



© AFD

# Alternance, apprentissage et professionnalisation

CADRE GENERAL D'ANALYSE ET GUIDE DE PROSPECTION

#MondeEnCommun

*Cette note s'inscrit dans le processus de capitalisation autour des projets de la division Education, Formation, Emploi de l'AFD dans ses pays d'intervention. Les recommandations proposées ne sauraient anticiper sur les positionnements futurs de l'Agence. Ainsi, les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de l'auteur.*

**Auteurs :**

Alexia Levesque, AFD

Avec le concours de Guy Le Boterf - Directeur de Le Boterf Conseil (France) et professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada)

**Date :**

Mai 2016, actualisée en juillet 2019

## PROPOS INTRODUCTIFS

La division *Education, Formation, Emploi* de l'AFD a initié un travail de capitalisation autour des projets qu'elle a soutenus dans ses pays d'intervention afin d'identifier les bonnes pratiques et les leviers d'action permettant d'optimiser les financements réalisés dans les pays partenaires. Cette note concernant la mise en œuvre des différentes formes de l'apprentissage contribue à ce travail.

### > FORMER PAR L'ALTERNANCE POUR FACILITER L'INSERTION

L'AFD développe depuis une quinzaine d'années des **appuis aux politiques publiques de formation professionnelle**, basés sur le **renforcement du partenariat public-privé** tant dans la **gouvernance** de ces politiques que dans la **gestion des établissements de formation**. Parmi les facteurs-clés favorisant l'insertion, **l'alternance constitue le cœur de la réussite des trajectoires en formation professionnelle**. Voie d'excellence pour acquérir les pratiques, comportements et codes professionnels et sociaux du monde du travail, elle est mise en œuvre dans les pays selon des modalités diversifiées adaptées aux parcours des jeunes : parcours diplômants longs [CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle), Bac, BTS (Brevet de Technicien Supérieur), etc.] ou courts qualifiants (certificats de qualification, titres professionnels) ou encore liés à la réinsertion (Ecoles de la 2<sup>e</sup> chance, formations ad hoc etc.).

Dans des contextes de difficulté économique et sociale, **l'apprentissage est aujourd'hui invoqué dans beaucoup de géographies** (Nord et du Sud confondus), **comme « la » solution pour résoudre les problèmes d'insertion professionnelle**. Il serait la « panacée » pour lutter contre les phénomènes d'exclusion économique et sociale des jeunes et la pénurie de qualifications rencontrées par certains secteurs d'activités. Si, à cette fin, l'on peut aisément comprendre tout l'intérêt d'intégrer la relation de travail au cœur d'un parcours de formation, son déficit d'image et manque d'attrait dans certaines sociétés ne peut que nous interroger. Dispositif emblématique de la formation professionnelle, il est en effet tributaire dans les sociétés de tradition éducative francophone d'un certain nombre de représentations collectives marquées par la suprématie de « l'abstraction ». Il navigue ainsi entre 2 rives : voie de « dégageant » en cas d'échec scolaire dans le système « classique » ou voie de parachèvement de filières d'excellence dans l'enseignement supérieur. On ne « l'estimerait » donc qu'à l'issue d'un parcours solide d'éducation classique... Au-delà de ce déficit d'image, quand il conquiert sa place dans le système de formation professionnelle, son effectivité peut être mise en cause car il nécessite des aménagements certains au dispositif « classique » d'enseignement peu enclin à accueillir en son sein un dispositif souvent jugé « concurrent ». En outre, en tant que dispositif d'insertion professionnelle, il

requiert la prise en compte de la configuration du secteur productif, des mécanismes de régulation du marché de l'emploi, de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises, et des politiques régionales / locales de développement de l'économie et d'aménagement du territoire. Un ensemble de facteurs qui conditionnent son développement et l'atteinte de ses objectifs...

### Cette note a pour objectifs de :

- Donner quelques clés de lecture pour comprendre les tenants et aboutissants de la pratique de l'apprentissage et de l'alternance ;
- Fournir des éléments de compréhension sur le modèle d'apprentissage français (et des éléments de comparaison avec le modèle allemand, cf. annexe) pour accompagner le développement de l'apprentissage dans les pays partenaires ;
- Identifier des pistes opérationnelles d'appui à partir d'une grille d'analyse pour la prospection ainsi que pour le suivi de la mise en œuvre des projets.

### Questions-clés abordées :

1. Cadre juridique de l'apprentissage/professionnalisation
2. Modalités d'une politique d'apprentissage et gouvernance
3. Pratiques d'animation et de mise en œuvre
4. Mesure de la qualité et évaluation
5. Grilles d'analyses pour prospecter et suivre la mise en œuvre des projets « apprentissage »

### > LA FORMATION PROFESSIONNELLE, LIEU DE CROISEMENT DES POLITIQUES ET DES INTERVENTIONS MULTI-ACTEURS

Le contenu de cette note évoquera un ensemble de facteurs contribuant à l'efficacité et à l'efficacé des systèmes de formation d'apprentissage / professionnalisation. En effet,

### La formation professionnelle touche à un ensemble de pratiques liées à :

- La gouvernance (nationale / locale, réglementaire / conventionnelle) ;
- Les Stratégies Education et de Formation professionnelle ;
- Les politiques économiques et fiscales ;

- Les politiques d'aménagement du territoire (transports, logement) ;
- Les politiques d'emploi et de formation ;
- L'organisation territoriale ;
- La Gestion des Ressources Humaines dans les branches et les entreprises ;
- L'information et l'orientation scolaire / professionnelle ;
- Le fonctionnement des centres de formation professionnelle (FP) ;
- La pédagogie ;
- ...

### Et implique une grande variété d'acteurs :

- Ministères chargés de l'emploi et de la formation professionnelle, de l'éducation nationale, de l'économie, de l'industrie, de l'agriculture etc. ;
- Enseignants, tuteurs ;
- Structures décentralisées, agences ;
- Organisations professionnelles et entreprises ;
- Syndicats et salariés ;
- Structures d'accompagnement vers l'insertion et vers l'emploi ;
- Associations de parents d'élèves ;
- Jeunes ;
- ...

## L'EXPERIENCE FRANÇAISE

L'expérience française est marquée par une **évolution continue du cadre juridique et des pratiques de l'apprentissage**. La dernière réforme est très récente : contenue dans la **Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »**, elle comporte un certain nombre de changements dont la mise en œuvre démarre tout juste (décrets d'application pris au cours du 1er semestre 2019). Nous exposons ici un historique du cadre juridique ainsi que la pratique actuelle et exposons une esquisse du nouveau cadre de l'apprentissage.

