuisiniers, après avoir exercé en restauration commerciale, continuent d'exercer leur métier dans la restauration collective où les conditions d'emploi sont plus compatibles avec une vie familiale ;
- géographique, puisque les opportunités d'emploi couvrent l'ensemble du territoire et au-delà ;
- fonctionnelle, puisque la pluri-activité constitue, dans la plupart des entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles, un passage obligé, en raison des « coups de feu » qui caractérisent l'activité et auxquels il faut pouvoir répondre. Plus probablement que dans

n'importe quel autre secteur, un supérieur hiérarchique doit toujours être en mesure de suppléer un de ses subordonnés.

Cette mobilité se manifeste dans les parcours professionnels :

- on constate une baisse du nombre de cuisiniers âgés de 30 à 40 ans, qui correspond, très vraisemblablement, à des évolutions de carrière vers des emplois de maîtrise ou d'exploitant indépendant de restaurant et à des départs de la profession. Puis, on observe une remontée de ce nombre vers 45 ans, qui peut s'expliquer par un retour de professionnels qui s'étaient établis comme indépendants plus jeunes, mais qui reprennent à cet âge un statut salarié ;
- au niveau du service, la mobilité est différente mais elle est aussi importante : les emplois sont préférentiellement tenus par des jeunes, qui quittent ensuite davantage le secteur, puis l'on observe une remontée des effectifs vers 35 ans qui est principalement due à des reprises d'activités féminines. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise se situe entre 6 et 7 ans. La proportion de salariés de plus de 40 ans est nettement moins importante que la proportion observée dans les autres secteurs.

3. Saisonnalité

La classification des métiers saisonniers peut, schématiquement, recouvrir trois catégories¹³ :

- les saisonnalités choisies, qui s'exercent dans la durée et la régularité pour un même métier. C'est la situation la plus marginale. Elle concerne des personnels très qualifiés, fidélisés dans de grands établissements, comme les chefs cuisiniers. Ils sont généralement bien rémunérés et logés par l'employeur ;
- les saisonnalités subies, qui représentent la situation la plus typique. Il s'agit avant tout ici d'obtenir un emploi. Faute de trouver un poste stable en CDI, un contrat temporaire est le bienvenu. Les métiers ici sont pas ou peu qualifiés ;
- enfin, une saisonnalité qui s'inscrit dans un parcours professionnel anticipé. Cela constitue une modalité tout aussi fréquente que la précédente. C'est dans ce groupe que les saisonniers sont les plus jeunes.

Dans les régions touchées par les activités saisonnières, les effectifs salariés peuvent brusquement augmenter pour des durées comprises entre quelques semaines et quelques mois. On peut ainsi constater que sur une base 100 correspondant au chiffre moyen des emplois sur l'année 2003, le chiffre mensuel des emplois fluctue de l'indice 88 en janvier à 115,3 en août, pour redescendre à 92,4 en décembre. Ces variations s'amplifient encore dans des départements à forte fréquentation d'été¹⁴. Une étude établie en 2003 à partir des chiffres

¹³ Note Observatoire Régional des Métiers Provence-Alpes-Côte d'Azur : « Les saisonniers du tourisme, quel devenir ? » (2005)

¹⁴ INSEE, cité par le rapport du Conseil Economique Social et Environnemental « Quelle stratégie pour l'hôtellerie française dans l'économie française » (2006) – A. Daguin.

de l'UNEDIC évalue à plus de 30% le renforcement nécessaire des effectifs permanents pour faire face aux besoins. Le Conseil National du Tourisme évalue en 2008 le nombre de ces saisonniers à 200.000 personnes¹⁵.

Cette spécificité des emplois saisonniers explique en partie le taux très élevé de périodes courtes de travail dans la même entreprise par rapport aux autres secteurs d'activité (40% contre 51 à 62%)¹⁶.

4. Une répartition des métiers « assignée »

La répartition par sexe est fortement dépendante du métier exercé¹⁷ :

- les cadres de l'hôtellerie et de la restauration sont à 70% des hommes ;
- les cuisiniers et commis de cuisine sont des hommes dans 75% des cas ;
- le service est confié à des femmes dans plus de deux-tiers des cas.

5. Un turn-over élevé

Les spécificités vues *supra* entraînent une rotation importante et un besoin permanent de recrutement. Le taux de rotation dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est ainsi beaucoup plus élevé que dans les autres secteurs¹⁸.

Des jeunes, souvent d'un bon niveau de formation générale, ne considèrent ces activités que comme un métier d'appoint. La présence des moins de 25 ans est ainsi le double du chiffre constaté dans les autres secteurs¹⁹. Les métiers du secteur sont alors considérés comme un moyen d'entrée dans la vie active mais où l'on ne souhaite pas faire carrière toute sa vie.

Par ailleurs, des personnes, de tous niveaux de formation, partent car elles ne peuvent s'accoutumer durablement au rythme de l'activité du secteur.

6. Perspectives

Les projections de la DARES font apparaître une faible progression de l'évolution des effectifs (0,7% entre 2002 et 2015), dûe au ralentissement de la croissance de la population active.

Les tendances ci-dessous, qui sont déjà à l'œuvre devraient se poursuivre d'ici à 2015 :

¹⁵ Conseil National du Tourisme – « Comment résoudre la pénurie de main d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie – restauration » - (2008).

¹⁶ Rapport CESE, op. cit.

¹⁷ Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration - 2008

¹⁸ 102,3% sur la période 2001-2003, contre 39,2% pour les autres secteurs (source : DARES, exploitation CEREQ)

¹⁹ INSEE, exploitation CEREQ.

- les départs liés aux fins de carrière des baby boomers vont s'accroître ;
- l'atomisation actuelle et les difficultés de reprises laissent présager un déplacement de l'emploi vers les unités plus grandes et implantées dans des zones plus fréquentées.

C. Une évolution de la consommation marquée

L'évolution est à la fois quantitative et qualitative :

- l'éloignement domicile / lieu de travail conduit de plus en plus de Français à prendre leur repas hors de chez eux : en moyenne, près de 3 repas sont pris par semaine hors foyer contre 2 en 1969²⁰ ;
- le consommateur modifie progressivement ses habitudes. Il souhaite de plus en plus « consommer mieux, malin et responsable ».

1. Exigence de qualité

Sous l'influence des politiques publiques de prévention (Plan Nutrition Santé), les consommateurs sont en quête de plus en plus marquée de repas équilibrés et de produits de meilleure qualité.

Cette évolution de la consommation se conjugue toutefois avec la volonté de maintenir un rapport qualité / prix attractif. Ainsi, seulement 2% des repas reviennent à plus de 30 € (67% à moins de 10 € et 78% à moins de 15 €).

2. Exigence de rapidité

Les repas complets ne représentent que 17% des repas servis. Les formules simplifiées et rapides sont mieux adaptées aux cadres de vie urbains actuels. Le temps de consommation hors domicile, toutes formules confondues, est passé de 1h38 en 1975 à 31 minutes en 2005.

Dès lors, le repas traditionnel est en partie supplanté par la consommation de prestations distribuées par des points de vente de restauration rapide mais aussi par les commerces alternatifs alimentaires (boulangeries, charcuteries, *convenience stores*, ...), qui délivrent une restauration « parallèle » : sandwiches, plats livrés, vente à emporter, par exemple.

Cela explique le tassement de l'activité de la restauration indépendante, au bénéfice des formules plus simplifiées de restauration rapide.

²⁰ Coach Omnium

3. Exigence de nouveauté

D'ici 2020, le tourisme devrait connaître une croissance dynamique en raison d'une nouvelle demande provenant des pays émergents et du vieillissement des populations des pays développés (Europe, Etats-Unis, Japon). De nombreux touristes étrangers devraient venir en effet des classes moyennes des pays du Sud vers des pays du Nord, et notamment vers l'Europe. Paris et la région parisienne s'apprêtent à passer de 27 à 37 millions de touristes à l'horizon 2020²¹.

De nouveaux besoins de consommation devraient alors accompagner cette progression. La demande de nouveauté émane aussi de la clientèle urbaine et aisée, qui est à la recherche de nouveaux espaces de convivialité et de nouvelles formules.

D. Une large gamme de formations en alternance, à la lisibilité contestée

Les formations en alternance sous contrat de travail (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) représentent chaque année près de la moitié des effectifs sortants de formation dans le secteur de la restauration.

Le flux annuel d'apprentis approche ainsi les 15.000 jeunes (stock : 30.000), celui des scolaires tourne également autour de 15.000 (stock : 48.900), celui des contrats de professionnalisation s'élève à environ 6.000 (stock : 10.000) et les stages conventionnés concernent 5.000 personnes environ (stock : 7.500).

1. Formations initiales

En réduction depuis 1998, les formations initiales en alternance ont connu une période de croissance depuis 2004 pour retrouver un niveau comparable aux meilleures années de la décennie 1990. L'apprentissage présente, aux yeux des professionnels, un gage de qualité plus élevé que les formations scolaires : il constitue le premier mode de recrutement et il est utilisé deux fois plus fréquemment que dans l'ensemble des secteurs. Les apprentis représentaient plus de 5% des effectifs en 2007²². L'apprentissage dans la restauration est plus féminisé que dans les autres secteurs (40% contre 30%) et il est plus centré sur les premiers niveaux (70% de 15-18 ans contre 53%).

La restauration de type traditionnel emploie la très grande majorité de ces apprentis (22.224 en 2007), devant les hôtels touristiques avec restaurants (9.534) et la restauration rapide (1.667).

Huit régions proposent une offre de formation presque équilibrée entre établissements scolaires et CFA. Dans neuf autres régions, les inscrits

²¹ Note de l'Association Française des Experts et Scientifiques en Tourisme (2009)

²² Sources : DEPP, CEREQ.

en apprentissage représentent entre 35% et 45%. Enfin, cinq régions se caractérisent par une forte prépondérance du dispositif scolaire.

En 2007, 525 établissements participaient à l'accueil des jeunes en formation initiale : 294 établissements scolaires et 231 CFA. Le FAFIH a engagé une procédure de labellisation de ces derniers : le réseau FAFIH, lancé en juin 2009, concerne aujourd'hui 122 CFA.

Les diplômes offrent une large gamme de formations : quatre CAP, un BEP à deux dominantes, sept mentions complémentaires²³, un Bac Pro à deux dominantes, six brevets professionnels ou brevets des métiers, un bac technologique et deux BTS dont l'un présente deux options.

Au niveau de l'enseignement supérieur, de nombreux diplômes professionnels se créent sous forme de licences ou mastères.

La carte des formations diffère profondément entre la filière scolaire et la filière en apprentissage :

- la première est centrée sur le BEP « métiers de la restauration et de l'hôtellerie » avec une filière de poursuite d'études vers le Bac Pro Restauration pour un tiers des élèves, auquel s'ajoutent des mentions complémentaires. Cette filière regroupe plus de 60% des effectifs inscrits. Une seconde voie, au volume plus restreint, est ouverte à partir du Bac technologique « Hôtellerie » pour près du tiers des effectifs vers les BTS « Hôtellerie – Restauration » ;
- l'activité des centres de formation d'apprentis (CFA) s'organise autour d'une offre massive et diversifiée de CAP, que ce soit en production culinaire ou en service en salle. Cette offre est complétée par de nombreuses mentions complémentaires ou des brevets professionnels pour les apprentis au potentiel élevé.

Pour l'heure, la réforme du Bac Pro en trois ans en est au stade des expérimentations et devrait être généralisée en 2011, lorsque les nouveaux Bac Pro auront été élaborés par la commission professionnelle consultative compétente. Cela étant, le fort taux d'insertion au niveau V²⁴, qui caractérise le secteur, se conjugue mal avec l'ambition d'élever le niveau des qualifications, portée par la réforme. Son application, le jour venu, à la filière de l'hôtellerie et de la restauration, remettra inévitablement en question l'ensemble des équilibres actuels entre BEP et CAP. Il y a fort à parier, qu'en l'absence de certifications intermédiaires, la réforme du Bac Pro en trois ans, appliquée au secteur de la restauration, risque fortement de développer les sorties sans qualifications, en raison du profil initial des jeunes concernés qui sont nombreux à ne pas avoir les acquis du socle de connaissances en fin de collège.

²³ Les mentions complémentaires répondent à des besoins pointus (sommellerie, organisation de réceptions, art de la cuisine allégée, ...) qui ne sont pas couverts par les diplômes plus généralistes.

²⁴ En 2007, 73% des candidats qui se sont présentés à des diplômes de l'hôtellerie et de la restauration de l'Education nationale visaient un diplôme de niveau V (dont 32,5% le BEP), 20% un diplôme de niveau IV et 7% un diplôme de niveau III (Source : Inspection Générale de l'Education nationale).

2. Formations continues

Les contrats de professionnalisation sont issus pour la plupart de petits établissements : 69% des fins de formation travaillent dans des établissements de moins de dix salariés. Plus de la moitié exercent dans la restauration traditionnelle.

5.500 personnes par an signent un contrat financé par les fonds mutualisés au FAFIH²⁵, soit 39,8 M€ en 2008²⁶. Cela représente plus de 65% des dépenses de formation liées à la professionnalisation. Le nombre de contrats financés a augmenté de 26% sur 3 ans. La durée moyenne de formation est de 642 heures. Le financement moyen par contrat s'élève à 6.976 €.

Les diplômes de l'enseignement professionnel ou technique représentent les certifications les plus obtenues. Cependant, plus du quart des effectifs sortis en 2007 ont obtenu un certificat de qualification professionnelle (CQP²⁷).

Le CAP cuisine est le diplôme le plus préparé avec 15% des inscriptions. Les diplômes de CAP restaurant ou service en brasserie-café représentent 12% des cas, le Bac Pro restauration 9%. Le BTS hôtellerie-restauration concerne 6% des effectifs, les BP du secteur 2%. Les autres certifications représentent environ le 1/5^{ème} des contrats signés, dont la moitié se porte sur des BTS autres que celui de l'hôtellerie-restauration.

Dans la restauration rapide, 1.016 contrats de professionnalisation ont été recensés en 2008, soit une augmentation de 16% par rapport à 2007. Cela représente un coût total pour AGEFOS PME de 7.338.521 €. Les bénéficiaires des contrats de professionnalisation sont pour 74% des entreprises de moins de 50 salariés (39% de moins de 10 salariés). Les formations sont diplômantes pour 88% d'entre elles, qualifiantes pour 11% et correspondent à des CQP dans seulement 1% des cas. Les principaux diplômes recherchés sont le BTS Management des Unités Commerciales (532 stagiaires), le Bac Pro Commerce (101 stagiaires), le CAP Agent Polyvalent de Restauration (97 stagiaires). Les formations qualifiantes visent principalement le titre d'Assistant Manager (46 des 108 formations qualifiantes). Pour 97% d'entre eux, les stagiaires ont moins de 26 ans. Seuls 17% ont un niveau inférieur au bac.

²⁵ Le fonds d'assurance formation pour l'industrie hôtelière (FAFIH), créé en 1974, est devenu un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) en 1994. A ce titre, il collecte, mutualise et gère les contributions à la formation professionnelle continue des entreprises du secteur, à l'exception des entreprises de la restauration rapide, dont la contribution est collectée par AGEFOS-PME.

²⁶ FAFIH – Rapport d'étude sur les contrats de professionnalisation de l'hôtellerie, la restauration et les activités connexes (2009) et rapport « chiffres-clés 2008 »

²⁷ Les CQP ont été créées, pour les premières, en 1992. Elles sont élaborées par la profession et inscrites dans les conventions collectives nationales du secteur. Elles sont délivrées par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi de l'Industrie Hôtelière (CPNE-IH).

Seul un petit nombre d'organismes de formation accueille régulièrement un effectif significatif des contrats de professionnalisation : pour les contrats achevés en 2007, 27 établissements avaient formé 40 personnes ou plus au cours de l'année.

Les diplômes, titres et CQP conduisant aux métiers du secteur

Entre parenthèses, figurent les effectifs 2007, issus du ministère de l'Éducation nationale²⁸.

- Certificats d'aptitude professionnelle (CAP)

(16.561 inscrits, 13.555 admis)

CAP Cuisine, CAP Restaurant, CAP Services en brasserie – café, CAP Services hôteliers.

-Mentions Complémentaires (MC)

(2.396 inscrits, 2.044 admis)

MC Cuisine en dessert de restaurant, MC Employé traiteur, MC Sommellerie, MC Employé Barman, MC Organisateur de réceptions, MC Cuisine allégée

-Brevet d'études professionnelles (BEP)

(13.446 inscrits, 11.139 admis)

BEP métiers de la restauration et de l'hôtellerie, dominante production culinaire

BEP métiers de la restauration et de l'hôtellerie, dominante production de services

-Baccalauréat professionnel – Bac Pro

(4.642 inscrits, 3.540 admis)

Bac Pro restauration, domaine organisation et production culinaire
Bac Pro restauration, domaine service et commercialisation

-Brevet professionnel – Brevet de maîtrise

(1.091 inscrits, 751 admis)

BP Cuisinier, BM Cuisine, BP Restaurant, BP Sommelier, BP Barman, BP Gouvernante

-Baccalauréat technologique Hôtellerie

(2.619 inscrits, 2.229 admis)

-Brevet de Technicien Supérieur (BTS)

(2.776 inscrits, 2.104 admis)

BTS Hôtellerie – Restauration, option Mercatique et Gestion hôtelière
BTS Hôtellerie – Restauration, option Art culinaire, arts de la table et du service

²⁸ Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance

-Divers licences et mastères professionnels : 24 licences professionnelles recensées en septembre 2008, préparant à des fonctions dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ; de très rares mastères professionnels en cours de conception à cette date.

-Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)

Agent de restauration, assistant d'exploitation (spécialisation restauration / hébergement), chef gérant, Cuisinier, Employé qualifié de restauration, employé technique de restauration, exploitant de restauration, RECAPE (Reconnaissance d'Aptitude à l'Emploi), Serveur restauration, responsable opérationnel en restauration rapide.

-Certificats et titres de l'AFPA

Cuisinier, garçon ou serveuse de restaurant, agent de restauration, technicien de production culinaire, gérant en restauration collective, responsable de restaurant, responsable de cuisine en restauration collective.