### > PETIT RAPPEL SUR L'ORGANISATION DE LA VOIE DE FORMATION PROFESSIONNELLE AU SEIN DU SYSTEME EDUCATIF FRANÇAIS (AU SENS FORMATION INITIALE DIPLOMANTE)

La voie professionnelle permet d'acquérir des connaissances et des compétences dans un domaine professionnel. Elle est enseignée dans les **lycées professionnels** et dans les **Centres de formation d'apprentis** (CFA). Elle est également déployée dans l'enseignement supérieur au sein des **Universités** (licences et masters professionnels) et des **écoles d'ingénieurs**.

Les élèves préparent après la troisième un CAP ou un baccalauréat professionnel :

- Le **CAP** (Certificat d'Aptitude Professionnel) conduit principalement à la vie active. La préparation dure deux ans après la troisième. Elle a lieu dans un lycée professionnel ou un lycée professionnel agricole dans le cas du certificat d'aptitude professionnelle agricole (CAPA). Il existe environ 200 spécialités. Les élèves suivent des cours théoriques, font des travaux pratiques, en atelier, en laboratoire ou sur un chantier selon leur spécialité. Les enseignements généraux et les enseignements techniques et professionnels s'équilibrent. Une période de 12 à 16 semaines en entreprise est obligatoire pour renforcer la professionnalisation de la formation.
- Le **BEP** (Brevet d'Etudes Professionnelles) est un diplôme passé en cours de cursus du baccalauréat professionnel. L'obtention de ce diplôme intermédiaire est intégrée au parcours mais n'est pas obligatoire. Il atteste l'acquisition de compétences professionnelles.
- Le **baccalauréat professionnel** permet l'insertion dans la vie active ou la poursuite d'études en section de technicien supérieur. La préparation du baccalauréat professionnel dure trois ans, de la seconde professionnelle à la terminale professionnelle. Les enseignements sont basés sur la maîtrise de techniques professionnelles. Les élèves font des travaux pratiques en atelier

ou en classe et plusieurs mois de stages en entreprise. Cette expérience professionnelle permet d'être opérationnel sur le marché du travail. La formation comprend également des enseignements généraux. Les élèves suivent des cours de français, histoire-géographie et éducation civique, mathématiques, langue vivante, éducation physique et sportive, éducation artistique et selon les spécialités, un enseignement de sciences physiques et chimiques ou une deuxième langue vivante. Il existe près de 80 spécialités de baccalauréat professionnel.

- Par la suite, ils peuvent intégrer un **BTS** (Brevet de Technicien Supérieur) ou plus rarement un DUT (Diplôme Universitaire de Technologie), et rejoindre des cursus de licence/master professionnels, une école d'ingénieur (même si la sélection est sévère, et la poursuite d'études longues pas l'objectif premier de la voie professionnelle).

Les stages sont accomplis sous statut scolaire (dans les lycées professionnels, universités) ou dans le cadre de contrats d'apprentissage (des sections d'apprentissages au sein de lycées professionnels ou dans des CFA (y compris jusqu'au niveau universitaire). Le statut de CFA ou UFA (Unité de Formation par apprentissage) permet de mobiliser les financements liés à l'apprentissage – voir ci-après Partie Financement.

### Alternance, apprentissage, professionnalisation – Définitions

Dans le schéma français, l'alternance est une modalité pédagogique (« alternance » de temps passé dans l'entreprise et dans le centre de formation), mise en place soit sous statut scolaire (« stages »), soit dans le cadre des contrats d'apprentissage régis par le Code du travail (formation initiale diplômante ou sanctionnée par un titre professionnel), soit encore au sein des contrats de professionnalisation (réservés aux 16-25 ans pour un complément de formation initiale ou aux demandeurs d'emploi pour une formation continue sanctionnée par des titres professionnels ou Certificats de Qualification Professionnelle figurant au Registre National des Certifications Professionnelles).

## > PRINCIPAUX JALONS HISTORIQUES

**L'apprentissage est la plus ancienne des formations en alternance.** A la suite des collèges d'artisans formés sous l'empire Romain, les corporations de métiers se forment et se renforcent jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle. Elles ont pour rôle de fonder une solidarité professionnelle par l'élaboration de règles professionnelles (règles de l'art : normes de fabrication, exercice du métier, régulation de la concurrence). Elles organisent aussi la formation des jeunes artisans. Puis la **suppression des corporations** (abolies en 1791 par la loi Le Chapelier) remet en cause l'apprentissage jusqu'en 1851 (première loi sur l'apprentissage) et surtout la loi Astier (1919), laquelle instaure des cours obligatoires pour les apprentis (150 heures de cours théoriques et généraux par an), et crée le certificat d'aptitude professionnel. Dans les **années 1920/1930, la loi institue la création des Chambres de métiers** à qui est confiée l'organisation de l'apprentissage ; le contrat d'apprentissage écrit et la taxe d'apprentissage sont institués ; l'apprentissage en entreprise est complété par un parcours de formation professionnelle structuré.

Pour accompagner l'effort de reconstruction **après la Seconde Guerre Mondiale**, le besoin de main d'œuvre est important et des formations courtes accélérées (6 mois) sont organisées dans un premier temps. Puis, pour répondre aux besoins de qualification liés à la croissance, le gouvernement gaulliste mène une politique de modernisation et de démocratisation du système éducatif. **En 1959, la réforme Berthoin**, calée sur le II<sup>e</sup> plan (1957-1971), structure l'organisation du système éducatif ; le pays dispose désormais d'un système de formation professionnelle et technique ajusté aux besoins de l'économie et à la demande sociale (démocratisation et promotion). **En 1966 sont créés les CFA.** Les effectifs passent de 350 000 dans les années 60 à moins de 250 000 dans les années 70. Cette baisse est due à la désaffection des filières artisanales, à l'obligation scolaire, à l'aspiration d'obtenir le baccalauréat qui devient un objectif à atteindre absolument.

Le 9 juillet 1970 est signé un accord interprofessionnel qui va inspirer les lois du 16 juillet 1971 dites **lois Delors** : loi d'orientation sur l'enseignement technologique, loi relative à la participation des employeurs au financement des formations technologiques, loi sur l'organisation de la formation continue, loi relative à l'apprentissage. Il s'agit de la première réforme importante dans ce domaine pour tenter d'enrayer la baisse dramatique des effectifs.