La lisibilité de ces diplômes, titres et CQP, leur cohérence et leur articulation, sont remises en cause par beaucoup des interlocuteurs rencontrés, qui font peu de cas du distinguo selon lequel certaines formations ont vocation à insérer dans l'emploi immédiatement, tandis que d'autres préparent plutôt le jeune à une poursuite d'études. Certaines mentions complémentaires sont, en outre, très peu utilisées (la mention complémentaire « cuisine allégée » n'est pratiquement pas dispensée).

E. Au total, un secteur à l'image contrastée

Un sondage²⁹, réalisé en novembre 2007, auprès de jeunes de moins de 30 ans, montre que le secteur bénéficie globalement de traits positifs, portés avant tout par la qualité des prestations. Le secteur est également perçu favorablement du point de vue de l'insertion professionnelle.

En revanche, ce sont clairement les conditions salariales et de travail qui semblent pénaliser ce secteur, les rémunérations et les conditions de travail étant jugées attrayantes par une minorité de jeunes. Seuls 4% des interviewés se disaient tout à fait d'accord avec l'idée que la restauration est un secteur qui rémunère bien ses salariés et dans lequel les conditions de travail et les avantages sociaux équivalent ceux d'autres secteurs.

Les retours de questionnaires (cf. annexe 4) et du blog mis en place par la mission confirment cette perception contrastée.

²⁹ Le regard des jeunes de moins de 30 ans sur le secteur de l'hôtellerie et de la restauration – IFOP, pour « L'Hôtellerie – Restauration » (2007)

F. De nouveaux enjeux en matière de formation

1. Attractivité

La formation se doit, en premier lieu, d'être plus attractive afin de répondre au défi du recrutement. La faiblesse du niveau moyen de rémunération, en comparaison avec d'autres secteurs, les difficultés de logement permanent et temporaire, le déficit d'image, la pénibilité des conditions de travail sont autant de points à prendre en considération pour améliorer la fidélisation des employés. Les opportunités, au niveau de la formation continue, doivent être mieux connues et davantage utilisées pour faire en sorte que des parcours professionnels plus intéressants puissent être construits à l'aide des différents dispositifs, et notamment à travers le développement du contrat de professionnalisation.

On ne peut se résoudre à constater que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration se démarque autant des autres secteurs : seuls 21,2% y restent plus de 10 ans contre 38,3% dans l'ensemble des secteurs. Le nombre de démissions en cours de contrat est également important (29,2% contre 16,2% dans les autres secteurs en 2004³⁰).

En somme, il faut susciter davantage d'envie pour réduire les choix d'orientation par défaut, ainsi que la vision, par trop partagée, selon laquelle nous serions là dans un secteur essentiellement composé de « petits boulots » sans perspective d'apprentissage d'un savoir-faire valorisant ni de carrière professionnelle.

2. Réactivité

Les parcours de formation doivent aussi être plus réactifs afin de mieux prendre en compte et plus rapidement l'évolution de la demande (savoir-être, accueil, langues, place croissante des nouvelles technologies, montée en puissance de nouvelles formules type sandwicheries) et, donc, de mieux répondre aux besoins des entreprises.

Les compétences requises doivent être renouvelées. Les emplois ne sont plus uniquement centrés sur les techniques de production ou de service, mais mobilisent des compétences transversales d'animation, de gestion, de relations humaines, commerciales ou encore de marketing. Par ailleurs, le développement d'activités multiples se traduit par un besoin accru de pluricompetences à côté d'emplois spécialisés.

³⁰ Observatoire de l'hôtellerie et de la restauration – Etude prospective « Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ? » (2009)

Il est essentiel que les procédures en cours de révision de certains diplômes puissent prendre en considération ces nouvelles exigences³¹.

Il s'agit aussi, au niveau des contenus de formation, de faire en sorte que les pratiques culinaires, trop conventionnelles et académiques, s'adaptent davantage aux besoins réels d'une clientèle à la recherche d'une cuisine plus simple, plus inventive et plus vivante.

3. Ouverture

Les formations préparant aux métiers de la restauration devront également, à l'avenir, être plus ouvertes sur de nouveaux publics et, notamment, les élèves des lycées généraux ou les étudiants en phase de réorientation.

Il s'agit d'attirer des profils nouveaux aux qualifications de plus en plus élevées, et de répondre ainsi au « défi de la valeur ajoutée » : la productivité est nettement plus faible dans la restauration que dans l'hôtellerie. Une réflexion importante est à mener autour de la création d'activités à plus forte valeur ajoutée. Il convient aussi de prendre en compte le fait que l'ensemble des métiers de la restauration deviennent de plus en plus complexes, que cela porte sur l'évolution des aspects techniques, commerciaux ou sur l'emploi progressif des nouvelles technologies de l'information et de la consommation. Les besoins au niveau des compétences managériales et de celles liées à l'usage des nouvelles technologies devraient ainsi s'accroître.

Il s'agit, par conséquent, compte tenu de l'évolution de ce contexte, de développer une stratégie, en matière de formation, qui puisse à la fois répondre aux besoins des entreprises et participer au renforcement de l'image du secteur auprès du grand public. Il faut développer des réponses efficaces, qui ne soient pas contradictoires avec la volonté d'améliorer l'attractivité de la profession. Cela appelle, au niveau de la formation, l'élaboration d'une stratégie partagée par l'ensemble acteurs.

II. Une stratégie globale à écrire et à partager : « la qualité, de l'orientation à l'intégration »

Il n'existe pas aujourd'hui véritablement de stratégie partagée entre les acteurs en matière de formation professionnelle initiale en alternance. A la question : « quel est le projet de la profession, aujourd'hui, en matière d'apprentissage ? Quels sont ses objectifs à moyen terme ? »,

³¹ La définition du contenu des formations fait l'objet d'une procédure de concertation entre le ministère de l'Education nationale et les représentants des professions concernées. Cette concertation s'effectue dans le cadre de commissions professionnelles consultatives (CPC), structures paritaires dont la consultation est obligatoire pour tous les diplômes professionnels et technologiques. Composées de quatre collèges (employeurs, salariés, pouvoirs publics et personnes qualifiées), elles sont réparties en quatorze secteurs d'activité économiques. Leurs membres se prononcent sur l'opportunité de la création, de la rénovation ou de la suppression d'un diplôme, ainsi que sur la formation qui y prépare.

nous serions bien en peine de présenter un document, qui soit reconnu et partagé par l'ensemble des acteurs.

Or, comme l'indique le rapport de la Mission Alternance, remis le 10 décembre dernier au Président de la république³², « *il n'y aura pas de progrès en matière d'alternance, et donc en matière de professionnalisation des jeunes, sans un renforcement de la coopération* ».

Cette stratégie partagée doit faire le choix de la qualité globale, de la phase d'orientation à la phase d'intégration dans l'emploi, « **du contact au contrat** ». Là encore, nous nous associons au constat de la mission Proglio : « *C'est l'excellence qui permettra le développement de la formation en alternance. C'est la qualité et non la facilité qui porteront le succès. Il n'est donc pas nécessaire de rechercher de nouveaux dispositifs* ».

Telle est l'ambition de cette partie que d'exposer, d'une part, les objectifs à moyen terme, d'autre part, les modalités de mise en œuvre, qu'une telle stratégie globale et partagée pourrait envisager.

A. Objectifs stratégiques

1. Quantité

Le contrat d'avenir, signé le 28 avril dernier par l'Etat et les organisations d'employeurs fixe pour objectif d'augmenter de 20.000 le nombre de contrats d'apprentissage et de contrats de professionnalisation d'ici 2011. Cela représente une augmentation annuelle de 15% des effectifs des organismes de formation.

2. Qualité

La mesure de la qualité des formations en alternance doit pouvoir être identifiée de manière objective, à travers la mise en évidence du taux de rupture, qui correspond au rapport entre les individus ayant rompu leur formation avant son terme et l'ensemble de ceux qui ont signé un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

Le taux du maintien dans l'emploi, qui représente le pourcentage des salariés qui sont embauchés en CDI dans l'entreprise à l'issue du contrat, constitue également un élément d'appréciation solide de la qualité des formations dispensées, notamment lorsque la comparaison avec les autres secteurs est pratiquée.

Ces taux sont à peu près correctement identifiés pour ce qui concerne les contrats de professionnalisation. Selon la DGEFP, le taux de rupture s'élève à 7% pour la moyenne des secteurs et à 15% pour le secteur de la restauration. Toutefois, une enquête du FAFIH en 2009,

³² « Promouvoir et développer l'alternance, voie d'excellence pour la professionnalisation. »

portant sur un échantillon de 4.485 stagiaires, sur une période s'étalant du 1^{er} juillet 2005 au 31 décembre 2008, présente un taux de rupture plus important de 28%.

Concernant le taux de maintien dans l'emploi, la DGEFP évoque un taux de 28%, contre une moyenne nationale estimée entre 35 et 40%.

En matière de contrat de professionnalisation, l'objectif consistant à rattraper le retard avec les autres secteurs, aussi bien en taux de rupture qu'en taux de maintien dans l'emploi, pourrait être affiché.

En revanche, concernant les contrats d'apprentissage, les données disponibles sont pauvres. Beaucoup évoquent des taux de rupture élevés, voire très élevés, mais sans toutefois s'appuyer sur des données objectives qui ne souffriraient aucune contestation. La DGEFP et le ministère de l'Education nationale ne disposent d'aucune donnée en la matière. Il n'existe aucune consolidation au niveau national par les réseaux consulaires.

Les seules informations véritablement disponibles sur ce point sont issues d'une enquête de la DARES de 2007, où il était évoqué un taux de rupture des contrats d'apprentissage de 25%, tous secteurs confondus.

Ce défaut d'information devra être comblé rapidement, le taux de rupture constituant, globalement, une mesure de la qualité des formations poursuivies. C'est là l'une des tâches qu'il est proposé de confier au comité de coordination, dont la création est proposée dans la dernière partie du rapport.

Un objectif de réduction des abandons de 5% pourrait alors être fixé.

D'autres indicateurs de suivi, aujourd'hui très largement indisponibles au niveau national, devront être élaborés et complétés, sur le modèle de ce qu'a réalisé, par exemple, le secteur du bâtiment et des travaux publics, afin de permettre un pilotage de la politique de l'apprentissage dans le secteur de la restauration qui puisse s'appuyer sur des données objectives. Ce point sera abordé dans la 3^{ème} partie.

B. Les axes stratégiques

Il s'agit de privilégier la qualité à tous les chaînons de la formation, de « faire mieux pour faire plus ».

1. Mieux orienter

Les dysfonctionnements du dispositif actuel de l'orientation ont été très bien analysés, à plusieurs reprises, ces derniers mois³³.

En particulier, l'orientation se fonde trop sur des critères d'aptitudes théoriques et rarement sur des dispositions psychologiques ou relationnelles indispensables pourtant aux métiers de la restauration, notamment de service. C'est ce qui explique, pour une large part, le déficit de recrutement de certains établissements de formation ou l'importance de l'échec scolaire dans ces disciplines.

Dès lors, la mission s'associe aux principales recommandations évoquées ces derniers mois, à savoir :

- la nécessité de compléter, au niveau du lycée, la présentation des passerelles vers les filières professionnelles ;
- le besoin d'introduire l'exposé des filières de formation à partir des métiers, puis des diplômes permettant d'y parvenir ;
- le développement d'une meilleure connaissance de l'entreprise par les orienteurs de l'éducation nationale à travers la réalisation de mini-stages d'immersion.

Concernant la restauration, il faut essayer d'offrir une vision plus juste des professions exercées, d'où l'intérêt de multiplier les stages de découverte de l'entreprise, qu'ils s'inscrivent ou non dans les parcours de découverte généralisés par l'éducation nationale à la rentrée 2009.

Action n° 1 : S'inscrire pleinement dans le dispositif de « Parcours de découverte des métiers et des formations », notamment en mettant en place, dans chaque centre, des formations dédiées aux élèves de 3^{ème}

Le parcours de découverte des métiers et des formations, expérimenté en 2008 et généralisé en 2009 par le ministère de l'éducation nationale, prévoit la mise en place progressive de « séquences d'observation en milieu professionnel ». Celles-ci durent 5 jours pour les élèves de 3^{ème} et elles sont obligatoires. Elles ont pour objectif de sensibiliser les élèves à l'environnement technologique, économique et professionnel. Ces stages doivent aider à mieux connaître les métiers, susciter des vocations et faciliter l'orientation.

Dans ce cadre, il paraît particulièrement opportun de construire, dans chaque centre, un dispositif d'accueil pour les jeunes de 3^{ème}. Ce stage serait composé d'une journée d'information sur l'apprentissage, de techniques de recherche d'entreprise, d'une découverte en atelier cuisine ou restaurant et d'un ou deux jours en entreprise.

³³ Rapport d'information du Sénat sur la politique en faveur des jeunes (2009), Rapport d'information de l'Assemblée nationale en conclusion des travaux sur la formation tout au long de la vie (2008), Livre vert « reconnaître la valeur de la jeunesse » (2009), Rapport de Françoise Guégot au Premier Ministre : « Développement de l'orientation professionnelle tout au long de la vie » (2010).

Il serait, par ailleurs, indispensable que les « banques de stage » qui sont en cours de construction dans les académies mentionnent également les centres de formation d'apprentis comme des lieux d'accueil possibles pour l'exercice de cette séquence.

De la même façon, la profession devra rapidement s'organiser pour répondre aux visites d'établissements de formation, qui seront organisées, en application de ce nouveau parcours, en 4^{ème} et en 1^{ère}.

Enfin, chaque centre devrait développer une offre dédiée aux jeunes qui choisissent l'option « découverte professionnelle 3 heures », qui est ouverte à tous les élèves de collège en classe de 3^{ème} : plus de 80.000 élèves l'ont choisie en 2008 comme enseignement optionnel.

Action n° 2 : Développer les stages de pré-découverte de l'alternance

La majorité des ruptures de contrat d'apprentissage intervient dans les premières semaines de la formation, le jeune ayant pu se faire une idée du parcours, qui ne correspond pas à la réalité qui s'impose alors à lui.

Pour éviter que des choix d'orientation débouchent sur ce type d'impasse, il est proposé d'instaurer le principe d'un stage de « pré-découverte » de l'apprentissage, de 15 jours par exemple, que le jeune effectuerait sous statut scolaire.

A l'issue de cette période de découverte de l'entreprise et de la formation, chaque partie, entreprise et apprenti, déciderait ou non de signer le contrat d'apprentissage. L'intérêt de ces « mini-stages » serait double : outre le fait de réduire le risque d'erreur d'orientation en montrant les principaux aspects de la formation en entreprise, il s'agirait aussi d'évaluer les acquis théoriques et pratiques du jeune afin de lui proposer le parcours le plus adapté à son positionnement.

Bonnes pratiques

La mise en place de ces mini-stages de découverte commence à être assez largement pratiquée, avec des résultats prometteurs.

Ainsi, à Bonneville, les collégiens de 3^{ème} sont accueillis dans les ateliers du lycée François-Bise. Ils ont été choisis en raison de leur intérêt *a priori* pour les formations hôtelières, mais ils ont besoin de confirmer cet intérêt avant de faire leur choix définitif d'affectation pour la rentrée suivante. Il est constaté, au fil des années, que de nombreux nouveaux élèves avaient participé l'année précédente à ces mini-stages, qui se révèlent ainsi complémentaires de la « journée portes ouvertes ».

A Osny, l'institut de formation par alternance Adolphe-Chauvin de la CCI de Versailles-Val d'Oise-Yvelines, en partenariat avec les collèges du bassin, propose également des stages d'une ou deux journées de découverte des métiers de la cuisine et/ou de la salle. Les

jeunes sont pris en charge par le délégué de la section dans laquelle il se trouve. Ils participent exclusivement aux activités pratiques. 17 jeunes ont ainsi été reçus en 2008, en mars et avril, sous convention avec leur collège d'origine.

Action n°3 : expérimenter les stages de découverte de l'entreprise sur les vacances scolaires

Dans le même esprit, pourraient également être expérimentés les stages de découverte de l'entreprise pendant les vacances scolaires. D'une durée maximale de 5 jours, ils devraient offrir la possibilité de découvrir différentes entreprises.

Bonne pratique

Le CFA de l'école des métiers d'Albi a créé une formule, en partenariat avec l'APCM et la MAAF, qui permet à des jeunes de découvrir une entreprise pendant une semaine. Les jeunes scolarisés utilisent une semaine pendant leurs congés scolaires. Cette expérience permet un choix plus raisonné.

2. Mieux former en entreprise

Action n°4 : Adopter un engagement national pour le développement de la qualité des formations en alternance dans le secteur de la restauration

Conformément à la lettre de mission, le groupe de travail que j'ai réuni a élaboré une « charte de l'alternance » recensant les engagements à prendre par les entreprises, afin de développer les formations en alternance dans le secteur de la restauration. Ce document figure en annexe n°5.

Dans la mesure où plusieurs chartes de ce type existent déjà dans certaines régions, le groupe de travail a choisi de baptiser ce document différemment, d'une part, afin d'indiquer clairement que ce document ne se substitue pas aux chartes existantes, mais au contraire qu'il s'en inspire et, d'autre part, qu'il a vocation à servir de modèle pour les organisations qui n'auraient pas adopté de document de ce type.

Cet « engagement national » met l'accent sur trois priorités : le choix de la qualité dans la formation dispensée par l'entreprise, la valorisation de la fonction tutorale et la participation active des entreprises dans la communication sur les métiers. Le dernier de ces engagements sera abordé plus loin dans le chapitre « mieux communiquer ».

a) Engagement n° 1 : Le choix de la qualité

Les entreprises signataires de l'engagement national devront accorder une particulière attention :

- à l'accueil du jeune, en lui présentant dans le détail l'entreprise et l'équipe de travail ;
- à ce que les tâches confiées soient, d'une part, en relation avec le diplôme préparé et, d'autre part, suffisamment diversifiées pour maintenir l'intérêt du jeune ;
- aux conditions matérielles de la formation (logement, transport), en intervenant, le cas échéant, pour que celles-ci soient améliorées et ne portent pas préjudice au suivi de la formation.

b) Engagement n° 2 : La valorisation de la fonction tutorale

Action n°5 : aller vers une formation obligatoire des maîtres d'apprentissage, préalablement à l'exercice de cette fonction.

Grâce à la politique menée par le FAFIH et par l'AGEFOS PME, la valorisation de la fonction tutorale est en cours pour ce qui concerne le contrat de professionnalisation. Cette politique est, il est vrai, rendu possible par la réglementation qui autorise la prise en charge par les OPCA des formations de tuteur, ainsi que la mise en place d'aides à la fonction tutorale (Articles L6332-15, D6332-90 et D6332-91 du Code du Travail).

Ainsi, le FAFIH prend-il en charge la formation de tuteurs (1.224 tuteurs formés pour une durée moyenne de formation de 23 heures et un coût moyen de 337 €). L'accréditation du tuteur à l'issue d'une procédure dédiée de reconnaissance constitue également un gage de qualité de la politique menée. Les formateurs de ces tuteurs sont eux-mêmes « labellisés » par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi de l'Industrie Hôtelière (CPNE-IH).

De son côté, AGEFOS PME finance également la formation de tuteurs (forfait de 15 € HT/heure/stagiaire). En 2008, ont ainsi été formés 287 tuteurs, sur une durée moyenne de 27 heures et à un coût moyen de 405 €. AGEFOS délivre aussi une aide à la fonction tutorale de 150 € HT par tuteur et par mois pendant 6 mois maximum (479 stagiaires en 2008, pour un coût moyen de 1.017 €).

L'avenant à la convention collective de l'Hôtellerie, des Cafés et des restaurants, signé le 15 décembre dernier, permettra de renforcer cette politique d'accompagnement de qualité, grâce à la mise en place d'une prime de tutorat égale à 2 % du salaire de base calculé au mois, dans la limite de 12 mois. Elle sera versée en une seule fois à l'issue du contrat de professionnalisation encadré par le tuteur.

En revanche, il n'existe pas véritablement de politique structurée concernant la formation des maîtres d'apprentissage, au-delà des exigences fixées par le Code du Travail (être titulaire d'un diplôme ou d'un titre correspondant à la finalité du diplôme préparé et d'un niveau au moins équivalent et justifier de trois années d'exercice ; ou

justifier de cinq années d'exercice en relation avec la qualification visée).

En particulier, il n'existe pas de formation obligatoire préalable à l'exercice de l'activité de maître d'apprentissage.

C'est la conviction de la mission qu'il faille désormais aller vers une formation obligatoire des maîtres d'apprentissage. Un bon professionnel n'est pas forcément, en effet, un bon pédagogue. Ces formations auraient pour objet, d'une part, de permettre aux maîtres d'apprentissage de connaître et intégrer les référentiels de formation et, d'autre part, de les former à certaines pratiques pédagogiques.

Les dépenses exposées par les entreprises, pour la formation pédagogique des maîtres d'apprentissage, pourront être prises en compte au titre de l'obligation de participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue (le « 0,9 % »).

Par ailleurs, la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie prévoit la possibilité d'imputer la rémunération des salariés assurant le tutorat des jeunes de moins de 26 ans (Art. 33). Elle ne précise pas quel contrat de travail en alternance est concerné par cette disposition. Il serait justifié que cette disposition puisse également concerner les contrats d'apprentissage.

Bonnes pratiques

- La Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Var (CMAV) a mis en place à l'attention de toutes les professions et notamment l'hôtellerie restauration une formation permettant de certifier la qualité de formation des entreprises accueillant des apprentis.

La formation dispense une information sur l'environnement législatif de l'apprentissage, les filières, les formations et les métiers du secteur d'activité, le développement de l'adolescent. Elle sensibilise le maître d'apprentissage sur son rôle et l'importance de ses différentes missions : accueil et intégration de l'apprenti dans l'entreprise, mise en œuvre du plan de formation individuel et accompagnement du jeune dans son cursus de formation, travail de liaison avec le CFA sur la mise en place des outils de suivi de la formation et du processus d'acquisition des compétences, maintien de la motivation de l'apprenti en vue de sa qualification et de favoriser son intégration durable dans la profession par l'accès à d'autres diplômes ou d'autres entreprises.

La formation se déroule en CFA. Les intervenants sont des équipes pédagogiques habilitées au niveau régional et ayant suivi une formation. Les groupes sont restreints (12 personnes maximum). Ce sont des formations de 14 heures prises en charge par les Fonds d'assurance formation des entreprises et des salariés.

- Une formation de trois jours est proposée aux maîtres d'apprentissage par le CFA interprofessionnel de Blois. Le CFA propose ce type de formation depuis 2006. Elle a été labellisée par le Conseil Régional après avoir répondu au cahier des charges fixé par la Région. La 1^{ère} journée est consacrée à la connaissance du jeune adolescent et à la pédagogie. La 2^{ème} est centrée sur les réglementations concernant l'apprentissage, l'hygiène et la sécurité. La 3^{ème} porte sur la relation entreprise – CFA.

- Il convient aussi de noter les efforts entrepris par le réseau des chambres de commerce et d'industrie, à l'initiative de l'ACFCI, qui ont abouti à la mise en place de formations adaptées au niveau de connaissances et d'expériences du tuteur (« Tuteur Pro débutant » pour les personnes n'ayant jamais exercé la fonction de tuteur, « Tuteur Pro expérimenté » pour les personnes ayant déjà une expérience, « Tuteur Pro expert » pour les personnes ayant plusieurs expériences réussies et débouchant sur la délivrance du titre national « tuteur en entreprise »).

Il appartient ensuite, au-delà de cette formation, de reconnaître et promouvoir dans l'entreprise la fonction de maître d'apprentissage, par des moyens adaptés à chaque entreprise (prime, décharge de travail, indemnisation des maîtres d'apprentissage dans leurs déplacements en CFA, vitrophanie « ici, nous formons des apprentis », ...).

Action n°6 : permettre au jeune de suivre sa formation dans différentes entreprises dans le cadre d'un même contrat d'apprentissage

La compétence s'acquiert aussi, dans le secteur de la restauration, par la multiplicité des expériences. Elle doit faire partie du parcours d'initiation et de formation pour toute une gamme d'emplois.

A ce titre, il convient de faciliter les parcours en apprentissage qui permettront au jeune de suivre sa formation dans différentes entreprises. Cela permettrait de compléter les formations en facilitant l'apprentissage d'autres techniques ou équipements.

L'encadrement juridique de telles opportunités existe. Même si le contrat d'apprentissage est signé avec un employeur unique, il est en effet possible de faire une partie de l'apprentissage chez un autre employeur. Cela prend la forme d'une mise à disposition, formalisée par une convention, qui précise l'objectif pédagogique, ainsi que les conditions matérielles et financières de la mise à disposition.

Il convient dès lors de développer ce type de partenariats entre entreprises. La création de « pools d'entreprises » mettant en œuvre ce type de mise à disposition manifesterait clairement l'engagement de la

profession dans la mise en place de formations les plus complètes et riches possibles.

Ce serait aussi l'occasion pour les apprentis de tisser des liens avec d'autres jeunes, ce qui leur sera utile dans la poursuite de leur parcours professionnel.

Bonne pratique

L'association « Générations Cuisines et Cultures », qui regroupe une cinquantaine de membres, chefs cuisiniers, a mis en place un système d'échange d'apprentis entre les restaurants. Ces échanges s'adressent aux apprentis de 2^{ème} année de CAP ou du Bac Pro Cuisine et Service. Ils se déroulent sur une ou deux semaines pendant la période où l'apprenti est en entreprise. Le maître d'apprentissage et celui qui reçoit signent une convention. Le patron qui envoie l'apprenti prend en charge le transport et celui qui reçoit le loge. Au sein de l'association, ceux qui n'ont pas d'apprentis peuvent tout de même en recevoir.

3. Mieux former dans les centres

Action n°7 : développer les tests de positionnement et construire les parcours les plus adaptés aux profils des jeunes

Il n'y aura pas de développement véritable des formations en alternance si celles-ci ne présentent pas suffisamment de souplesse pour répondre aux différents profils qui peuvent se présenter. Le degré de maîtrise des connaissances générales n'est pas toujours le même. Ce constat appelle, par conséquent, la construction de parcours davantage individualisés.

Il s'agit ici d'un objectif de long terme tant les freins à l'établissement de tels parcours sont nombreux, qu'ils portent sur l'insuffisance des moyens financiers et des capacités d'encadrement ou sur la nature des certifications, qui ne permettent pas toujours de suivre des modules « à la carte » autour d'un tronc commun.

Il reste que des expérimentations sont en cours, notamment par les chambres consulaires, ce qui témoigne d'une prise de conscience favorable. Elles portent sur la mise en place de tests de positionnement afin de mesurer au mieux les compétences et les aptitudes du jeune, puis sur la définition d'un programme de formation individualisé. Ces expérimentations mériteraient d'être évaluées et, si elles s'avèrent positives, généralisées à l'ensemble du territoire.

En outre, la poursuite de cet objectif ambitieux devrait pouvoir prendre en considération les possibilités de conjuguer le parcours en apprentissage avec des formations complémentaires mises en place par des organismes de formation continue. Par exemple, les apprentis

qui ont un projet de création ou de reprise d'entreprise pourraient suivre des modules spécifiques, notamment de gestion ou de comptabilité, pour être mieux préparés pour leur projet.

Il importe, enfin, que les maîtres d'apprentissage participent à la restitution des tests de positionnement.

Action n°8 : Généraliser le dispositif de contrôle en cours de formation (CCF)

Pour tous les diplômés de l'Education Nationale, les certifications sont obtenues à la suite de deux grands modes d'évaluation : soit par des épreuves ponctuelles, en fin de cursus (mai, juin, juillet) avec des sujets d'examens nationaux, soit par la voie du contrôle en cours de formation (CCF).

Ce dernier mode d'évaluation devrait être privilégié dans la mesure :

- où la validation du cursus est réalisée par le formateur lui-même : le CCF permet de rapprocher formation et évaluation ; il permet de prendre en compte la diversité des situations et des lieux de formation ;
- où il permet de répartir l'évaluation dans la durée, en devenant, de la sorte, partie prenante du parcours pédagogique ;
- où il évite la surprise de l'examen ponctuel ;
- où il permet, également, l'évaluation en entreprise, ce qui constitue un moyen de responsabiliser le maître d'apprentissage sur ses tâches pédagogiques.

Alors que les lycées sont quasiment tous en CCF, ce n'est pas le cas des CFA, certains d'entre eux étant encore réticents à demander leur habilitation auprès des autorités académiques pour procéder à ce mode d'évaluation. Dans la mesure où ce mode d'évaluation permet de les responsabiliser, il devra être recherché et promu par l'ensemble des acteurs de la formation.

Action n°9 : Favoriser la mobilité européenne des jeunes

La mise en place de périodes de mobilité à l'étranger au sein des parcours de formation doit devenir la règle et non plus l'exception. La mobilité offre, en effet, une ouverture à d'autres techniques et à d'autres cultures et permet au jeune de découvrir des méthodes de travail différentes.

Cette formation à l'interculturalité est d'autant plus importante que les personnels de l'hôtellerie et de la restauration seront amenés à rencontrer des clientèles émanant de pays et de cultures de plus en plus variés.

De nombreux efforts, menés aussi bien au niveau communautaire qu'au niveau national, ont permis ces dernières années de créer les

outils juridiques, financiers et techniques, qui ouvrent la voie à un développement de la mobilité.

Il appartient aux acteurs de la formation de construire à présent ces parcours de mobilité, en s'appuyant sur ces différents outils. En particulier, il conviendrait d'expérimenter le dispositif ECVET (*European Credit for Vocational Education and Training*) à certains diplômes ou titres de la filière, en sorte que la mobilité effectuée à l'étranger puisse être reconnue et validée dans le parcours national. Les expérimentations en cours dans le secteur automobile ou commercial devraient servir d'exemples à suivre pour la profession.

Bonnes pratiques

- Tous les apprentis du CFA « Les 13 Vents » de Tulle qui poursuivent une formation de niveau IV font un stage obligatoire de 15 jours dans l'un des pays de l'Union européenne. Pour faire ces stages, ils voyagent à deux ou trois au maximum et sont en situation d'autonomie. Un réseau d'entreprises partenaires a été constitué dans 15 pays européens. Les résultats en terme de prise de confiance sont tout à fait remarquables. Les apprentis bénéficient des bourses Leonardo.

- A Bar-le-Duc, les apprentis passent 4 des 12 semaines de formation en centre à Londres ou à Helsinki, grâce aux bourses Leonardo. Ils suivent les cours par l'intermédiaire de la plate-forme de formation ouverte à distance, sur laquelle ils trouvent tous les cours qu'ils auraient suivis en CFA s'ils étaient restés sur place.

- Chaque année, 150 apprentis de l'Ecole Supérieure de Cuisine Ferrandi de la CCI de Paris (1 apprenti sur 4) réalisent une expérience interculturelle par une mobilité d'ordre professionnel dans un pays étranger. Ces mobilités sont ciblées sur trois objectifs : l'apport linguistique, la découverte d'une autre culture (us et coutumes, clientèle, ...), les échanges de savoir-faire et la connaissance d'autres produits. Le programme prévoit que la moitié du séjour soit réalisée dans une entreprise locale. Le retour d'expérience est très positif aussi bien pour les jeunes que pour les enseignants et maîtres d'apprentissage, dont certains sont volontaires comme accompagnateurs.

Action n°10 : faire participer les entreprises aux décisions des CFA concernant les rythmes scolaires

Les retours de questionnaires indiquent, à de nombreuses reprises, qu'en matière de restauration, les rythmes scolaires sont parfois en contradiction avec les attentes des entreprises, ce qui peut avoir pour effet de réduire l'assiduité du jeune en centre de formation.

Des *modus vivendi* doivent donc être recherchés, en permettant en particulier aux entreprises de participer directement à la confection des rythmes de l'alternance.

Action n°11 : permettre aux formateurs permanents des CFA de faire régulièrement des stages en entreprise

Les techniques évoluent rapidement, à mesure, notamment, que les nouvelles technologies s'imposent dans l'environnement de toutes les entreprises. Les connaissances des formateurs permanents au sein des centres doivent être régulièrement confrontées aux réalités du terrain. Cela passe, certes, par la formation continue. Cela doit passer aussi par la possibilité de s'immerger dans la vie de l'entreprise. Dans cette perspective, le suivi par ces formateurs de stages d'immersion au sein de l'entreprise doit être encouragé.

Bonne pratique

Le Centre d'Etudes et de Ressources pour les Professeurs de l'Enseignement Technique (CERPET) propose des stages dans l'une des 200 entreprises partenaires à l'attention des formateurs d'établissements. Ces stages sont proposés pendant les vacances scolaires. Les formateurs de CFA ne sont pas exclus du dispositif mais, cependant, leur présence à ce jour est très faible. Des marges de progression existent indubitablement.

Action n°12 : créer les conditions pour que des professionnels en activité puissent venir enseigner ponctuellement en CFA.

La professionnalisation des formations en centre pourrait être recherchée par l'autorisation accordée à certains chefs d'entreprises ou salariés expérimentés de venir dispenser leurs connaissances au sein des établissements. Cela pourrait prendre la forme de « congés d'enseignement »

Les possibilités offertes à cet égard par le Code du Travail (Art.L6322-53) devraient être explorées, davantage qu'elles ne le sont aujourd'hui. Ces expérimentations devraient pouvoir se conjuguer, en toute logique, avec la proposition faite *supra* de stages d'immersion en entreprise pour les formateurs permanents des centres.

Action n°13 : Autoriser l'allongement de la journée quotidienne dans le centre afin de tirer pleinement partie des restaurants d'application

L'article R6233-56 du Code du Travail précise que les enseignements destinés aux apprentis sont dispensés entre 8h et 19h. Ce bornage exclut la possibilité d'organisation de dîners ou de réceptions le soir. Un horaire dérogatoire pour le secteur de l'hôtellerie et de la restauration permettrait d'assurer un service dans des conditions réelles, d'optimiser le fonctionnement des installations et de bénéficier d'une plus grande amplitude pour l'organisation pédagogique.

4. Mieux accompagner

a) les apprentis

Action n°14 : Généraliser la fonction de « développeur de l'apprentissage » au sein des centres de formation

Plusieurs centres de formation d'apprentis ont créé ces dernières années la fonction de « développeur de l'apprentissage ». Leur mission est multiple : promouvoir les formations en apprentissage, informer les jeunes et les familles sur les différents aspects de ces formations, rendre visite aux entreprises ou bien encore, pour certains d'entre eux, s'occuper de la collecte de la taxe d'apprentissage.

Surtout, l'introduction de cette fonction a permis d'améliorer l'accompagnement du jeune : dans sa recherche d'une entreprise, mais aussi à l'occasion de la mise en place de *debriefings* avec le jeune à chaque retour d'une période de formation suivie en entreprise. Ces entretiens réguliers permettent de mettre en évidence des difficultés dans l'accomplissement du contrat qui, autrefois, pouvaient être occultées. Prises dès l'origine, ces difficultés sont plus souvent surmontées lorsque la fonction de « développeur » existe.

Bonne pratique

Le CFA Trajectoire de Guyancourt a créé le poste de développeur de l'apprentissage il y a deux ans. Sa mise en place a été un succès : pour 80% des jeunes, l'entreprise est trouvée par le centre ; les ruptures sont davantage prévenues ; l'assiduité des jeunes dans les centres est améliorée.

Il importe aussi que ces développeurs, intégrés au centre de formation, puissent visiter systématiquement chaque entreprise créée ou reprise, pour la sensibiliser aux formations en alternance.

Action n°15 : Permettre la prise en charge par le centre, tout au long de l'année, des jeunes qui n'ont pas trouvé d'entreprise

La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie permet une avancée puisque, désormais, un jeune dont le contrat a été rompu, sans qu'il en soit responsable, pourra rester jusqu'à trois mois en CFA avec le statut de stagiaire de la formation professionnelle. Auparavant, tout jeune ayant fait l'objet d'une rupture ne pouvait plus être admis en CFA.

Cette avancée reste néanmoins insuffisante, car elle ne permet pas au « rupturé » de finir le cycle de formation en cours. Une rupture, par

exemple, en novembre, ne pourrait pas permettre un maintien au-delà du mois de mars, soit deux mois avant les examens pour un 2^{ème} année et 3 mois avant la possibilité de résigner un contrat d'apprentissage.

Action n°16 : Généraliser la pratique du livret d'apprentissage électronique

Le livret d'apprentissage, qui constitue l'outil principal de suivi des formations ainsi qu'un instrument de liaison entre l'entreprise et le centre de formation, voit son efficacité remise en cause par le seul fait que c'est un support papier : l'information n'est pas toujours actualisée ni pertinente. Le livret peut être oublié, les informations mentionnées avec retard, perdant ainsi de leur intérêt.