### Principaux jalons du déploiement de l'apprentissage/professionnalisation « moderne »

#### Années 70

La structuration du paysage de la FP et de l'apprentissage « moderne » démarre avec l'accord interprofessionnel du 9 Juillet 1970 sur « la formation et le perfectionnement professionnels », premier accord sur le sujet et « précurseur » de la formation

tout au long de la vie. L'accord vise notamment à appuyer le développement de la formation professionnelle initiale et de l'apprentissage, leur qualité, leur financement et leur gouvernance. Signé par les organisations professionnelles et syndicales, il est repris en loi le 16 juillet 1971 sous l'impulsion de Jacques Delors.

### Années 80

- Le 7 janvier 1983 est votée la loi n°83-8 sur la régionalisation, qui donne compétence aux Régions en matière d'apprentissage.
- L'accord national interprofessionnel du 26 octobre 1983 crée la formation professionnelle en alternance avec les contrats de qualification (ancêtre des contrats de professionnalisation, et ouvre la voie au développement des Certificats Paritaires de Qualification). Principale innovation : l'attribution aux partenaires sociaux de la responsabilité de la définition du contenu des formations, de leur gestion et de leur financement. L'intervention des pouvoirs publics doit se limiter à d'éventuelles mesures d'incitation à l'embauche, à la réglementation des conditions de travail et de formation et au contrôle a posteriori.

*NB : la loi du 31 juillet 2007 de « modernisation du dialogue social » prévoit par la suite l'obligation d'engager une concertation avec les partenaires sociaux, préalable à toute réforme en matière de relations du travail, d'emploi et de formation professionnelle.*

- La loi du 23 juillet 1987 de Philippe Séguin ouvre l'apprentissage à tous les diplômés et titres homologués de la voie professionnelle et technologique, du CAP à l'ingénieur, et consacre ainsi l'apprentissage comme un système de formation à part entière.

### Années 90

- La loi du 27 juillet 1992 (Martine Aubry) renforce la loi de 1987, vise à améliorer la situation de l'apprenti, accorde l'agrément à l'entreprise au lieu du maître d'apprentissage, accroît le rôle des partenaires sociaux, notamment dans les branches professionnelles et ouvre l'apprentissage aux services publics.
- La loi quinquennale n° 93-1313 du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle (Michel Giraud) donne la possibilité d'ouvrir des sections d'apprentissage dans tous les établissements scolaires, augmente les aides aux entreprises et institue un Plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes (PRDF).
- Accords de branche sur le développement des CQP (certificat de qualification professionnelle).

### Années 2000

- La loi de modernisation sociale de 2002 a pour objectifs de permettre aux régions de mieux coordonner le développement de cette voie de formation initiale, de réduire les inégalités de ressources entre les Centres de formation

d'apprentis, d'introduire plus de transparence dans la collecte de la taxe d'apprentissage.

- L'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, repris par la loi du 4 mai 2004 crée notamment le contrat de professionnalisation (qui remplace le contrat de qualification) et la période de professionnalisation.
- Pour poursuivre le renforcement du rôle des régions dans l'apprentissage, la loi relative aux responsabilités locales du 13 août 2004 organise le transfert à leur niveau du versement des indemnités aux employeurs pour l'embauche et la formation d'apprentis. C'est donc désormais le Conseil régional qui fixe la nature, le niveau et les conditions d'attribution de cette indemnité compensatrice forfaitaire.
- L'Accord National Interprofessionnel du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle consacre d'importantes évolutions de la FP (et apprentissage) au regard de la loi de 1971. Il est repris en grande partie par la loi du 5 mars 2014, qui porte à la fois les réformes de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de la démocratie sociale. Notamment :

⇒ **Le renforcement des missions des Centres de formation d'apprentis (CFA) :** Il leur revient d'assurer la cohérence entre la formation dispensée en leur sein et celle dispensée au sein de l'entreprise, en organisant notamment la coopération entre les formateurs et les maîtres d'apprentissage ; de développer l'aptitude des apprentis à poursuivre des études par les voies de l'apprentissage, de l'enseignement professionnel ou technologique ou par toute autre voie ; d'assister les jeunes dans leur recherche d'un employeur ; d'apporter un accompagnement aux apprentis pour prévenir ou résoudre les difficultés d'ordre social et matériel susceptibles de mettre en péril le déroulement du contrat d'apprentissage ; d'encourager la mobilité internationale des apprentis (mobilisation des programmes de l'Union européenne).

⇒ **Le renforcement du rôle central de la région** « chargée de la politique d'accès à l'apprentissage et à la formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle ». La région pilote la concertation entre les acteurs de l'orientation, formation et emploi en s'appuyant sur une instance quadripartite CREFOP (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles) chargée

de l'analyse des besoins à moyen terme du territoire régional en matière d'emplois, de compétences et de qualifications et programmer les actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes (« Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles »).

- Après une concertation menée fin 2017 avec l'ensemble des parties prenantes (régions, partenaires sociaux, réseaux consulaires, ministères etc.), **la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »** vise notamment à déployer l'apprentissage en simplifiant ses conditions d'exécution :

⇒ **La loi introduit des mesures favorisant flexibilité et adaptabilité en fonction des parcours individuels et besoins des entreprises/branches professionnelles.** Elle prévoit notamment des évolutions des conditions du contrat d'apprentissage (multi-employeurs, salaire de l'apprenti augmenté, adaptation de la durée du contrat...), un financement au contrat, l'encouragement de la VAE, ainsi qu'une meilleure information des jeunes et des familles, des aides aux apprentis (culture, transport, sport, permis de conduire, mobilité internationale), des aides à l'embauche pour les entreprises etc.

⇒ **Elle prévoit aussi une responsabilisation des branches professionnelles dans le pilotage du dispositif.**

Les premiers décrets d'application de cette loi ont été pris en début d'année 2019.