Le passage au support électronique doit être privilégié. Les expériences montrent, en effet, que le changement de support n'est pas qu'un changement de forme, mais qu'il induit de nouveaux comportements, allant dans le sens d'une co-construction des parcours entre le centre et l'entreprise, mieux ajustés au profil de l'apprenti. L'apprenti est davantage responsabilisé, ce qui induit un plus grand investissement dans sa formation.

Bonnes pratiques

- L'Unité de Formation d'Apprentis du lycée Emiland Gauthey expérimente, depuis la rentrée 2007, une dématérialisation du livret de suivi de l'apprenti. Un agenda en ligne est partagé par le jeune, le formateur et le maître d'apprentissage. L'information sur l'évolution des emplois du temps, sur la répartition de la charge de travail, sur les évaluations est ainsi partagée. Il en ressort un plus grand investissement des acteurs dans la formation. Il permet au formateur de mieux ancrer son enseignement sur l'environnement professionnel de l'apprenti. Pour le maître d'apprentissage, cela permet de mieux savoir ce que l'apprenti fait au centre de formation, de puiser des idées pour lui confier des missions en relation avec les compétences acquises au CFA. Il peut également savoir ce que l'apprenti écrit sur ce qu'il fait en entreprise, ce qui lui permet de procéder aux ajustements nécessaires.

- Le CFA Interprofessionnel de Blois a expérimenté la mise en place d'un livret électronique d'apprentissage (LEA) sur un groupe d'une dizaine de serveurs en septembre 2009. Il s'agit de favoriser la communication entre les différents acteurs durant toute la formation de l'apprenti et de suivre l'évolution des capacités acquises par l'apprenti tant au niveau des savoir-faire que des savoir-être. Le responsable du dispositif a réuni les maîtres d'apprentissage concernés pour en expliquer le fonctionnement et commencer à apporter des correctifs, puis les apprentis afin qu'ils utilisent au mieux l'outil, enfin les formateurs qui, pour partie, avaient travaillé à l'élaboration du projet. Un bilan de l'opération sera dressé en juin 2010.

- Un carnet de suivi des formations électronique a également été créé par l'Ecole de Paris des Métiers de la Table du Tourisme et de l'Hôtellerie. L'expérience montre que cet outil renforce la qualité de la formation par une pratique de co-évaluation et de co-construction du parcours par le jeune, l'entreprise et le centre. Cela a tendance par ailleurs à encourager les jeunes, qui se sentent plus investis dans leur formation grâce à cet outil.

Action n°17 : Imposer au formateur en CFA de visiter périodiquement l'entreprise qui emploie l'apprenti dont il est chargé du suivi de la formation

L'accompagnement du jeune sera d'autant mieux assuré que le formateur, qui est en charge du suivi de sa formation, aura une connaissance précise de l'entreprise qui emploie le jeune. Ces visites périodiques doivent aussi être l'occasion de rappeler à l'entreprise les exigences de la formation et de procéder à un échange de vues régulier sur les acquis du jeune.

Action n°18 : Lutter contre les ruptures par la mise en place de structures partenariales dédiées

L'article L6222-39 du Code du Travail autorise le recours à un « médiateur consulaire » en cas de conflits. Ce médiateur est désigné par les chambres consulaires. Il peut être sollicité pour résoudre les litiges entre les employeurs et les apprentis ou leur famille concernant l'exécution ou la résiliation du contrat d'apprentissage. Cette fonction vise à trouver par le dialogue une solution de résolution au conflit.

Cette disposition constitue une avancée, mais elle est insuffisante. Les taux de rupture demeurent élevés. Un tiers des contrats de professionnalisation est rompu avant son échéance³⁴ (43% des ruptures surviennent dans les 60 premiers jours des contrats). Cela pose la question de l'accueil en entreprise et de la qualité de l'orientation choisie.

Les causes de rupture sont nombreuses et les réponses doivent être apportées rapidement. Aussi la constitution de cellules dédiées, représentant l'ensemble des acteurs, est-elle préconisée, sur le modèle des expérimentations, présentées ci-dessous, et qui affichent des résultats très satisfaisants.

Bonnes pratiques

³⁴ Le taux de rupture est le plus important dans les cafés-débits de boissons (42%), puis dans la restauration de type traditionnel (37%). Le taux est bien plus faible, en revanche, dans la restauration collective (12%). Un contrat sur trois est rompu dans les entreprises de moins de 10 salariés, un sur cinq dans les entreprises de plus de 10 salariés. Les CAP et les CQP représentent plus des 2/3 des ruptures de contrats de professionnalisation.

En Lorraine, un dispositif de prévention et de remplacement des ruptures de contrats d'apprentissage a été créé en novembre 2007. Les efforts de prévention sont prioritairement portés sur les contrats d'apprentissage de niveau V, les apprentis les plus jeunes et sur les premiers mois de contrat. Un point de situation se tient avant la fin de la période d'essai. Ce premier suivi a toute son importance surtout pendant les mois d'été qui correspondent à une période où les conditions d'accueil en entreprise ne sont pas les meilleures.

Le CFA « les 13 Vents » à Tulle a mis en place une expérimentation « d'accompagnement renforcé de l'apprenti » qui se traduit par une diminution de 15 à 3,5% du taux d'abandon. Ce résultat a pu être atteint à la suite de la mise en œuvre d'une véritable politique partenariale : rassemblement des partenaires extérieurs au CFA, n'ayant pas de part dans le déroulement pédagogique du contrat (missions locales, organismes consulaires, Conseil général, services d'orientation de l'Education nationale) ; mise en réseau des acteurs facilitée par la mise en place d'outils extranet ; création de classes préparatoires à l'apprentissage accessibles en entrées et sorties permanentes ; signature de contrats en période dérogatoires grâce à l'étroit partenariat établi avec les Services Académiques d'Inspection de l'Apprentissage ; recours au centre permanent spécialisé abrité par le CFA pour la poursuite de parcours sous le statut de stagiaire de la formation professionnelle lors de la rupture du contrat d'apprentissage ; introduction du contrôle en cours de formation sur tous les diplômés et sur toutes les formations du CFA ; développement de la formation des maîtres d'apprentissage ; agrandissement du réseau des entreprises formatrices ; renforcement des liens entre équipe pédagogique et maître d'apprentissage. **C'est donc une politique globale, touchant à tous les leviers, qui peut produire de tels résultats.**

La constitution de ces structures partenariales dédiées gagnerait à être complétée par la mise sur pied, au niveau local, d'un noyau d'entreprises-relais sélectionnées, qui s'engageraient à accueillir les « rupturés » entre deux contrats sous statut de stagiaire et pourraient être activées dans des délais très courts.

Par ailleurs, ces expérimentations indiquent que les risques d'installation dans l'inactivité sont extrêmement rapides après la rupture et qu'il faut souvent insister auprès des apprentis pour les amener à accepter les services offerts et à les remettre en projet après un échec. Ce constat conduit à préconiser un aménagement de la loi visant à autoriser la poursuite de la formation sous un autre statut (comme, par exemple, demandeur d'emploi ou stagiaire de la formation professionnelle) jusqu'au terme de l'année en cours (cf. action n°15).

Action n°19 : lutter contre les ruptures en expérimentant un calendrier de formation spécifique aux métiers de la restauration

Il conviendrait d'expérimenter avec l'Education nationale, dans une ou deux académies, le décalage des dates d'examen de juin à septembre, ce qui paraît de nature à mieux prendre en compte la spécificité du secteur de la restauration.

Il s'agit, de la sorte, de limiter les ruptures de contrat pendant la période d'essai qui correspond le plus souvent à la période estivale. L'organisation des examens en septembre permettrait d'intégrer les dernières semaines du contrat dans l'organisation de la formation.

En effet, aujourd'hui, malgré l'organisation de la validation en cours de formation (CCF), les bilans terminaux doivent être transmis au Rectorat courant juin, ce qui empêche d'intégrer les dernières semaines du contrat dans l'organisation de la formation, lorsque le contrat est signé en septembre.

Bonne pratique

Partant du constat que le taux de rupture de contrat d'apprentissage était particulièrement important en période d'essai dans les métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration, une expérimentation, conduite sous l'égide du Conseil Régional PACA et du FAFIH, a démarré en 2000, en partenariat avec la Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Var.

L'objectif était de limiter les ruptures de contrat d'apprentissage pendant la période d'essai, en particulier durant la période estivale, en reportant la signature du contrat au mois de septembre, au terme de la période estivale et en décalant, de la même manière, le terme du contrat. De cette façon, l'expérimentation visait une meilleure prise en charge de la formation en entreprise et à assurer à l'apprenti un parcours de formation complet.

Le projet a connu des résultats prometteurs, mais il n'a pas été poursuivi, au-delà de l'expérimentation de 3 ans, dans la mesure où l'Education nationale n'a pas mis en œuvre le décalage du calendrier des examens.

Action n°20 : Revaloriser les salaires de manière régulière en veillant à établir des comparaisons avec les autres principaux secteurs d'activité

Les apprentis perçoivent, en fonction de leur âge, du diplôme préparé et de l'état d'avancement du contrat, une rémunération qui varie entre 25% et 78% du SMIC. Toutefois, cette rémunération peut être majorée par des dispositions contractuelles ou conventionnelles.

Pour les contrats de professionnalisation, la rémunération dépend de l'âge et du niveau de formation. Elle s'établit entre 55% et 80% du

SMIC et peut, là-aussi, être majorée, par des dispositions conventionnelles plus favorables.

Pour des jeunes, dont le choix d'orientation n'est pas complètement décidé, ce critère entre inévitablement en ligne de compte, jusqu'à devenir pour certains le plus décisif.

Or, les rémunérations dans le secteur de la restauration ont pu souffrir, de la comparaison avec d'autres secteurs, notamment le bâtiment, qui ont fait le choix ces dernières années d'une revalorisation par rapport au minimum prévu par le Code du Travail.

Pour plus de $\frac{2}{3}$ des centres de formation interrogés par l'enquête lancée en novembre dernier dans le cadre de la mission, la faiblesse des rémunérations constituerait d'ailleurs un facteur décisif dans le choix des familles.

Cette situation est amenée à changer avec l'adoption par la profession, le 15 décembre dernier, de l'avenant à la convention collective nationale des hôtels, cafés et restaurants, qui prévoit, en effet, une revalorisation de la grille salariale.

Il reste que cette revalorisation intervient après une période de stabilité assez longue, laquelle a pu diffuser l'image d'un secteur peu rémunérateur. Il conviendra à l'avenir, d'une part, de communiquer sur cette revalorisation, en rappelant par ailleurs qu'une rémunération supérieure au minimum légal n'entraîne aucune cotisation supplémentaire pour l'employeur et, d'autre part, de poursuivre les comparaisons avec les autres secteurs pour en tirer, le cas échéant, les conséquences.

Action n°21 : Développer les associations d'anciens apprentis de la restauration

La création dans chaque centre de formation d'associations d'anciens apprentis de la restauration présenterait un double intérêt : d'une part, ce serait pour les apprentis en cours de formation l'occasion de nouer des contacts avec des diplômés, susceptibles de faire partager des informations précieuses, qui ne sont pas forcément diffusées par les centres par la voie classique, et, d'autre part, cela constituerait un moyen d'intégration dans l'emploi supplémentaire.

Action n°22 : Répondre au défi du logement en s'inscrivant dans les dispositifs du « Grand Emprunt » et en visant la constitution de pôles d'excellence régionaux

Les problèmes de logements sont régulièrement évoqués comme l'un des plus importants freins au développement de l'alternance, même si les chiffres en la matière sont particulièrement parcellaires.

La mission fait siennes les propositions qui ont été réalisées récemment sur ce sujet par la mission Proglis ou bien encore la commission de concertation sur la politique de la jeunesse³⁵ (« chèque logement apprentis », programme « maisons des apprentis »).

Il importe aussi que la profession tire partie des opportunités offertes par la mise en œuvre du « Grand Emprunt » :

- le projet de loi de finances rectificative, présenté en Conseil des ministres en janvier 2010, prévoit 250 millions d'euros pour le développement de l'offre de logements. Un contrat avec l'Etat indiquera les modalités d'utilisation des fonds, le processus et les critères de sélection des projets, la forme des financements, les modalités de suivi et d'utilisation des fonds et les modalités d'évaluation des projets. Il appartient à la profession de se positionner sur cet appel d'offres en proposant les projets les plus aboutis ;
- le même projet de loi prévoit 250 autres millions pour moderniser les équipements et créer de nouveaux centres. Il est également envisagé de constituer des « pôles d'excellence au niveau régional ou national ». Là encore, il appartient aux organisations représentatives du secteur de proposer un ou plusieurs projets de pôle d'excellence, regroupant à l'échelon régional toute une filière de formations, susceptible en cela de répondre aux critères fixés par le « Grand Emprunt ».

Ces efforts doivent concerner également les saisonniers, qui sont confrontés aux mêmes difficultés. Les « maisons des saisonniers » créées dans certaines régions doivent servir d'exemples à suivre.

Action n°23 : faire preuve d'innovation en matière de transport

Le problème des moyens de transport est, avec celui du logement, le frein matériel le plus régulièrement cité. Il convient ici de s'inspirer des initiatives lancées dans d'autres secteurs et qui affichent de bons résultats, comme par exemple le financement du permis de conduire ou le prêt pour l'achat d'un premier véhicule pour les jeunes éloignés de leur CFA.

De même, il conviendrait de généraliser la distribution de chèques services en fonction de la distance domicile / CFA.

Bonne pratique

Le CFA de Livron redistribue individuellement la subvention régionale et celle de l'Etat, dédiée au transport, en fonction de l'éloignement du jeune par rapport au CFA. Une requête sur un logiciel dédié permet de classer les jeunes en fonction de cette distance et de leur distribuer des chèques services d'un montant qui

³⁵ Livre vert « Reconnaître la valeur de la jeunesse ».

varie selon la tranche kilométrique. Les aides varient ainsi de 300 à 600 euros par an et par jeune.

Action n°24 : Veiller à développer la représentativité et l'expression des apprentis

Il importe de renforcer la présence des délégués dans le fonctionnement des CFA, en les associant, dans chaque centre, à des réunions et des commissions, ainsi qu'à l'élaboration et à l'évolution du règlement intérieur.

b) les étudiants

Action n°25 : généraliser les passerelles offrant aux étudiants une réorientation vers le secteur de la restauration

Répondre au défi du recrutement et de l'élévation des qualifications implique de viser un public qui, jusqu'alors, n'intéressait pas particulièrement les acteurs, à savoir les étudiants.

La moitié d'entre eux ne terminent pas leur première année à l'université. Or, beaucoup parmi ces jeunes, non seulement disposent de connaissances générales de qualité, mais ont connu de surcroît une expérience avec le secteur de la restauration, à travers les *jobs* saisonniers ou les *extras* pour financer leurs études.

Une possibilité de réorientation vers le secteur de la restauration doit pouvoir leur être proposée, sur la base d'un partenariat entre l'université et le centre de formation. Cette réorientation pourrait prendre la forme d'un stage d'adaptation de 3 mois, à la suite d'un entretien de positionnement, en vue d'une intégration dans la filière BTS.

Des expériences en cours témoignent du riche vivier qui existe à ce niveau.

Bonne pratique

Le CFA Trajectoire de Guyancourt a mis en place une passerelle universitaire pour ceux qui sont à l'université, en première ou deuxième année, et qui voudraient se réorienter. Il s'agit d'une formation passerelle de 3 mois, d'avril à juin. L'expérimentation apparaît positive : sur les 24 jeunes concernés, 11 sont rentrés en BTS.

Ces expérimentations gagneraient en outre à être complétées par un travail de mise en cohérence des formations de l'enseignement supérieur préparant aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration. Cela constituerait l'aboutissement d'un cursus de formation, renforçant l'attractivité du secteur auprès de l'ensemble des publics. Il

s'agirait aussi, par ce travail de mise en cohérence, de développer les synergies entre recherche et formation, trop embryonnaires jusqu'à présent.

c) les créateurs et repreneurs d'entreprises

Action n°26 : Développer des expérimentations permettant aux futurs créateurs ou repreneurs d'entreprises, quel que soit leur âge, d'obtenir leurs certifications dans le cadre d'un contrat d'apprentissage

L'article L6222-2 du Code du Travail indique que « *la limite d'âge de 25 ans [pour le contrat d'apprentissage] n'est pas applicable (...) lorsque le contrat d'apprentissage est souscrit par une personne qui a un projet de création ou de reprise d'entreprise dont la réalisation est subordonnée à l'obtention du diplôme ou titre sanctionnant la formation poursuivie* ».

Cette opportunité est rarement mise en œuvre. Or, il n'est rien, dans les textes, qui interdirait que cette opportunité ne vaille pas également pour les métiers de la restauration.

A une période où le nombre d'entreprises à reprendre va aller en augmentant³⁶, il est préconisé de s'appuyer sur cette possibilité pour mettre en place des passerelles entre adultes de plus de 25 ans et le secteur de la restauration. Cela est d'autant plus opportun dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration où les reprises d'entreprises représentent la modalité de création d'entreprise la plus fréquente³⁷. Et c'est d'autant plus nécessaire que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration porte de manière générale la marque d'un risque supérieur pour la survie de l'entreprise par rapport à l'ensemble de l'économie (une défaillance pour 3,6 créations contre une défaillance pour 7,4 créations pour l'ensemble de l'économie³⁸).

Ces expérimentations devraient aussi se pencher sur l'opportunité de compléter ces parcours par des modules optionnels, à destination de ces porteurs de projets de création ou de reprise, en mobilisant, le cas échéant, les dispositifs et les financements de la formation continue.

d) les saisonniers

Action n°27 : Développer la pratique des « contrats formation » entre deux saisons.

L'importance du travail saisonnier constitue une spécificité du secteur de la restauration. La fidélisation de ce public doit constituer une

³⁶ Dans l'hôtellerie – restauration, 40% des chefs d'entreprises ont plus de 55 ans et 21% plus de 60 ans - Rapport Costes (2007) : « Innover, créer, faire rêver : les défis de l'hôtellerie – restauration ».

³⁷ En 2005, 63,4% des créations dans l'hôtellerie, 55,7% dans les restaurants de type traditionnel et 62,5% dans les cafés – Rapport Costes op.cit.