## > FINANCEMENT

**Selon la loi de 2014,**

- La **taxe d'apprentissage** (TA) représentait 0,68 % de la masse salariale annuelle brute (MSAB), répartie ainsi : 26 % affecté aux CFA et sections d'apprentissage ; 23 % aux dépenses de formation hors apprentissage (financement des écoles de formations initiales, technologiques et professionnelles), et 51 % affecté à la Région (développement de l'apprentissage). A noter, s'ajoute à la taxe d'apprentissage pour les entreprises d'au moins 2000 salariés n'ayant pas atteint le quota de 4 % d'alternants dans leur effectif : la contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) : entre 0,05 % et 0,6 %. L'entreprise verse TA et CSA à l'organisme collecteur de taxe d'apprentissage (OCTA) de son choix : qui pourra être, au choix de l'entreprise, un OPCA/OCTA (Organisme Paritaire Agréé, fonds de financement de branche ou interprofessionnel) agréé à cet effet. Puis, les OCTA reversent une partie de la

taxe aux CFA. L'entreprise peut choisir l'établissement de formation - CFA, établissement scolaire et universitaire - auquel elle souhaite verser la taxe d'apprentissage via l'organisme collecteur ;

- Les **dépenses des régions** pour l'apprentissage se répartissaient entre l'appui au fonctionnement des CFA, les « bourses » aux apprentis (transport, restauration, hébergement), l'appui aux investissements des CFA (équipements, infrastructures) et les primes versées aux entreprises ;
- Concernant le **financement de la professionnalisation**, la contribution des entreprises au titre du financement des contrats et périodes de professionnalisation s'élève entre 0,15 et 0,40 % de la MSAB selon le nombre de salariés de l'entreprise. Cette contribution est intégrée dans une contribution unique au titre de la formation continue versée aux OPCA du choix de l'entreprise [au total, pour la partie FC, les entreprises contribuaient au taux légal unique de 0,55 % pour les - 10 salariés et 1 % pour les + 10 salariés, versé à un OPCA unique.]

**La nouvelle loi n° 2018-771 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 modifie :**

- **L'ensemble des circuits de financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage :** la loi instaure une contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance (CUFPA) composée de la taxe d'apprentissage et de la contribution à la formation professionnelle (qui inclut le financement de la professionnalisation), dont les montants respectifs restent inchangés et fonction de la taille de l'entreprise :
  - ⇒ 1,23 % de la masse salariale dans les entreprises de moins de 11 salariés (soit 0,55 % pour la contribution formation et 0,68 % au titre de la taxe d'apprentissage) ;
  - ⇒ 1,68 % pour celles de 11 salariés et plus (1 % au titre de la contribution formation et 0,68 % pour la taxe d'apprentissage).
- **Les circuits de collecte et d'affectation des contributions formation :** à partir de 2021, au lieu de la collecte directe assurée jusqu'à présent par les OPCA/OCTA (renommés OPCO par la loi qui recentre leurs fonctions sur le financement de l'apprentissage/alternance ainsi que le financement de la formation continue et l'appui technique RH pour les entreprises de moins de 50 salariés), la collecte sera assurée par les URSSAF (Sécurité Sociale) qui reverseront les fonds collectés à une nouvelle structure nationale<sup>1</sup> chargée de réguler et financer la

<sup>1</sup> Qui remplace le [CNEFOP](#), le [COPANEF](#), le [FPSPP](#) et la [CNCP](#). Le CNEFOP (Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles) était une instance de coordination et de concertation qui donnait des avis sur tous les textes relatifs à la formation professionnelle.

formation professionnelle « France Compétences » (gouvernance quadripartite : Etat, partenaires sociaux et régions), qui se chargera ensuite de leur répartition entre les différents acteurs suivant leur champ d'intervention : OPCO, Caisse des Dépôts pour abonder les Comptes Personnels Formation possédés par chaque individu, Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales (CPIR) qui financent les projets de transition professionnelle, et les régions pour la formation des demandeurs d'emploi.

- **La modalité de mise en œuvre du financement de l'apprentissage** : elle prévoit dorénavant un financement au contrat d'apprentissage.

---

Le COPANEF (Comité interprofessionnel pour l'Emploi et la Formation) élabore notamment la liste des formations éligibles au compte personnel de formation (CPF).

Le FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels) mutualisait et redistribuait les fonds de la formation professionnelle au bénéfice des salariés et des demandeurs d'emploi.

La CNCP (Commission nationale de certification professionnelle) gère le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

## ➤ MODALITES DE CONTRACTUALISATION

### Contrat d'apprentissage

### Contrat de professionnalisation

	Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
<b>Publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les jeunes âgés de 16 à 29 ans</li> <li>Au-delà de 29 ans, les apprentis préparant un diplôme ou titre supérieur à celui obtenu (y compris titre professionnel du Ministère du Travail depuis juin 2016), les travailleurs handicapés, les personnes ayant un projet de création ou de reprise d'entreprise</li> <li>Les jeunes de moins de 15 ans ayant achevé le premier cycle de l'enseignement secondaire (fin de 3e) comme stagiaire de la formation professionnelle, sous statut scolaire, dans un lycée professionnel ou dans un centre de formation d'apprentis et entrés en apprentissage dès lors qu'ils ont atteint l'âge de 15 ans (pré-apprentissage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeunes âgés de 16 à 25 ans pour un complément de formation initiale</li> <li>Demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus</li> <li>Bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH)</li> <li>Dans les départements d'outre-mer et les collectivités de Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre-et-Miquelon, aux bénéficiaires du revenu minimum d'insertion et de l'allocation de parent isolé</li> <li>Personnes ayant bénéficié d'un contrat aidé</li> </ul>
<b>Conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat conclu en CDD ou CDI. La durée du contrat d'apprentissage (si CDD), ou de la période d'apprentissage (si CDI), varie de 6 mois à 3 ans en fonction de la qualification préparée</li> <li>Conditions de travail : L'apprenti est un salarié à part entière. Les lois, règlements et la convention collective de la branche professionnelle ou de l'entreprise lui sont donc applicables dans les mêmes conditions qu'aux autres salariés</li> <li>Temps de travail : régime de droit commun, sachant que les cours en centre sont inclus dans le temps de travail. Conditions spécifiques pour les jeunes de moins de 18 ans : dérogations exceptionnelles à la durée légale du travail, avec accord de l'inspecteur du travail</li> <li>Rémunération : varie en fonction de son âge ; en outre, sa rémunération progresse chaque nouvelle année d'exécution de son contrat. Le salaire minimum perçu par l'apprenti correspond à un pourcentage du Smic ou du SMC (salaire minimum conventionnel de l'emploi occupé) pour les plus de 21 ans, soit entre 25 et 78 % SMIC ou SMC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat conclu en CDD (durée comprise entre 6 et 12 mois, voire 36 mois pour publics spécifiques) ou CDI</li> <li>Conditions de travail : Le titulaire d'un contrat de professionnalisation est un salarié à part entière, les lois, les règlements et la convention collective de la branche professionnelle ou de l'entreprise sont applicables dans les mêmes conditions qu'aux autres salariés (sauf jeunes moins de 18 ans, voir ci-contre)</li> <li>Rémunération : Le montant varie en fonction de l'âge du bénéficiaire et de son niveau de formation initial (infra Bac ou Bac+): entre 55% et 85 % SMIC ou rémunération conventionnelle ordinaire.</li> </ul>
<b>Modalités de l'alternance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depuis la loi de 2018, la durée de la formation doit représenter dorénavant au moins 25 % de la durée du contrat d'apprentissage (auparavant elle était fixée à 400h)</li> <li>Afin de permettre à l'apprenti de compléter sa formation, une partie de sa formation pratique peut être dispensée dans d'autres entreprises que celle qui l'emploie, notamment pour recourir à des équipements ou des techniques qui ne sont pas utilisés dans celle-ci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les enseignements en centre de formation ont une durée comprise entre 15 % et 25 % de la durée totale du contrat de professionnalisation; cette durée ne peut pas être inférieure à 150 heures. Un accord de branche peut toutefois porter cette durée au-delà de 25 %, pour certains publics ou certaines qualifications</li> <li>Une partie de sa formation pratique peut être dispensée dans d'autres entreprises que celle qui l'emploie, avec une convention</li> <li>Si l'entreprise a un service formation, elle peut réaliser elle-même la formation.</li> </ul>

<p><b>Tutorat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur doit désigner, pour chaque salarié en contrat de professionnalisation/apprenti, un tuteur/maître d'apprentissage pour l'accompagner. Celui-ci doit être un salarié qualifié de l'entreprise. Il doit être volontaire, confirmé et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans en rapport avec la qualification visée (trois ans pour un apprenti ou être diplômé de la qualification concernée + 2 ans d'activité en rapport avec la qualification visée). La loi de 2018 prévoit que les conditions de compétences professionnelles du maître d'apprentissage seront déterminées par les branches, à défaut par voie réglementaire.</li> <li>• Les missions du tuteur sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Accueillir, aider, informer et guider les bénéficiaires du contrat de professionnalisation ;</li> <li>⇒ Organiser avec les salariés intéressés l'activité de ces bénéficiaires dans l'entreprise et contribuer à l'acquisition des savoir-faire professionnels ;</li> <li>⇒ Veiller au respect de l'emploi du temps du bénéficiaire ;</li> <li>⇒ Assurer la liaison avec l'organisme ou le service chargé des actions d'évaluation, de formation et d'accompagnement des bénéficiaires à l'extérieur de l'entreprise ;</li> <li>⇒ Participer à l'évaluation du suivi de la formation.</li> </ul> </li> <li>• L'employeur doit lui permettre de disposer du temps nécessaire pour exercer ses fonctions et se former. Un accord collectif d'entreprise ou de branche peut définir les modalités de mise en œuvre et de prise en charge des formations des tuteurs. Lors de la consultation sur l'apprentissage, le CE est consulté sur les conditions de formation des maîtres d'apprentissage. Les dépenses exposées pour la formation du tuteur peuvent être prises en charge par un organisme collecteur des fonds de la formation professionnelle. Ces dépenses comprennent les frais pédagogiques, les rémunérations, les cotisations et contributions sociales légales et conventionnelles ainsi que les frais de transport et d'hébergement.</li> </ul>
<p><b>Aides à l'embauche</b></p>	<p>Les employeurs peuvent bénéficier d'un certain nombre d'aides financières sous conditions : exonérations de cotisations sociales, primes ... .</p>
<p><b>Modalités de contrôle</b></p>	<p>L'apprentissage est soumis à un double contrôle de la part de l'inspection de l'apprentissage, chargée de suivre le bon déroulement de la formation et ses aspects pédagogiques, et de l'inspection du travail, qui veille à l'application de la réglementation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspection du travail</li> <li>• OPCO (dispositif de financement des branches professionnelles)</li> </ul>

*A noter :*

*NB1 : La « contractualisation » entre le jeune et l'entreprise représente le cœur de « l'apprentissage », en ce qu'il représente un socle de confiance, de responsabilité, et d'autonomie, et traduit ainsi une reconnaissance d'engagement pris de part et d'autre. C'est un salarié en formation.*

*NB 2 : Aujourd'hui, la contractualisation est au cœur des dispositifs d'appui aux personnes en recherche d'emploi et du concept de Compte Personnel d'Activité dont bénéficie chaque citoyen dans une optique de responsabilisation et d'autonomisation.*

## > MODALITES DE CREATION ET DE GESTION D'UN CFA

### Qui peut créer un CFA ?

Le processus de création d'un CFA peut notamment être initié par :

- Les chambres de commerce et d'industrie,
- Les chambres d'agriculture,
- Les chambres des métiers,
- Les collectivités locales,
- Les établissements publics ou des établissements d'enseignement privés sous contrat,
- Les associations,
- Les entreprises ou leurs groupements,
- Les organisations professionnelles d'employeurs,
- Les organismes de formation gérés paritairement par des organisations professionnelles d'employeurs et les syndicats de salariés (dits « centres de formation de branche »).

D'autres lieux de formation proposent des formations aux apprentis :

- Les Unités de Formation en Apprentissage (UFA) – que l'on peut trouver par exemple au niveau d'Universités,
- Les sections d'Apprentissage (SA),
- Les entreprises transformées en Centre de Formation des Apprentis,
- Les établissements sous convention de prestation de service.

### Modalités de création d'un CFA

La loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 a **largement simplifié la structure juridique dispensant des formations en apprentissage.**

Tout organisme de formation existant peut, dès lors que ses statuts le précisent, dispenser une formation en apprentissage. L'accord de la région n'est dorénavant plus nécessaire. La région n'est plus responsable de la politique régionale d'apprentissage. Pour la création d'un nouveau

CFA, une démarche de déclaration d'activité auprès du préfet (service régional de contrôle de la Direccte (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), service déconcentré sous tutelle des Ministères chargés de l'Emploi et de l'Economie) doit être effectuée. Par ailleurs, un nouvel organisme de formation souhaitant dispenser des actions de formation par apprentissage doit solliciter un code UAI (Unité Administrative Immatriculée) auprès des services de l'Éducation nationale.