³⁸ Source : INSEE.

priorité afin, d'une part, de répondre au défi du recrutement et, d'autre part, d'améliorer l'attractivité du secteur.

Les organisations professionnelles et les syndicats de salariés ont pris la mesure de cet enjeu en mettant en place, avec l'aide du FAFIH, un accès à la formation continue hors saison.

Cette pratique devra être généralisée en sorte que le parcours saisonnier n'apparaisse plus comme un parcours subi, mais comme une période s'inscrivant dans un vrai parcours de qualification. Un partenariat avec le FPSPP devrait être recherché.

Par ailleurs, la mission a constaté qu'un préjugé fort existait sur l'impossibilité de réaliser des contrats d'apprentissage avec des entreprises saisonnières. Comme le ministère de l'Education nationale a pu le confirmer, rien en droit n'interdit de développer des contrats d'apprentissage dans ce type d'entreprises. Il convient, cependant, d'établir un travail de partenariat rapproché avec le centre de formation afin de mettre en place un mode d'alternance dédié à ce type d'activité. Des expérimentations en cours démontrent toute la faisabilité de tels dispositifs.

e) Les jeunes sortis du système scolaire sans maîtriser les savoirs de base

Les jeunes sortis du système scolaire sans toutefois disposer des savoirs de base doivent pouvoir être également orientés vers le secteur de la restauration, d'une part, parce que beaucoup parmi eux peuvent avoir déjà eu des contacts avec des entreprises dans le cadre, par exemple, de *jobs* saisonniers et, d'autre part, parce que le défi du recrutement oblige la profession à organiser l'orientation de l'ensemble des publics.

A cette fin, un dispositif spécifique, à l'attention de ces jeunes, doit se généraliser. Les travaux entrepris à la fois par l'AGEFOS PME et le FAFIH (construction d'un premier niveau de qualification fondé sur les savoirs de base – le CQP RECAPE) constituent, à cet égard, des innovations positives, en tant qu'elles permettent à ces jeunes d'intégrer la filière de formation classique, à l'issue du suivi de modules spécialisés.

Ces expérimentations connaissent une vraie réussite, puisque 60% des embauches sont converties en CDI, ce qui indique que les entreprises veulent garder ces jeunes, dès lors qu'ils ont acquis les compétences de base nécessaires pour intégrer le système.

La généralisation de ces expérimentations devra être recherchée à travers la mise en place de partenariats institutionnalisés avec les différents prescripteurs régionaux (Missions locales, service public de l'emploi).

5. Mieux communiquer

Beaucoup d'efforts, en termes de communication, ont été entrepris ces dernières années, comme par exemple la création d'un site Internet (www.metiers-hotel-resto.fr), suite aux Assises du tourisme de juin 2008 ou la campagne de communication « les métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration : Cap sur la réussite ! », initiée dans le cadre du contrat de croissance, signé le 17 mai 2006, entre les organisations professionnelles et l'Etat, en faveur de l'emploi et de la modernisation du secteur des hôtels, cafés et restaurants.

Le FAFIH, qui agit paritairement au nom de l'ensemble des organisations professionnelles et syndicales membres de l'OPCA, finance, par ailleurs, des campagnes de communication sur les métiers et les enjeux de la formation auprès des jeunes et des prescripteurs. Celles-ci visent à renforcer l'attractivité des métiers et à informer les jeunes sur les débouchés des différentes filières de formation. La campagne « Des métiers, un Avenir » avait ainsi pour objectif de faire connaître et promouvoir une profession qui recrute massivement. De même, le parcours de deux bus « podium » dans chacune des régions, la diffusion de 150.000 guides et de 700.000 dépliants auprès des professionnels, lycées, collèges, CFA, CIO, centres ANPE, missions locales, participent de ces efforts.

Il reste, cependant, que communiquer sur un « produit » qui ne change pas ou guère ne peut qu'avoir des effets à court terme. Le déficit d'image se nourrit surtout de réalités. La communication n'est pas un point de départ. C'est un instrument, certes indispensable, à la mise en œuvre d'une stratégie, ce ne saurait probablement pas être un substitut.

Action n°28 : Inciter les entreprises à participer à la promotion des métiers (engagement n°3)

Parmi les engagements recensés par la mission dans le projet d'engagement national pour le développement de la qualité dans les formations en alternance dans le secteur de la restauration figure celui consistant pour les entreprises signataires à participer aux opérations de communication mises en œuvre au niveau local.

Beaucoup d'initiatives positives ont été prises ces dernières années (Ambassadeurs des métiers). Mais il convient d'accorder de l'importance à la préparation minutieuse de ces rencontres et à leur suivi.

Pour renforcer l'attractivité du secteur, il convient que les professionnels se mobilisent davantage pour transmettre aux parents, aux conseillers d'éducation, aux professeurs et aux responsables

d'établissements scolaires, les informations utiles sur les métiers et les opportunités de la restauration, en allant, notamment, à la rencontre des collégiens et des lycéens.

La liste des signataires de l'engagement national, avec la mention de leurs coordonnées (adresse postale et adresse électronique) devrait dès lors être publiée sur l'ensemble des sites dédiés à l'information et à l'orientation des jeunes vers les formations en alternance et, en particulier, sur le portail de l'alternance, piloté par les services du ministère chargé de l'emploi, en cours de construction.

Dans le cadre de la mission, une vidéo a été réalisée présentant à deux apprentis les différents types de restauration existants et les divers métiers auxquels les formations peuvent préparer. Cette vidéo pourrait être utilement intégrée dans les séances d'information dédiées aux collégiens et aux lycéens.

Action n°29 : Organiser une rencontre annuelle nationale des apprentis de la restauration

Beaucoup de bonnes pratiques existent, mais, faute de structure ou d'événement permettant d'en faire la publicité, ces avancées sont peu connues en dehors de leur bassin local.

Une réunion nationale annuelle des apprentis de la restauration, sur le modèle de ce qu'a entrepris le secteur du bâtiment et des travaux publics, pourrait servir de « caisse de résonance » à ces expériences diverses. Cette mise en valeur permettrait à tous d'en bénéficier.

Action n°30 : Privilégier les témoignages d'apprentis lors de visites dans les collèges et les lycées

Il s'agit de faciliter la prise de contact mais aussi de présenter les métiers de la restauration de manière réaliste, sans image réductrice ou idéalisée.

L'écoute et l'intérêt sont davantage marqués lorsque les jeunes reçoivent l'information de personnes d'un âge à peu près identique. Et, surtout, le jeu de questions / réponses est beaucoup plus libre, les jeunes étant moins sur leur réserve.

Action n°31 : Concevoir des supports de communication plus en phase avec les usages des jeunes générations

Les supports de l'information à destination des jeunes et les modalités selon lesquelles elle est aujourd'hui dispensée doivent être profondément modernisés pour développer des outils interactifs et accessibles.

Par exemple, la mise en œuvre de chaînes vidéo sur les grands sites de partage en ligne (Youtube, Dailymotion) pourraient être envisagée,

recensant en un endroit unique messages vidéos d'apprentis, présentation des métiers et des filières et faisant l'objet de mises à jour régulières, dont seraient aussitôt informés les abonnés de la chaîne.

Action n°32 : Initier une nouvelle politique de communication spécifique aux métiers du service

L'information et la communication sur les métiers de services a été, jusqu'à présent, trop parcellaire, mettant en avant l'activité la plus visible du métier et laissant de côté l'ensemble des missions couvertes par les métiers de services, qui exigeront de plus en plus de compétences spécialisées.

Le service est une activité économique en soi, qui crée de la valeur en visant la satisfaction du client. La culture générale, la pratique de langues étrangères, les qualités de communication seront de plus en plus recherchées.

Pour reconnaître cette évolution du métier de service, une dénomination nouvelle du métier, qui apparaîtrait clairement dans l'appellation des diplômes, devrait d'ailleurs être recherchée, afin de ne plus entretenir, à l'avenir, de confusion entre « service » et « servitude ».

III. Un pilotage mal assuré qui appelle la mise en place d'un comité de coordination

Action n°33 : Créer une instance partenariale de pilotage des formations en apprentissage dans le secteur de la restauration

Les acteurs de l'alternance sont nombreux, aux statuts et aux fonctions divers : centres de formation, administration nationales, Régions, jeunes, familles, entreprises, ... Seul un partenariat fort, fondé sur des relations institutionnelles solides, complété par des liens plus informels serait de nature à construire le « liant » susceptible d'assurer l'articulation entre chacune des organisations. Dans le secteur de la restauration, un partenariat de cette nature existe pour la formation continue. En revanche, cette articulation est bien moins évidente pour ce qui concerne l'apprentissage.

Dans ces conditions, les objectifs ne sont pas clairement partagés. Les bonnes pratiques ne sont pas toujours connues de tous. Les opportunités en matière de mutualisation des expériences sont réduites. C'est ce manque de pilotage qui est à la source, également, du défaut de stratégie partagée par le secteur.

La création d'une instance partenariale de pilotage des formations en apprentissage dans le secteur de la restauration paraît de nature à répondre à ce constat.

Cette 3^{ème} partie entend faire des propositions à la fois sur les missions et sur le mode d'organisation d'une telle instance partenariale.

A. Missions

1. Améliorer la connaissance sur les formations en apprentissage

La première mission de cette instance pourrait consister à améliorer la connaissance des formations en apprentissage, en mettant en évidence des chiffres favorisant la compréhension des enjeux et permettant un pilotage de meilleure qualité.

Un bilan annuel, conçu comme un tableau de bord de l'apprentissage dans la restauration, recenserait, notamment, les indicateurs suivants : taux de rupture, taux de réussite aux diplômes, taux d'insertion, nombre de maîtres d'apprentissage formés, nombre de signataires de l'engagement national, nombre de formateurs ayant suivi une période d'activité professionnelle en entreprise, part des contrôles en cours de formation dans les modes d'examen, taux d'entreprises formatrices.

L'établissement d'un classement des centres de formations d'apprentis en fonction du niveau d'atteinte de critères objectifs, tels que ceux évoqués *supra*, permettrait d'assurer une meilleure lisibilité des formations, en même temps qu'il favoriserait l'émulation entre les établissements.

Il s'agirait aussi pour l'instance nationale de disposer d'une meilleure connaissance sur les choix d'orientation, en distinguant les choix par défaut et ceux qui répondent davantage à un goût personnel.

Un sondage auprès des jeunes permettrait enfin de mieux mesurer leur niveau de satisfaction sur l'accueil, la formation et l'accompagnement au CFA et en entreprise, ainsi que sur leur vie quotidienne. De la même manière, il s'agirait de mesurer auprès du grand public l'évolution de l'image des métiers et du secteur.

Ce travail devrait être entrepris en liaison avec l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'hôtellerie-restauration, ainsi qu'avec l'AGEFOS PME pour ce qui relève de la restauration rapide.

Ce bilan annuel pourrait être présenté à l'occasion de la rencontre nationale des apprentis de la restauration évoquée par l'action n°29. Il pourrait aussi faire l'objet d'une présentation devant la CPNE-IH.

2. Etablir un document stratégique national

Ce document stratégique aurait pour ambition d'établir un diagnostic partagé, de fixer des objectifs précis à moyen terme (4 ans), de préciser le rôle des acteurs et de recenser des indicateurs de suivi.

Un document stratégique de ce type existe pour ce qui relève de la formation continue³⁹. Il s'agirait de mettre en œuvre un travail partenarial de même nature pour aboutir à un document stratégique unique en matière d'apprentissage.

La stratégie devrait clairement faire le choix de la qualité, comme cela a été exposé dans la seconde partie.

Le document stratégique devrait aussi clairement établir la carte des formations et envisager les regroupements qui permettraient de construire des pôles d'excellence dans le secteur de la restauration, intégrant les formations supérieures. Il s'agirait aussi, ce faisant, d'éviter des phénomènes de redondance ou de concurrence entre établissements.

3. Favoriser un rapprochement avec les autorités nationales compétentes

Le rôle de l'instance partenariale, au niveau national, devrait aussi être de travailler à la mise en place de partenariats avec les principaux acteurs nationaux (ministère de l'éducation nationale, conseil national des missions locales, futur délégué à l'information et à l'orientation créé par la loi du 24 novembre 2009, notamment).

Le partenariat avec l'éducation nationale aurait pour objet, en particulier, de veiller à la complémentarité de la carte avec les formations en lycée. Il pourrait aussi concerner la qualité des examens, en précisant le fonctionnement des diverses étapes, notamment pour assurer la qualité, la validité et la reconnaissance des épreuves professionnelles.

Enfin, ce partenariat pourrait aussi être l'occasion de travailler à la mise en œuvre d'initiatives originales, comme celle consistant à proposer une journée de l'apprentissage en collège, au cours de laquelle tous les jeunes pourraient s'informer le même jour, au collège, sur ce mode de formation.

4. Informer et communiquer

L'instance partenariale aurait pour mission de coordonner l'action d'information de l'ensemble des acteurs à destination des jeunes, des familles et des entreprises, pour accroître son efficacité. Il s'agirait de travailler à une meilleure information sur les conditions d'exercice des métiers, sur les possibilités d'évolution de carrière, afin d'atténuer les craintes et les réticences des jeunes.

Cela procèderait, en particulier, par :

³⁹ Politique générale de la formation professionnelle des métiers de l'hôtellerie, de la restauration et des activités connexes – Enjeux et priorités – CPNE-IH (2007)

- une mutualisation des ressources et des expériences pédagogiques, mettant en valeur les bonnes pratiques, avec l'organisation régulière de la rencontre nationale des apprentis de la restauration ;
- une promotion du rôle du maître d'apprentissage, avec la création, par exemple, d'un trophée national du maître d'apprentissage ;
- la mise en cohérence des différents messages et supports de communication, à travers, par exemple, le pilotage de l'organisation d'une journée « portes ouvertes de la restauration », au cours de laquelle tous les établissements, ainsi que les centres de formation, seraient le même jour ouverts aux jeunes et aux familles.

Il convient de rappeler ici la création par la loi du 22 juillet 2009 sur le développement et la modernisation des services touristiques du fonds de modernisation de la restauration. Ce fonds a notamment pour mission de participer à la promotion générale du secteur. Sa gestion est assurée par l'établissement public OSEO. Il est financé par une contribution sur le chiffre d'affaires de 0,12% pour la fraction qui excède 200 000 €. Elle sera versée pour la période courant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2012. La recette correspondante devrait s'élever à environ 30 millions d'euros par an. Ce fonds pourrait être utilement employé au financement des actions évoquées *supra*.

B. Fonctionnement

1. Structure partenariale

A la suite d'accords⁴⁰ signés par les représentants de plusieurs branches professionnelles (hôtels, cafés, restaurants, personnel des entreprises de restauration de collectivité, chaînes de cafétéria et assimilés), une vraie politique partagée en matière de formation professionnelle continue s'est mise en place ; elle définit les objectifs, priorités et moyens de la formation professionnelle (plan de formation, professionnalisation, DIF, CIF). Elle est mise en œuvre par le FAFIH, dans lequel sont représentés l'ensemble des acteurs.

Le FAFIH a été créé en 1974. Il est devenu en 1994, par la volonté de toutes les organisations représentatives du secteur, un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA). Il est agréé par l'Etat pour collecter, mutualiser et gérer les contributions des entreprises relatives au financement de la formation professionnelle continue du secteur (4 branches, 13 activités). C'est une association loi 1901, dont la responsabilité est assumée par un Conseil d'administration paritaire (organisations nationales professionnelles d'employeurs – 12 syndicats – et syndicats de salariés – 5 syndicats – du secteur).

⁴⁰ Accord collectif professionnel du 15 décembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les métiers de l'hôtellerie, de la restauration et des activités connexes.

Ce modèle pourrait également prévaloir pour ce qui concerne l'apprentissage. Compte tenu de la spécificité de ce dernier, il paraît opportun que les principales administrations concernées figurent également dans cette instance partenariale (ministère de l'éducation nationale, ministère chargé de la formation professionnelle, ministère chargé du commerce). La restauration rapide, via le SNARR et AGEFOS PME, devrait également être associée à cette instance de pilotage.

2. Structure à réseau

Il importe que cette instance partenariale nationale puisse s'appuyer sur un réseau déconcentré, qui aurait pour objet de décliner au plan local les axes de développement partagés au plan national.

Les missions de ces relais locaux seraient, notamment, les suivantes :

- élaboration de plans régionaux de développement de l'apprentissage dans la restauration, qui soient la déclinaison du document stratégique national ;
- appui aux entreprises et aux jeunes en amont de la formation, en assurant un service de proximité, par exemple en généralisant des « points conseil formations à la restauration » ;
- optimisation des dispositifs et des pratiques d'accueil des jeunes en entreprise et au CFA pour faciliter leur intégration, notamment en faisant la promotion de « l'engagement national pour le développement des formations en alternance dans le secteur de la restauration » ;
- élaboration de dispositifs de formation des maîtres d'apprentissage aux modalités diversifiées, adaptées aux contraintes des entreprises ;
- développement de partenariats pour réduire les difficultés matérielles et sociales des apprentis ;
- évaluation des formations, en lien avec les services d'inspection et les Conseils régionaux, puis envoi à l'instance partenariale nationale pour consolidation et préparation du bilan annuel (mesure, notamment, de l'insertion professionnelle) ;
- rapprochement avec les prescripteurs (Missions locales, Pôle Emploi, CIO, ...), en lien avec les partenariats éventuellement conclus au niveau national, et avec les services déconcentrés de l'Education nationale pour viser la complémentarité des formations professionnelles initiales et pour chercher une collaboration efficace dans le cadre de la généralisation du parcours de découverte des métiers et des formations.

Les membres de ces relais locaux devraient, en toute logique, correspondre aux relais territoriaux des structures représentées dans l'instance partenariale nationale (organisations d'employeurs, organisations syndicales, réseaux consulaires, administrations déconcentrées, Régions, OPCA).

3. Financement

S'agissant du financement de cette instance partenariale dédiée au pilotage de l'apprentissage dans le secteur de la restauration, le dispositif mis en œuvre, avec succès, dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, pourrait servir de modèle.

Bonne pratique

Le Comité de Concertation et de Coordination de l'Apprentissage du Bâtiment et des Travaux Publics (CCCA-BTP) est en charge de la mise en œuvre et de la coordination de la politique de formation initiale par apprentissage de la branche.