Pour répondre au besoin de formation en apprentissage exprimé, un CFA peut conclure une convention autorisant la dispense d'une partie ou de l'intégralité des enseignements par des établissements d'enseignement, des organismes de formation ou encore des entreprises. Il conserve, dans ce cas, la responsabilité pédagogique et administrative des enseignements dispensés.

### La loi de 2018 évoque les obligations devant être respectés pour les CFA :

- Assurer les 14 missions dévolues au CFA (cf article L6231-2 – cf. encadré ci-après) ;
- Instituer un conseil de perfectionnement dont la fonction est de veiller à son organisation et à son fonctionnement : il regroupe le directeur du CFA, des représentants élus du personnel du Centre de formation, des représentants élus des apprentis, des représentants d'organisations professionnelles et un représentant de l'Etat ou de la région. Il est saisi notamment sur les questions générales d'admission des apprentis, l'ouverture/fermeture des filières, l'organisation et le déroulement des formations, la formation des formateurs, les modalités des relations entre les entreprises et le CFA ;
- Tenir une comptabilité analytique ;
- Diffuser annuellement des résultats (taux d'obtention des certifications, taux de poursuite d'étude, etc.) ;
- Délivrer une carte "Étudiant des métiers" ;
- Se soumettre pour les formations diplômantes à un contrôle pédagogique associant les corps d'inspection ou les agents publics habilités par les ministres certificateurs et des représentants désignés par les branches professionnelles et les chambres consulaires.

## Les 14 missions d'un CFA

La loi du 5 septembre 2018 élargit les missions des centres de formation d'apprentis et elle permet aux CFA de confier certaines de ces missions aux organisations professionnelles/chambres consulaires (pour cela la signature d'une convention entre les deux structures est nécessaire).

1. La première mission des CFA est désormais « **d'accompagner les personnes**, y compris celles en situation de handicap, souhaitant s'orienter ou se réorienter par la voie de l'apprentissage, en **développant leurs connaissances et leurs compétences** et en **facilitant leur intégration en emploi**, en cohérence avec leur projet professionnel ».  
Le CFA **appuie la recherche d'un employeur** et **facilite l'intégration des personnes en situation de handicap** tant en centre de formation qu'en entreprise « en **proposant les adaptations nécessaires au bon déroulement de leur contrat d'apprentissage** ». Il doit désigner à cet effet « un référent » chargé de l'intégration » de ces personnes.
2. La seconde mission porte sur **l'appui et l'accompagnement** des « postulants à l'apprentissage » dans leur recherche d'un employeur.
3. La troisième mission des CFA vise à « **assurer la cohérence** entre la formation dispensée en leur sein et celle dispensée au sein de l'entreprise, en particulier en organisant la coopération entre les formateurs et les maîtres d'apprentissage ».
4. Leur quatrième mission est « **d'informer**, dès le début de leur formation, **les apprentis de leurs droits et devoirs** en tant qu'**apprentis** et en tant que **salariés** et des règles applicables en matière de santé et de sécurité en milieu professionnel ».
5. Une cinquième mission concerne les **apprentis en rupture de contrat**. L'objectif est de permettre « la poursuite de leur formation pendant six mois tout en les accompagnant dans la recherche d'un nouvel employeur, en lien avec le service public de l'emploi », sachant qu'ils sont « affiliés à un régime de sécurité sociale » et peuvent bénéficier d'une rémunération comme stagiaires de la formation professionnelle.
6. Dans un objectif de prévention des ruptures, la loi maintient une sixième mission « **d'apporter**, en lien avec le service public de l'emploi, en particulier avec les missions locales, un **accompagnement aux apprentis pour prévenir ou résoudre les difficultés d'ordre social et matériel** susceptibles de mettre en péril le déroulement du contrat d'apprentissage ».
7. La loi maintient comme septième mission des CFA « **de favoriser la mixité au sein de leurs structures** en sensibilisant les formateurs, les maîtres d'apprentissage et les apprentis à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi qu'à la prévention du harcèlement sexuel au travail et en menant une politique d'orientation et de promotion des formations qui met en avant les avantages de la mixité ». Les CFA « participent à la lutte contre la répartition sexuée des métiers ».
8. Elle introduit une huitième mission « **d'encourager la mixité des métiers et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** en organisant des actions d'information sur ces sujets à destination des apprentis ».
9. Les CFA ont pour neuvième mission « **de favoriser**, au-delà de l'égalité entre les femmes et les hommes, **la diversité au sein de leurs structures** en sensibilisant les formateurs, les maîtres d'apprentissage et les apprentis à l'égalité des chances et à la lutte contre toutes formes de discriminations et en menant une politique d'orientation et de promotion des formations qui mette en avant les avantages de la diversité ».
10. La loi maintient et précise la dixième mission « **d'encourager la mobilité nationale et internationale des apprentis** en nommant un personnel dédié, qui peut comprendre un référent mobilité mobilisant, au niveau national, les ressources locales et, au niveau international, les programmes de l'Union européenne, et en mentionnant, le cas échéant, dans le contenu de la formation, la période de mobilité ».
11. La loi maintient la onzième mission « **d'assurer le suivi et l'accompagnement des apprentis quand la formation prévue est dispensée en tout ou partie à distance** ».
12. La loi introduit une douzième mission d'**évaluation « des compétences acquises** par les apprentis, y compris sous la forme d'un contrôle continu, dans le respect des règles définies par chaque organisme certificateur ».
13. Une nouvelle treizième mission impose aux CFA « **d'accompagner les apprentis ayant interrompu leur formation et ceux n'ayant pas, à l'issue de leur formation, obtenu de diplôme ou de titre à finalité professionnelle** vers les personnes et les organismes susceptibles de les accompagner dans la définition d'un projet de poursuite de formation ».
14. Enfin, la quatorzième mission porte sur **l'accompagnement des apprentis « dans leurs démarches pour accéder aux aides** auxquelles ils peuvent prétendre au regard de la législation et de la réglementation en vigueur ».

Référence : article L 6231-2 du code du travail

## Modèle financier

Le financement de l'apprentissage relève dorénavant des OPCO (et non plus des régions) et il est alloué par contrat d'apprentissage.