C'est une association loi 1901, dont le Conseil d'Administration est composé des fédérations d'employeurs (CAPEB, FFB, FNSCOP, FNTP), des fédérations de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) et de l'Etat (ministère de l'éducation nationale, ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi).

Il est représenté dans les départements (Groupements Départementaux de l'Apprentissage - GDA) et dans les Régions (ERL-GDA).

Le Comité est financé par une cotisation spécifique dédiée à la formation professionnelle des jeunes aux métiers de la construction payée par l'ensemble des entreprises du secteur.

La mise en œuvre de ce pilotage partenarial porte ses fruits, avec un quasi doublement des effectifs en 20 ans, près de 80% de taux de réussite aux examens à la session 2008 et près de 80% d'insertion professionnelle à l'issue de la formation.

Le réseau de l'apprentissage BTP, ainsi décrit, pourrait servir d'exemple à suivre, tant les caractéristiques communes aux deux secteurs sont évidentes (diversité des métiers, diversité des entreprises, rôle et place historique de l'apprentissage).

CONCLUSION

De la même manière que la profession a su s'organiser dans le domaine de la formation continue en alternance, réunissant les acteurs autour d'objectifs partagés et développant une politique « qualité » avec intelligence, il convient à présent d'apporter de la cohérence à ce système en déployant des efforts de coordination tout aussi importants dans le domaine de l'apprentissage.

Naturellement, les choses ne sont pas tout à fait comparables et les difficultés sont réelles : il n'existe pas, en particulier, de collecteur unique de la taxe d'apprentissage, à la différence des contributions à la formation professionnelle continue. On ne saurait ignorer ce qu'une telle différence peut induire dans la mise en œuvre d'une politique commune. Par ailleurs, les acteurs sont très nombreux, qu'il s'agisse des administrations, des gestionnaires de centres ou des entreprises. Leur coordination présente une particulière complexité.

Mais, ce n'est pas parce que c'est difficile qu'il ne faut pas essayer ! Et d'autres secteurs d'activité ont montré la voie. Preuve que c'est d'abord une question de choix, celui qui consiste à opter pour un travail collectif sur la base d'une stratégie partagée, plutôt que d'œuvrer dans des activités « cloisonnées », qui peuvent nourrir, un temps, les satisfactions personnelles mais ne constituent pas le meilleur moyen de répondre aux attentes des jeunes.

Il s'agit de faire le choix de la qualité, le seul à même de renforcer l'attractivité du secteur. J'y crois, parce que les rencontres faites à l'occasion de cette mission m'ont convaincu de la volonté du plus grand nombre d'avancer sur cette voie.

J'y crois parce que cela ne dépend que de nous !

ANNEXES

ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION

ANNEXE 2 : COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

ANNEXE 3 : LISTE DES ORGANISATIONS RENCONTREES

ANNEXE 4 : RESULTATS DE L'ENQUETE REALISEE EN NOVEMBRE 2009 AUPRES DES CENTRES DE FORMATION

ANNEXE 5 : ENGAGEMENT NATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION EN ALTERNANCE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE ET DE LA RESTAURATION

ANNEXE 6 : PRESENTATION ET COMPARAISON DU CONTRAT D'APPRENTISSAGE ET DU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

ANNEXE 7 : BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE 8 : CALENDRIER DES « ETAPES DE LA RESTAURATION » DANS LES CAPITALES REGIONALES

Annexe 1 : Lettre de mission



LE SECRETAIRE D'ETAT
CHARGE DE L'EMPLOI

184 AG

LE SECRETAIRE D'ETAT CHARGE DU COMMERCE,
DE L'ARTISANAT, DES PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES, DU TOURISME, DES SERVICES
ET DE LA CONSOMMATION

Cher Monsieur,

Le contrat d'avenir, signé le 28 avril 2009 à l'occasion de la réunion des Etats généraux de la restauration, avec les 9 organisations professionnelles du secteur des hôtels, cafés et restaurants prévoit, suite à la décision du Président de la République de faire bénéficier le secteur d'un taux réduit de TVA, des contreparties demandées à la Profession.

Trois objectifs principaux sont poursuivis : une baisse des prix pour les consommateurs, une augmentation des investissements pour permettre la modernisation des établissements et enfin des mesures en faveur des salariés qu'il s'agisse de leur rémunération, de leur régime de protection sociale, de leur formation ou de leur recrutement.

A ce titre le contrat d'avenir fixe un objectif chiffré. Alors que la tendance observée ces dernières années évaluée à environ 15 000 le nombre d'entrées pérennes annuelles, le contrat d'avenir fixe un objectif de 40 000 créations d'emploi en sus de cette tendance, dont 20 000 contrats à durée indéterminée et 20 000 jeunes, soit en apprentissage soit en contrat de professionnalisation.

Il s'agit là d'un objectif ambitieux, sachant que 30 000 jeunes sont aujourd'hui en apprentissage et 6 000 en contrat de professionnalisation, mais il est réalisable sur l'ensemble de la durée du contrat.

Afin de sensibiliser les différents acteurs concernés à l'importance que le gouvernement attache à la réalisation de cet objectif et de mobiliser les formateurs, les réseaux consulaires et les chefs d'entreprise, nous les avons réunis le 1^{er} septembre dernier.

A cette occasion ont commencé à être mis en lumière les contraintes, les difficultés ou les obstacles qui pourraient ralentir la réalisation de cet objectif, mais également les besoins des entreprises et des pistes de solution pour les satisfaire.

Monsieur Régis Marcon
Larsiallas
43290 SAINT-BONNET LE FROID


MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI
139 rue de Bercy - Télédéc 144 - 75572 Paris cedex 12

C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité vous confier une mission afin que vous effectuiez un état des lieux, des différents dispositifs existants en matière d'alternance dans les secteurs de la restauration, des besoins des entreprises, des centres de formation et des jeunes, que vous identifiiez les difficultés ou les blocages rencontrés et qui empêchent le développement de l'apprentissage ou du contrat de professionnalisation et, a contrario, les bonnes pratiques à diffuser.

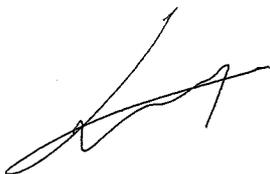
Cette étude devra notamment concerner le financement des formations, leurs contenus, leurs organisations, la collaboration entre les différents acteurs de la formation, y compris les réseaux des chambres consulaires et les OPCA, et les professionnels, la communication envers les jeunes et leurs familles, l'information des chefs d'entreprises, en particulier des indépendants.

A l'issue de ce recensement vous nous proposerez un plan d'actions à mettre en œuvre pour les campagnes 2010 et 2011, y compris des propositions de modification des textes législatifs et réglementaires si elles vous paraissent utiles.

Vous nous proposerez également une charte de l'alternance que vous aurez élaborée en collectant l'ensemble des bonnes pratiques que vous aurez constaté en la matière. Vous serez le promoteur de cette charte auprès des entreprises pour qu'elles adhèrent à cette charte et s'engagent ainsi dans ce plan d'actions.

Nous vous serions gré de bien vouloir nous remettre les conclusions de vos travaux qui constitueront une étape de rendu compte de l'état d'avancement de cet engagement de la profession avant le 31 janvier 2010, pour que le plan d'actions puisse être opérationnel au printemps 2010. En fonction de vos préconisations la mission pourrait être redéfinie et prolongée. Nos cabinets ainsi que les services du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi sont à votre disposition pour vous apporter le soutien qui vous sera nécessaire pour la réussite de votre mission.

Nous vous prions de croire, Cher Monsieur, à l'assurance de notre considération distinguée.



Laurent WAUQUIEZ



Hervé NOVELLI

Annexe 2 : Composition du groupe de travail

- **Régis MARCON** – Restaurateur
- **Michel GEISER** – Directeur Général du Fonds national d'assurance formation de l'industrie hôtelière (FAFIH)
- **Christiane DUTRAY** – Présidente de la Commission Ressources Humaines du Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide (SNARR) et Directrice des Ressources Humaines de Quick
- **Christian PETITCOLAS** – Inspecteur Général de l'Education Nationale, Inspecteur Général Groupe Economie et Gestion
- **Brigitte LE BONIEC** – Directrice « Formation et Compétences » à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)
- **Jean-Patrick FARRUGIA** – Directeur de la Formation à l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM)
- **Christian NAVET** – UMIH – Président de la 17^{ème} Commission Professionnelle Consultative « Tourisme, Hôtellerie, restauration »
- **Julie GERBET** – Journaliste, animatrice du blog de la mission
- **Sébastien DITLEBLANC** – Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, Rapporteur.

ANNEXE 3 : LISTE DES ORGANISATIONS RENCONTREES

I. Centres de Formation (Visite, discussions avec le directeur, les formateurs et les apprentis)

CFA de Roanne
CFA de Bains
IFPP de Clermont-Ferrand
Ecole Ferrandi de Paris
CFA de Grenoble
CFA d'Annonay
CFA de Dijon
CFA Rabelais Dardilly
CFA de Toulouse
CFA de Limoges
IFPP d'Illkirch
CFA de Béziers
CFA d'Aurillac
Lycée Professionnel et CFA de Marseiller
Lycée Professionnel de Rennes IFHOR
Ecole Lesdiguières de Grenoble
Lycée Hélène Bouchet de Vénissieux
Ecole Hôtelière Savoie-Leman de Thonon–les-Bains
Ecole Hôtelière de Saint-Chély-d'Apcher
Ecole Hôtelière Ferrandi de Paris

II. Rencontres avec différents responsables de groupes

Groupe Quick	Mme Christiane DUTRAY
Groupe Flunch	Mr Christian LEROY
Groupe Flo	Mr Dominique GIRAUDIER
SODEXO	Mr Willy GAUTHIER et Mr Antoine IMBAULT
Logis de France	Mme ROUX
Relais et Châteaux	Mr Patrick HENRIROUX et Mr Michel GUERARD
Auberges et Bistrots de France	Mr Régis BULOT
Mac Do France	Mr Hubert MONGON
Buffalo Grill	Mr SAUTEREAU
Courte Paille	Mr Philippe LABBE

III. Associations

ANEPHOT (Association Nationale des écoles privées d'Hôtellerie et de Tourisme - Mr Joseph LE GAL)
AFLYHT (Association Française des Lycées d'Hôtellerie et de Tourisme - Mme Agnès VAFFIER)
ANPCR (Association Nationale des Professeurs de Cuisine et Restaurant des CFA – Mr Bruno TREFFEL)
AMFORHT (Association Mondiale pour la Formation Hôtelière et Touristique - Mr Serge PERROT)

IV. Mission locale

Mission Locale de Beaune (Mr Régis BARBIER)

V. Administrations

Mr Andrzej ROGULSKI – Ministère de l'éducation nationale, sous-directeur de l'orientation, de l'adaptation scolaire et des actions éducatives

Mr Patrick CHAUVET – Ministère de l'éducation nationale, Chef du Bureau de l'orientation

Mr Bernard PORCHER – Ministère de l'éducation nationale, adjoint au Chef du Bureau de la formation professionnelle initiale, de l'apprentissage et de l'insertion

Mr Pascal CHARVET – directeur de l'ONISEP

VI. Syndicats de branches

UMIH

Mme Christine PUJOL

Mr André DAGUIN

Mr Michel BEDU

Mr Philippe DELTHERME

CPIH

Mr Jean-François GIRAULT

SYNHORCAT

Mr Didier CHENET

SNRTC

Mr Philippe LABBE

SNARR

Mr Jean-Paul BRAYER

GNC

Mr Jacques BELLIN

FAGIHT

Mr Jacques JOND

VII. OPCA

AGEFOS PME

Mr Joël RUIZ, directeur général

Mme Alexia LEDRU

Mme Christiane DUTRAY

FAFIH

Mr Michel GEISER directeur général

Mme Corinne LABBI

VIII. Chambres consulaires

Chambres de commerce

Mr BERNARDIN Président de l'ACFCI

Mr André MARCON vice-président de l'ACFCI

Mme Brigitte LE BONIEC Directrice Formation

Chambres des Métiers

Mr Patrick FARRUGIA Directeur Formation APCM

IX. Commission Professionnelle Consultative

Mr Christian NAVET Président de la 17^{ème} CPC

X. Syndicats de salariés

INOVA CFE CGC

Mr Patrick SORIN

Mr Christian LEROY

XI. Responsables politiques

Mr Jean-Paul DENANOT - Président du Conseil Régional Limousin, président de la Commission Formation de l'Association des Régions de France, Vice-Président du Conseil National pour la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie

Mr Bernard PERRUT - Député Maire de Villefranche sur Saône, Président du Conseil National des missions locales

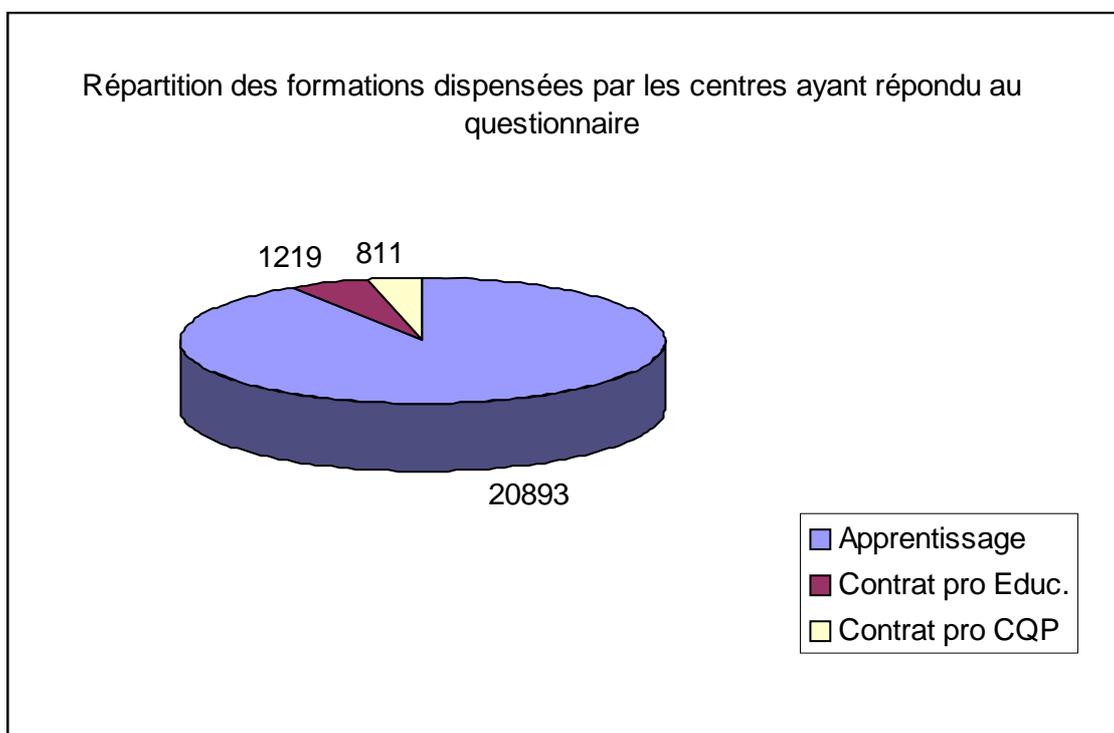
XII. Autres

Groupe VEOLIA

Presse professionnelle : Néo Restauration, Le Chef, Thuriès, Journal L'Hôtellerie.

ANNEXE 4 : RESULTATS DE L'ENQUETE REALISEE EN NOVEMBRE 2009 AUPRES DES CENTRES DE FORMATION

ECHANTILLON DES REPONSES



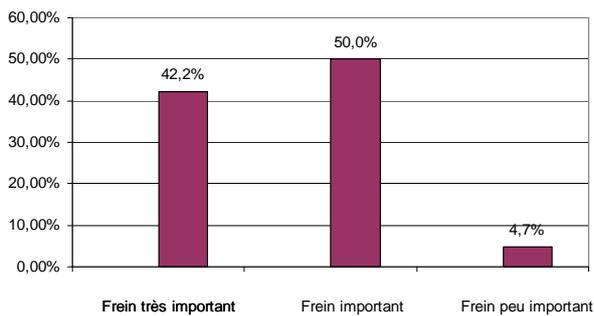
Le niveau de réponse aux questionnaires est excellent : il représente un effectif de 20.893 contrats d'apprentissage, sur les 28.000 recensés et un effectif de 2.030 contrats de professionnalisation sur les 5.500 recensés, soit plus de 70% des contrats d'apprentissage et plus de 35% des contrats de professionnalisation.

Enquête auprès des centres de formation – novembre 2009

Suivre une formation en alternance

Les freins pour les familles

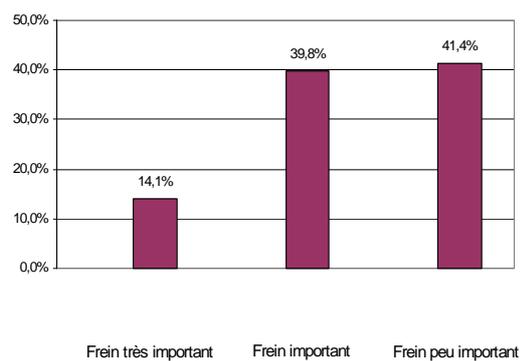
Pénibilité des métiers de la restauration



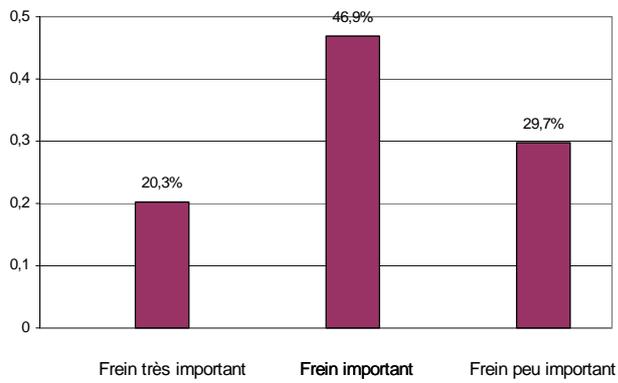
POUR PLUS DE 9 CENTRES SUR 10, LA PENIBILITE DES METIERS DE LA RESTAURATION CONSTITUE, POUR LES FAMILLES, UN FREIN IMPORTANT OU TRES IMPORTANT DANS LE CHOIX DE SUIVRE OU NON UNE FORMATION EN ALTERNANCE.