La loi prévoit une prise en charge par les OPCO des « **dépenses d'investissement visant à financer les équipements** nécessaires à la réalisation des formations » (auparavant financées par les régions). Dès lors qu'ils sont financés par le CFA, l'OPCO prend également en charge les frais annexes à la formation :

- les **frais d'hébergements par nuitée** et les **frais de restauration par repas** selon, dans chacun des cas, un montant maximal déterminé par arrêté du ministre en charge de la formation professionnelle ;
- les **frais de premier équipement pédagogique** nécessaire à l'exécution des formations selon un forfait fixé par l'OPCO pour l'ensemble des CFA dans la limite d'un plafond de 500 euros ;
- les **frais liés à la mobilité internationale** des apprentis selon un forfait fixé par l'opérateur par nature d'activité et par zone géographique pour l'ensemble des CFA.

La loi de 2018 prévoit tout de même que les régions pourront financer, en complément des OPCO, les dépenses de fonctionnement et d'investissement des CFA dès lors que « **des besoins d'aménagement du territoire et de développement économique qu'elle identifie le justifie** ». Ces ressources seront définies en loi de finance.

## Certification qualité

Outre le fait que les CFA soient contraints de publier un certain nombre d'indicateurs (cf. *supra*), signaux concernant la qualité de son offre de formation pour les familles et les jeunes, la loi de 2018 leur impose de s'aligner sur l'obligation de certification qualité qui est faite à tout organisme de formation professionnelle. Cette certification doit être délivrée par un organisme certificateur accrédité par l'instance nationale d'accréditation (COFRAC), par tout autre organisme signataire de l'accord européen multilatéral pris dans le cadre de la coordination européenne des organismes d'accréditation ou par une instance reconnue par France compétences.

Un référentiel national déterminé par décret pris après avis de France Compétences fixera les indicateurs d'appréciation des critères « qualité » ainsi que les modalités d'audit associées qui doivent être mises en œuvre. Ce référentiel prendra notamment en compte les spécificités des publics accueillis et des actions dispensées par apprentissage (art. L6316-3 du Code du travail).

## Contrôle pédagogique et contrôle financier du CFA

Les services académiques de l'inspection de l'apprentissage (SAIA) ont été supprimés au 1er

janvier 2019. Un **contrôle pédagogique** a été créé pour les formations conduisant à un diplôme, associant inspecteurs (ou agents publics habilités par ministères certificateurs en l'absence de corps d'inspection) et représentants désignés par les branches professionnelles et les chambres consulaires. Seules les formations conduisant à un diplôme et aux titres professionnels du Ministère du Travail sont concernées. Une mission de contrôle pédagogique des formations par apprentissage est instaurée par les services territoriaux de chaque ministère certificateur concerné. Au-delà des contrôles, **la mission a un rôle d'information et d'accompagnement des CFA** pour tout ce qui relève de la mise en œuvre pédagogique, notamment lors des rénovations de diplômes, ainsi que de la veille réglementaire.

Le CFA étant un organisme de formation dispensant de la formation par apprentissage, il est soumis en outre au contrôle de droit commun des organismes de formation par l'Etat qui porte sur **l'utilisation des fonds de la formation professionnelle et sur le respect des obligations administratives** des prestataires de formation.

Par ailleurs, les **organismes financeurs peuvent procéder à des contrôles** afin de s'assurer de la qualité des formations effectuées.

*Source : FAQ du Ministère du Travail : Mise en œuvre de la réforme dans les CFA*

### Pour résumer : principaux changements apportés par la réforme de 2018 en matière d'apprentissage

- La formation par apprentissage se rapproche de la formation professionnelle continue.
- Ses modalités de mise en œuvre permettent davantage de flexibilité pour une adaptation aux parcours des individus et aux besoins des entreprises.
- Cette flexibilité est encadrée par des processus de certification qualité et un contrôle pédagogique (par les Ministères certificateurs et les représentations professionnelles) et financier (Etat, OPCO).
- Le pilotage de la mise en œuvre de l'apprentissage revient aux branches professionnelles et se fait en concertation avec les orientations émises par l'instance nationale de pilotage de la formation professionnelle France Compétences (organisation quadripartite).
- La taxe d'apprentissage est recouvrée par les URSSAF.

## > RETOUR D'EXPERIENCE : ANIMATION DE LA POLITIQUE DE L'APPRENTISSAGE EN FRANCE JUSQU'A LA REFORME DE 2018

**La réforme de 2018 ne permet pas d'évoquer à ce stade « un retour d'expérience », aussi nous proposons ici un bilan tiré de l'expérience de la précédente réforme, dans laquelle les régions avaient un rôle important dans la définition des orientations et la mise en œuvre de l'apprentissage sur leur territoire.**

Les points listés ci-après exposent les principales problématiques liées à l'animation de la politique d'apprentissage, au demeurant communes à tout dispositif de FP sous certains angles (analyse de besoin, certification, ancrage et régulation territoriale...). Les contrats de professionnalisation relevant de la politique de FC, sous responsabilité des partenaires sociaux, ne sont pas traités ici.

### Analyser, orienter et réguler l'apprentissage

#### ⇒ Définir les besoins des branches au niveau national

L'élaboration des programmes d'enseignement, sous la responsabilité de la direction générale de l'Enseignement scolaire, résulte d'un processus placé sous le signe de la concertation :

- pour les programmes des enseignements généraux de la voie professionnelle, des groupes d'experts sont mis en place ;
- pour les enseignements professionnels, des structures spécialisées, les Commissions Professionnelles Consultatives (CPC), sont chargées de l'élaboration des référentiels constitutifs des diplômes de l'enseignement professionnel, du CAP au BTS, en fonction de l'évolution des métiers.

#### Les CPC (Commissions Professionnelles Consultatives)

Ce sont des instances où siègent employeurs, salariés, pouvoirs publics et personnalités qualifiées. Il existe 14 CPC, organisées par grands secteurs professionnels. Chacune comprend 40 membres répartis dans 4 collèges : employeurs, salariés, pouvoirs publics, personnalités qualifiées. La Présidence et la Vice-Présidence de chaque CPC sont assurées alternativement par un représentant des professionnels employeurs et un représentant des professionnels salariés.