EN REVANCHE, L'IDEE SELON LAQUELLE CES METIERS SERAIENT PEU CONSIDERES NE CONSTITUE PAS, POUR LES CENTRES, UN FACTEUR PARTICULIEREMENT DECISIF DANS LE CHOIX DES FAMILLES.

Métiers "mal considérés"



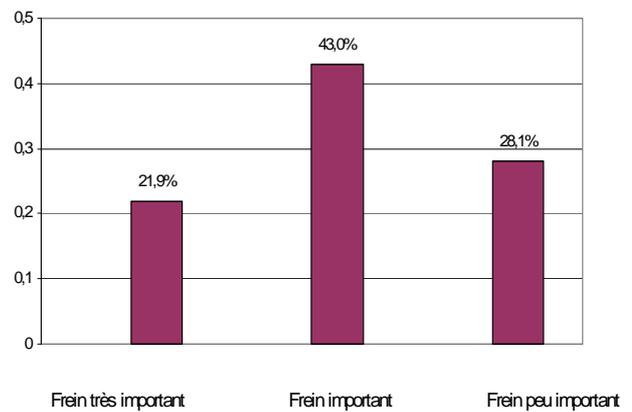
Faiblesse des rémunérations



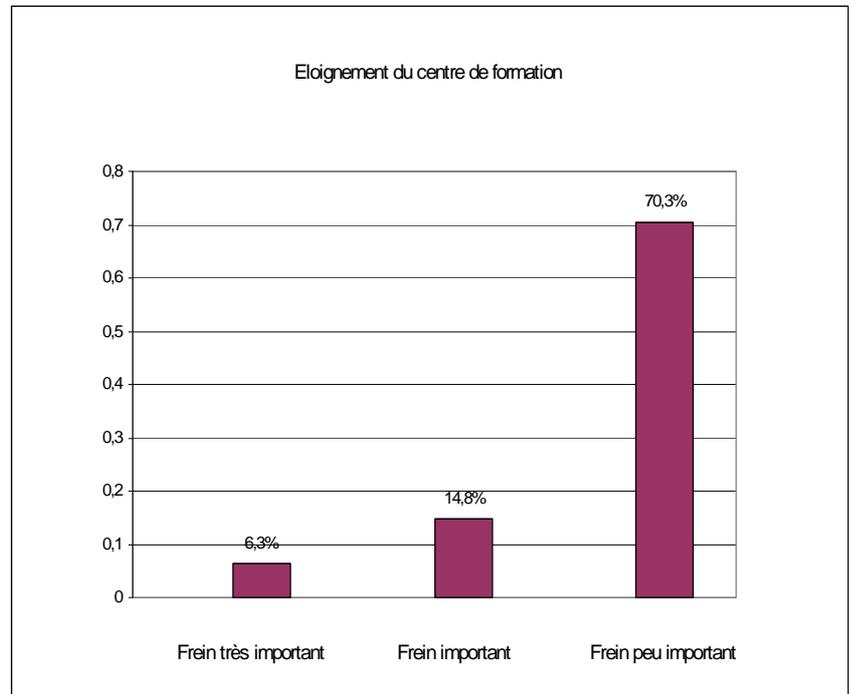
*LA FAIBLESSE DES REMUNERATIONS
CONSTITUERAIT, POUR 2/3 DES
CENTRES DE FORMATION, UN
FACTEUR EGALEMENT DECISIF
DANS LE CHOIX DES FAMILLES.*

*LA FORMATION EN ALTERNANCE,
PERÇUE COMME UNE MAIN D'ŒUVRE
BON MARCHÉ, CONSTITUERAIT UN
FREIN, SELON LES CENTRES, D'UN
NIVEAU A PEU PRES IDENTIQUE AUX
REMUNERATIONS.*

Alternant perçu comme une main d'œuvre bon marché



EN REVANCHE, POUR SEPT CENTRES SUR DIX, L'ELOIGNEMENT DU CENTRE DE FORMATION DU DOMICILE CONSTITUERAIT UN FREIN PEU IMPORTANT.



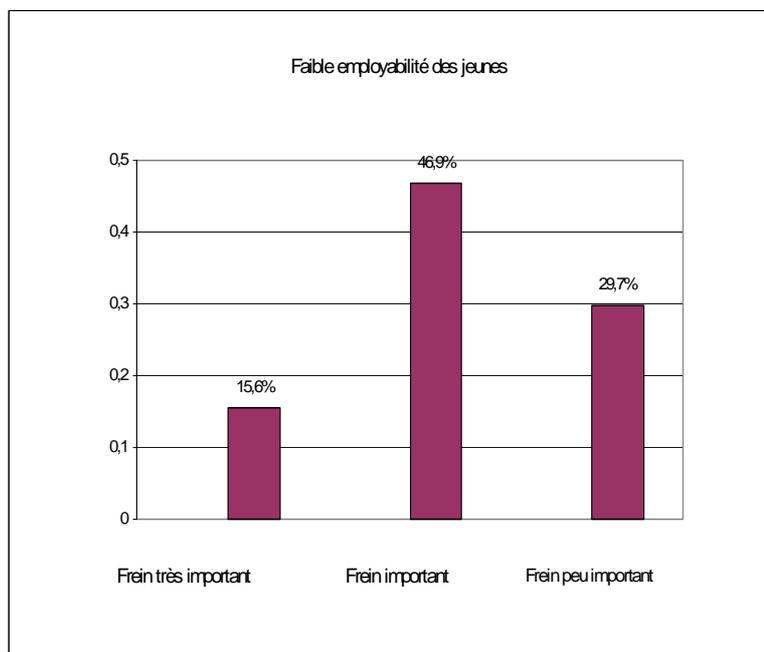
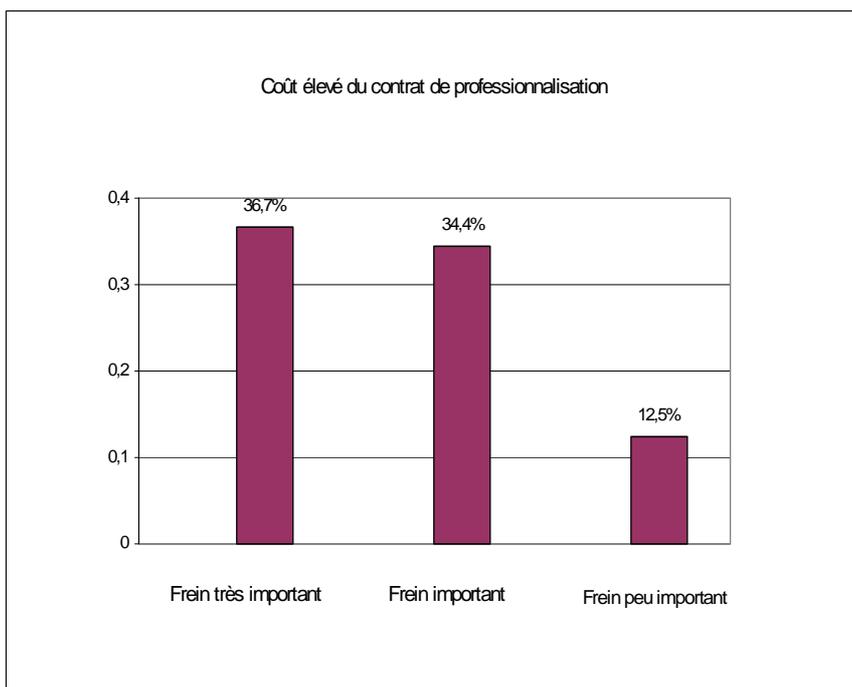
Au total, selon les centres, le facteur le plus décisif dans les appréhensions des familles serait la pénibilité des métiers.

Enquête auprès des centres de formation – Novembre 2009

Suivre une formation en alternance

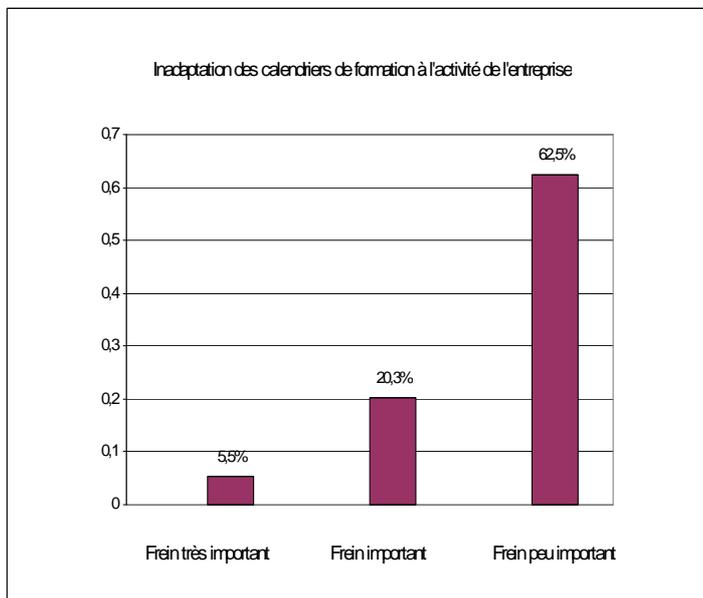
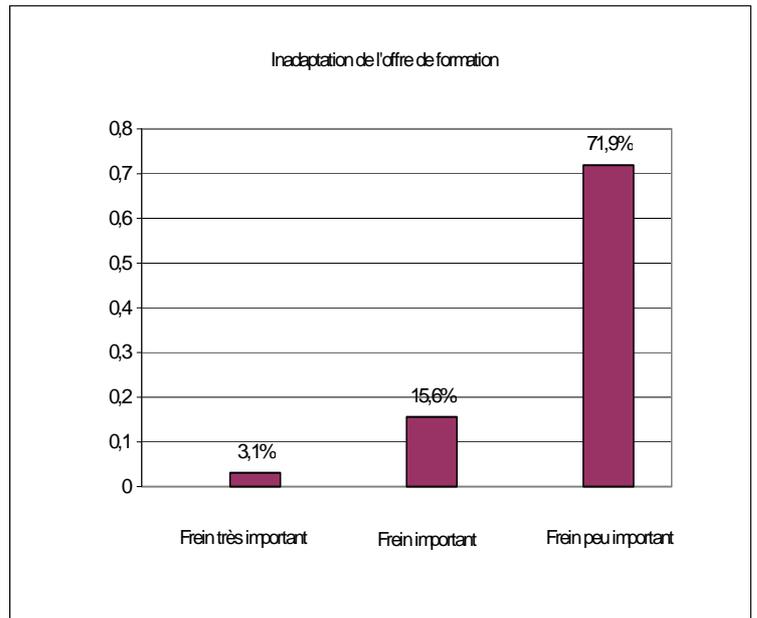
Les freins pour les employeurs

POUR SEPT CENTRES SUR DIX, LE COUT DU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION CONSTITUE UN FREIN IMPORTANT OU TRES IMPORTANT POUR LES ENTREPRISES, DANS LEUR DECISION DE NE PAS SE LANCER DANS CE TYPE DE FORMATION.



POUR PRES DE LA MOITIE DES CENTRES, LA FAIBLE EMPLOYABILITE DES JEUNES CONSTITUE EGALEMENT UN FREIN IMPORTANT POUR LES ENTREPRISES.

POUR PLUS DE SEPT CENTRES SUR DIX, L'IDEE QUE L'OFFRE NE SERAIT PAS ADAPTEE AUX BESOINS DES ENTREPRISES N'EST PAS UN ARGUMENT DECISIF POUR CES DERNIERES.

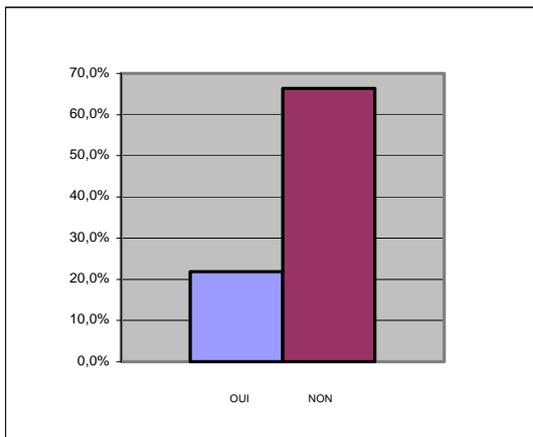


DE LA MEME MANIERE, LE CHOIX DES CALENDRIERS N'AURAIT QUE PEU D'INFLUENCE SUR LES DECISIONS DES ENTREPRISES D'OPTER OU NON POUR CES FORMATIONS EN ALTERNANCE.

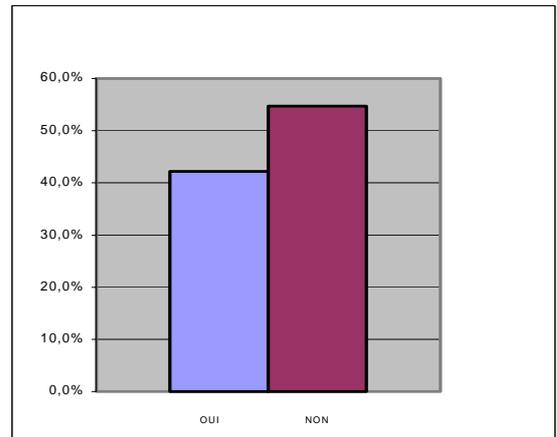
Enquête auprès des centres de formation – novembre 2009

Relations institutionnelles

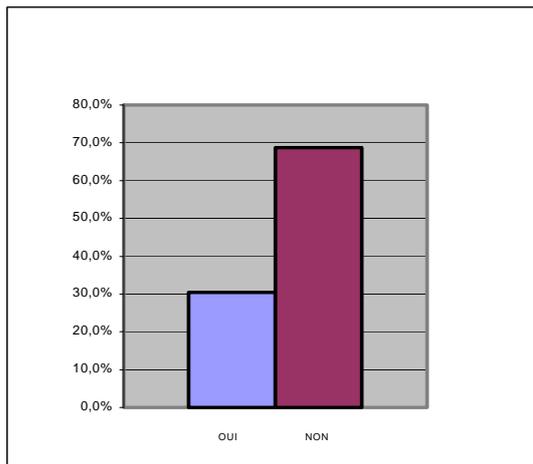
Selon vous, le plan régional de développement des formations professionnelles est-il trop statique et non respecté ?



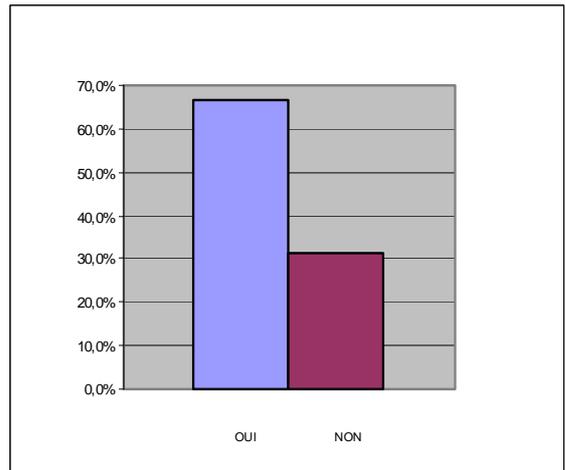
Selon vous, existe-il une coordination suffisante avec le service public de l'emploi ?



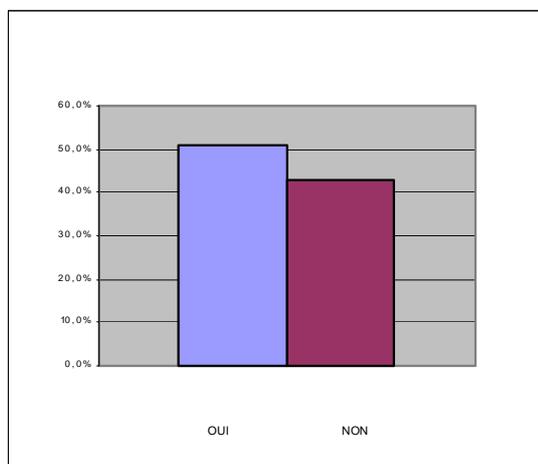
Selon vous, les formations répondent-elles à la diversité des entreprises de restauration ?



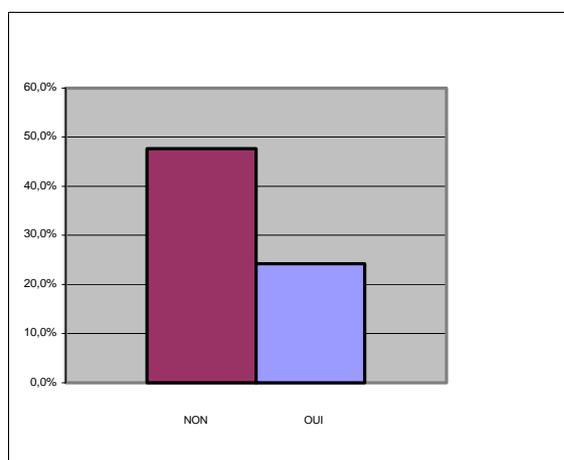
Selon vous, est-il difficile de faire connaître les métiers de la restauration dans les collèges et les lycées ?



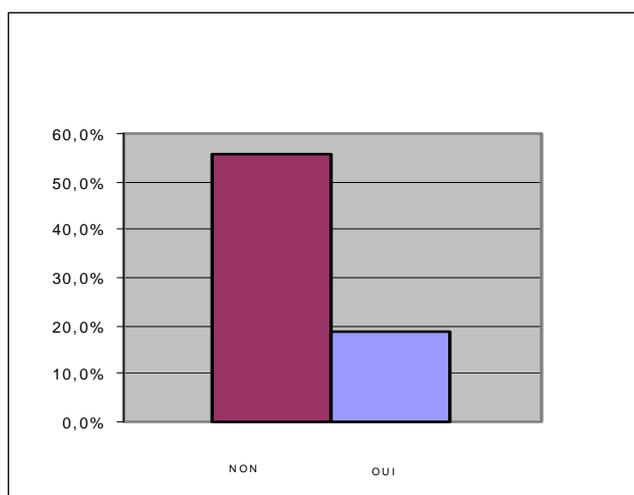
Selon vous, les relations avec les conseillers techniques de l'hôtellerie sont-elles insuffisantes ?



Selon vous, les Chambres de métiers et de l'Artisanat prennent-elles suffisamment en compte, l'évolution des besoins des entreprises ?



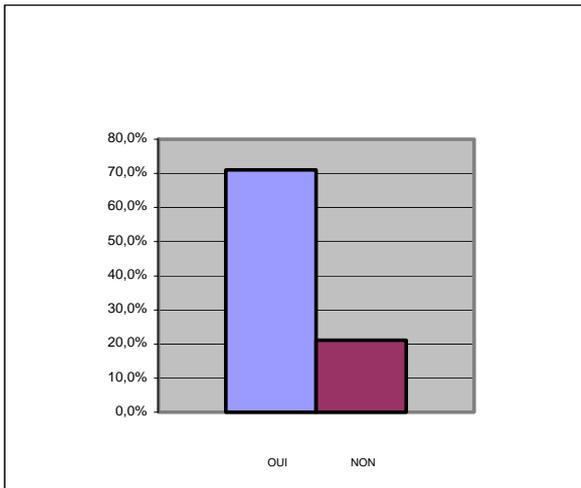
Selon vous, les Organismes Paritaires Collecteurs Agrés (OPCA) prennent-ils suffisamment en compte les autres acteurs ?



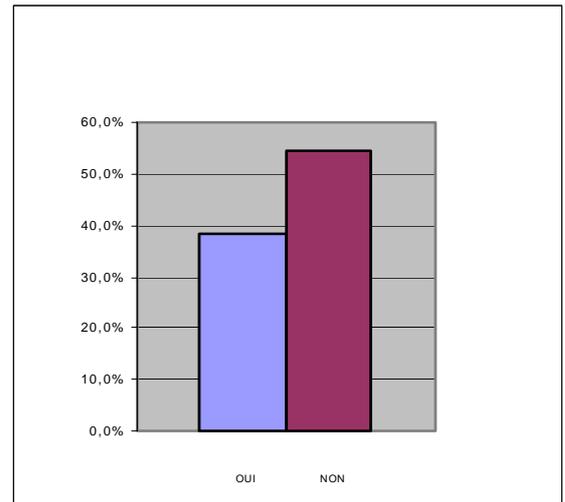
Enquête auprès des centres de formation – novembre 2009

Financement des formations et accompagnement

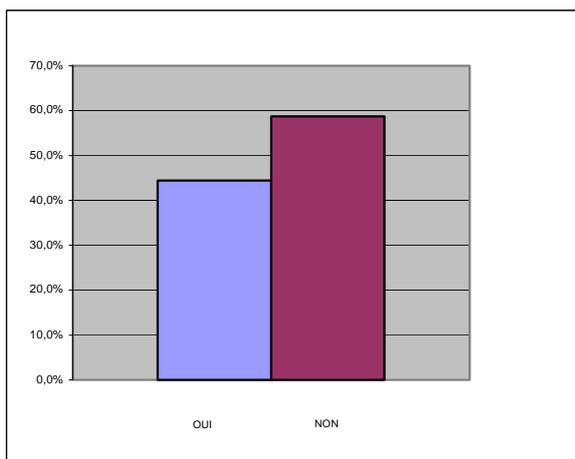
Considérez-vous que la taxe d'apprentissage est insuffisante ?



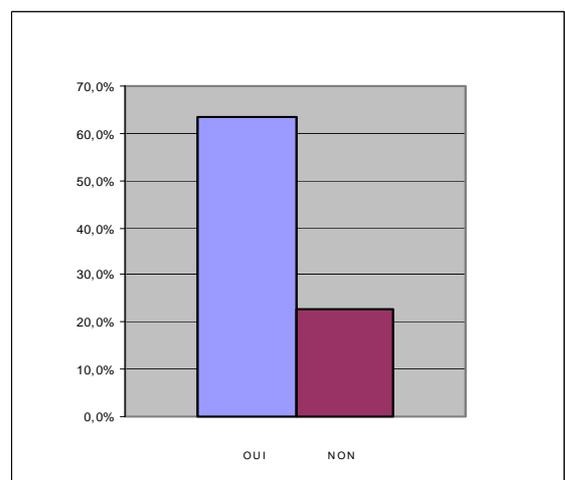
Considérez-vous que la subvention du Conseil Régional est insuffisante ?



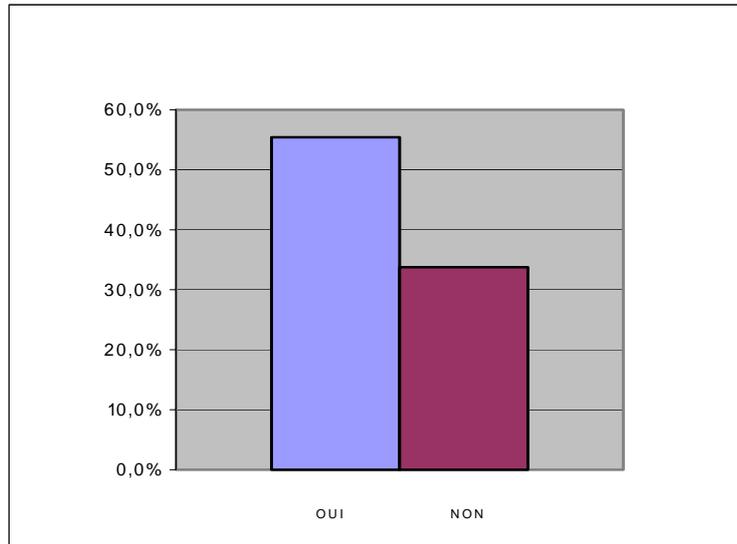
Considérez-vous que le financement des OPCA est insuffisant ?



Considérez-vous que la visibilité des ressources à moyen terme est insuffisante ?



Considérez-vous que les actions d'accompagnement sont mal financées ?



ANNEXE 5 : ENGAGEMENT NATIONAL

ENGAGEMENT NATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION EN ALTERNANCE DANS LE SECTEUR DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION

« Rien n'est plus beau que de transmettre son métier et les valeurs qui l'accompagnent »

Considérant le contrat d'avenir de la restauration signé le 28 avril 2009, par lequel les professionnels s'engagent à promouvoir l'embauche des jeunes en alternance par le développement des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation,

Considérant, par ailleurs, que seule l'amélioration de la qualité dans le déroulement de ces contrats est de nature à renforcer l'attractivité du secteur en matière de formation,

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration (traditionnelle, rapide, collective, ...) s'engage à promouvoir la qualité de l'alternance au sein de la profession en respectant les principes qui suivent.

LES ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE

Je soussigné, M.
représentant l'entreprise.....
m'engage à :

1. DEVELOPPER LA QUALITE DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE

- en garantissant des modalités d'accueil adaptées (en particulier, par une présentation détaillée de l'entreprise et de l'équipe de travail) ;
- en prévoyant un parcours de formation dans l'entreprise en rapport avec le diplôme préparé et fondé sur des tâches diversifiées ;
- en accompagnant, autant que possible, le jeune dans la recherche d'un logement et dans la gestion de ses déplacements ;
- en diversifiant les catégories de jeunes accueillis (augmentation du nombre de jeunes filles dans des métiers traditionnellement masculins et réciproquement, accueil de jeunes issus de groupes défavorisés...).

LE CHOIX DE LA QUALITE

LE RÔLE
FONDAMENTAL
DU TUTEUR

2. VALORISER LA FONCTION DE TUTEUR

- en promouvant cette fonction au sein de l'entreprise par des moyens de reconnaissance adaptés ;
- en s'assurant du suivi par le tuteur d'une formation préalable à l'exercice de cette activité.

3. COMMUNIQUER SUR LES METIERS

L'ENGAGEMENT
AVEC LA
COLLECTIVITE

- en favorisant un dialogue continu avec les centres de formation (rencontre, présence, par exemple aux jurys d'examens...);
- en participant, si possible, aux actions de promotion des métiers (par exemple, « portes ouvertes » des établissements et classes « découverte »...).

Date et signature

NB 1 : Cet engagement s'inspire des différentes chartes mises en œuvre dans un certain nombre de régions. Elle n'a pas vocation à s'y substituer mais à servir de modèle pour les organisations qui n'en disposeraient pas.

NB 2 : Par tuteur, il faut entendre les personnes chargées de l'encadrement, au sein de l'entreprise, de jeune en contrat d'apprentissage ou de la personne en contrat de professionnalisation.

**ANNEXE 6 : PRESENTATION ET COMPARAISON DU CONTRAT D'APPRENTISSAGE ET DU
CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION** (source : DGEFP)

	CONTRAT D'APPRENTISSAGE	CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION
Public	Jeunes de moins de 26 ans (exceptions : travailleurs handicapés, créateurs d'entreprises)	Jeunes et adultes
Effectif (stock 2008 / flux annuel)	420.000 / 280.000	215.000 / 170.000 (dont 145.000 jeunes)
Qualifications visées	Diplômes ou titres inscrits au RNCP (diplômes de l'Education nationale type CAP, Bac pro, diplômes agricoles, d'universités, de grandes écoles...)	Trois possibilités : 1) diplôme ou titre inscrit au RNCP ; 2) certification de branche (type CQP) ; 3) qualification reconnue dans la classification d'une convention collective
Employeurs éligibles	Secteur privé et secteur public	Secteur privé (dont associatif)
Durée du contrat	De un à trois ans	De 6 à 12 mois sauf dérogation prévue par accord de branche : <ul style="list-style-type: none"> - Accord du 15 décembre 2004 dans la branche de la restauration (24 mois) ; - Accord du 7 février 2005 dans la branche de la restauration collective (24 mois) ; - Accord du 22 décembre 2004 dans la branche de la restauration rapide (24 mois).
Durée de la formation	25 % environ (400 heures par an au minimum)	De 15 % à 25 %, mais une proportion plus forte peut être prévue par accord de branche, ce qui est le cas dans les branches de la restauration, de la restauration collective et de la restauration rapide.
Organisme de formation	Centre de formation d'apprentis (CFA géré par une chambre consulaire, une branche professionnelle...), section d'apprentissage (en lycée professionnel) ou une unité de formation d'apprentis (dans le supérieur).	Tout organisme de formation, voire l'employeur lui-même s'il dispose d'un service de formation
Tuteur	Maître d'apprentissage obligatoire. Conditions strictes pour être maître d'apprentissage.	Tuteur non obligatoire. Une aide à la fonction tutorale peut être versée par l'OPCA (ce qui est le cas du FAFIH et d'AGEFOS-PME).
Financement de la formation	Taxe d'apprentissage / autres ressources des CFA (subventions des Régions, notamment)	OPCA sur la base d'un forfait horaire (0,5 % professionnalisation)
Rémunération minimale légale	De 25 % à 78 % du SMIC selon l'âge et la progression dans le cycle de formation	- de 26 ans : De 55 % à 80 % du SMIC selon l'âge et le niveau de qualification. + de 26 ans : 85 % du minimum conventionnel sans être inférieure à 100 % du SMIC
Exonérations de cotisations sociales	- employeurs moins de 11 salariés ou artisans : exonérations des cotisations légales (sauf AT/MP) et conventionnelles - employeurs plus de 11 salariés : exonérations de cotisations patronales sauf AT/MP. Exonérations des cotisations salariales pour l'apprenti	Les employeurs de demandeurs d'emploi de 45 ans et plus sont exonérés des cotisations patronales sauf AT-MP. Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) bénéficient d'une exonération AT-MP spécifique. Le contrat de professionnalisation est éligible aux allègements sur les bas salaires
Autres aides	- Indemnité compensatrice forfaitaire versée à l'employeur par le conseil régional (plancher : 1000 €). - Crédit d'impôt de 1600 € par apprenti Pour l'apprenti : salaire exonéré d'IR - Aides du « plan jeunes » (jusqu'au 30-06-2010) : 1800 euros par apprenti supplémentaire, « zéro charges » pour les employeurs de plus de 10 salariés	- Aide Pôle Emploi à l'embauche en contrat de pro de demandeurs d'emploi de 26 ans et plus, indemnisés ou non, ayant des difficultés d'insertion dans l'emploi durable (200 € par mois et par contrat pendant 10 mois maximum) - Aide forfaitaire à l'accompagnement pour les GE organisant des parcours d'insertion et de qualification (686 € par accompagnement et par an) : concerne essentiellement les GEIQ - Aides du « plan jeunes » (jusqu'au 30-06-2010) : 1000 € pour l'embauche d'un jeune, 2000 € si le jeune n'a pas le baccalauréat

Annexe 7 : Bibliographie

1. **Françoise GUEGOT** (2010) - Rapport au Premier Ministre : « Développement de l'orientation professionnelle tout au long de la vie »
2. **Henri PROGLIO - Mission Alternance** (2009) - Rapport : « Promouvoir et développer l'alternance – voie d'excellence pour la professionnalisation »
3. Livre vert (2009) : « Reconnaître la valeur de la jeunesse » - **Commission de Concertation sur la Politique de la Jeunesse**
4. **Mission de Jean-François PILLIARD** (2009) - Rapport : « Promotion de l'accès à des publics éloignés de l'emploi au contrat de professionnalisation »
5. **Christian DEMUYNCK** (2009) - Rapport d'information du Sénat sur la politique en faveur des jeunes : « France, ton atout "jeunes" : un avenir à tout jeune »
6. **Inspection Générale de l'Éducation Nationale** (2009) - Note : « des écoles supérieures des arts culinaires, des arts de la table et du service, une nécessité ? » - Christian PETITCOLAS
7. **Association Française des Experts et Scientifiques en Tourisme** (2009) - Note : « adéquation Emplois / Formations dans le tourisme »
8. **Haut Conseil de l'Éducation** (2009) - Rapport sur l'enseignement professionnel
9. **Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration** (2009) - Etude prospective : « quel avenir pour les métiers du secteur HCR ? »
10. **Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration** (2009) - Rapport d'étude : « contrats de professionnalisation de l'hôtellerie, la restauration et les activités connexes »
11. **Inspection Générale de l'Éducation Nationale et Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche** (2009) - Rapport : « la rénovation de la voie professionnelle »
12. **Françoise GUEGOT** (2008) - Rapport d'information de l'Assemblée Nationale en conclusion des travaux sur la formation tout au long de la vie
13. **CEREQ** (2008) - Recueil de textes, études et articles en ligne : « Les métiers du tourisme : tendances et besoins émergents »
14. **Jean-Jacques DESCAMPS** (2008) - Rapport : « la création d'un pôle d'excellence autour de la formation, la recherche et l'innovation dans le tourisme »
15. **Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration** (2008) - Portrait sectoriel : « hôtellerie, restauration et activités connexes »
16. **Cour des Comptes** (2008) - Rapport public thématique : « la formation professionnelle tout au long de la vie »
17. **AGEFOS PME** - « Bilan 2008 - Restauration rapide »
18. **Direction du Tourisme** (2008) - « Formation et métiers dans le secteur du tourisme »
19. **Conseil National du Tourisme** (2008) - Rapport : « Comment résoudre la pénurie de main d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie – restauration »
20. **FAFIH** (2008) - Rapport d'activités
21. **Inspection Générale de l'Éducation Nationale** (Groupe Economie et gestion) (2007) - Note sur la spécificité de la filière de formation en hôtellerie – restauration - Christian PETITCOLAS
22. **IFOP** (2007) - Enquête pour le magazine "Hôtellerie-Restauration" : « Regard des

jeunes de moins de 30 ans sur le secteur
Hôtellerie – Restauration »

23. **CEREQ** (2007) - Rapport : « L’insertion dans l’hôtellerie restauration : entre vocations et transitions »
24. **FAFIH** (2007) - Rapport : « Politique générale de la formation professionnelle des métiers de l’Hôtellerie, de la Restauration et des activités connexes »
25. Rapport d'information au Sénat sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle (2007)
26. **Thierry COSTES** (2007) - Rapport au Premier Ministre : « Innover, créer, faire rêver : les défis de l’hôtellerie – restauration »
27. Actes de l’université d’été sur l’enseignement supérieur et la recherche en tourisme (2006)
28. **Conseil Economique, Social et environnemental** (2006) - Rapport d'André DAGUIN : « Quelle stratégie pour l’hôtellerie dans l’économie française ? »
29. **Observatoire Régional des Métiers Provence – Alpes – Côte d’azur** (2005) - Note : « Les saisonniers du tourisme : quel devenir ? »
30. **Economie et Statistiques** (2005) - Rapport : « De la spécialité de formation au métier : le cas du bâtiment, de l’hôtellerie – restauration et du commerce »
31. Livre Blanc (2003) -: « Moderniser l’apprentissage - 50 propositions pour former plus et mieux » - **Secrétariat d'Etat aux PME, au Commerce et à l'Artisanat**
32. **Conseil Régional de Lorraine** -Note : « dispositif de prévention et de remplacement des ruptures de contrats d’apprentissage »

ANNEXE 8 : LES « ETAPES DE LA RESTAURATION »

<i>06 Février 2010</i>	<i>Lyon</i>	<i>Forum Mondial des Métiers</i>
<i>09 Février 2010</i>	<i>Toulouse</i>	<i>S.M.A.R.T.H.</i>
<i>22 Février 2010</i>	<i>Deauville</i>	<i>Fest. OMNIVORE</i>
<i>1^{er} Mars 2010</i>	<i>Marseille</i>	
<i>2 Mars 2010</i>	<i>Nice</i>	
<i>3 Mars 2010</i>	<i>Limoges</i>	
<i>08 Mars 2010</i>	<i>Clermont-Ferrand</i>	<i>Soirée Toques d'Auvergne</i>
<i>09 Mars 2010</i>	<i>Lille</i>	
<i>10 Mars 2010</i>	<i>Paris</i>	<i>SIREST</i>
<i>16 Mars 2010</i>	<i>Strasbourg</i>	<i>EGAST</i>
<i>17 Mars 2010</i>	<i>Dijon</i>	
<i>22 Mars 2010</i>	<i>Rennes / St Malo</i>	<i>PRORESTEL</i>
<i>23 Mars 2010</i>	<i>Nantes</i>	
<i>09 Avril 2010</i>	<i>Laval</i>	<i>Concours Apprentis</i>
<i>12 Avril 2010</i>	<i>Bordeaux</i>	
<i>2^{ème} trimestre</i>	<i>Outre-mer</i>	
<i>2^{ème} trimestre</i>	<i>Corse</i>	