Elles se prononcent sur :

- Les besoins en diplômes du CAP au BTS (création, actualisation, suppression) compte tenu de l'évolution des métiers (laquelle est suivie grâce aux Observatoires de branches, dont les thèmes d'études sont définis par les Commissions paritaires emploi-formation de chaque branche en fonction de « l'actualité » économique et sociale de la branche) ;
- Les contenus des diplômes professionnels ;
- La place des diplômes de l'Education Nationale au sein de l'ensemble des certifications professionnelles (RNCP).

Le rôle qu'elles assurent permet l'inscription de droit des diplômes professionnels au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

#### ⇒ Réguler l'apprentissage au niveau territorial

Le dynamisme d'une politique d'apprentissage au niveau territorial est lié à la conjonction d'un ensemble de facteurs :

- Une collecte abondante de taxe d'apprentissage due à la présence de nombreux sièges sociaux d'entreprises et d'un engagement stratégique très affirmé des conseils régionaux ;
- La santé des secteurs économiques ;
- Mais également la diversification des voies d'accès à la qualification - contrats de professionnalisation mais aussi les stages des programmes régionaux - et plus généralement le positionnement de la FP au sein de l'enseignement secondaire et supérieur de la région ;
- Une gouvernance « représentative » et effective.

### Pratique de la gouvernance régionale de l'apprentissage

Au vu des enjeux de rationalisation financière, la construction de la carte de formation régionale doit prendre en compte de plus en plus les aspects suivants :

- la rationalisation des filières de formation sur le territoire ;
- l'encouragement des jeunes à la mobilité et des mesures à envisager pour rendre effective cette nécessité (hébergement ou aide aux transports) ;
- une mutualisation de moyens dans une structure à vocation régionale de type « campus des métiers », « plateaux technologiques » identifiés par bassin ;
- une solide gouvernance dans le pilotage de l'offre.

Avec une représentation d'acteurs aux intérêts divers (instance CREFOP – voir encadré ci-après) :

- le Conseil régional,
- la DIRRECTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, qui regroupe les services administratifs de divers Ministères – créées en 2010, elles sont issues de la RGPP – pour assurer un interface unique aux entreprises). NB : Elles assurent une mission de contrôle (inspection du travail et contrôle des règles de concurrence des marchés) et d'animation (développement économique, soutien aux filières et Pôles de compétitivité, animation du service public d'emploi (Pole emploi et missions locales), coopération avec d'autres institutions sur la FP et l'apprentissage),
- le système éducatif et les opérateurs emploi/formation/orientation,
- les représentations du secteur privé (partenaires sociaux).

## La politique régionale de l'apprentissage est donc un processus d'arbitrage et d'équilibre de la gestion de la demande

- **Au moment de sa conception** : l'exercice du Contrat régional de développement de l'emploi et de la FP (CPRDFOP), impliquant des décisions d'ouvertures et de fermetures de sections d'apprentissage notamment, sont des processus « sous tension » au cœur des concertations multi-acteurs. Les enjeux financiers et institutionnels qu'elles déclenchent sont lourds : il s'agit de concilier la logique du rectorat, la logique des acteurs économiques, la logique d'aménagement du territoire et une logique plus politique fondée sur des gouvernances d'élus. Les modalités de régulation de l'offre d'apprentissage sont donc un facteur décisif pour son développement et pour une répartition égalitaire des ressources en formation dans les territoires.
- **Dans son animation** : mise en difficulté et fragilisation des processus de la politique de l'apprentissage par :
  - ⇒ l'exercice de la gouvernance régional par le Conseil régional : soit politique FP fortement affirmée, soit Conseil régional adossé à l'Etat (système éducatif, avec risque de logique de protection de l'appareil) etc. ;
  - ⇒ les échéances politiques/électorales, l'émergence de nouveaux instruments (exemple : COM, injonction politique/financière forte etc.) ;
  - ⇒ si fragmentation des représentations économiques : le repérage des besoins du monde économique est d'autant plus complexe que la structure du tissu économique régional est largement dominée par les TPE/PME, avec un risque de représentation professionnelle éclatée avec pluralité d'intérêts et postures divergentes. (Solution : contrat de progrès avec les branches) ;
  - ⇒ l'empilement des niveaux de concertation (départemental, infra régional, régional) ;
  - ⇒ les modalités de la relation Etat/région : postures de contrôle ou d'accompagnement, etc.
  - ⇒ la tension entre une logique de proximité (pour pallier aux freins à l'entrée en apprentissage surtout des premiers niveaux de qualification) versus la recherche de mutualisation des coûts (mise à disposition de plateaux techniques/mutualisation des flux). (Etude CEREQ : la plus-value technologique opérée grâce à la concentration des moyens sur des plateaux techniques communs n'est pas perçue comme un facteur d'attrait

par les jeunes. En fait, la régionalisation de la formation est attractive pour les jeunes et les familles à partir de l'enseignement supérieur seulement).

### Organisation de la concertation en matière d'emploi et formation – Principales instances

#### Au niveau national :

Les orientations des politiques d'emploi et formation professionnelle sont définies au sein d'une **Commission Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle** (CNEFOP, instance de concertation quadripartite : Etat (ministères de EFP, éducation, industrie, agriculture, collectivités), régions, partenaires sociaux de niveau interprofessionnels (patronats - chambres consulaires, organisations syndicales), opérateurs de l'emploi / formation / orientation (missions locales, AFPA, FPSPP, réseau des CARIF-OREF). Des **Commissions paritaires (partenaires sociaux seuls) organisées au niveau interprofessionnel (COPANEF)** et par branche contribuent à ces orientations (en s'appuyant sur les travaux notamment produits par les observatoires de branche, appelés Observatoires prospectives des métiers et qualifications).

Les partenaires sociaux participent également dans des instances plus techniques : les **Commissions Professionnelles Consultatives** (élaboration des diplômes) et **Commission Nationale des Certifications Professionnelles (CNCP)**.

*NB : l'ensemble de ces instances ont été regroupées au sein d'une instance unique France Compétences par la réforme de 2018*

#### Au niveau régional :

Les **Comités Régionaux de l'Emploi et de la Formation professionnelle (CREFOP)** assurent à l'échelle régionale, dans un cadre de concertation quadripartite (cf. supra), l'articulation des politiques d'emploi, d'orientation et de formation professionnelles. Ils sont chargés des fonctions de diagnostic, d'étude, de suivi et d'évaluation des politiques nécessaires pour assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des programmes de formation dans la région, en lien avec le CNEFOP. Les CREFOP se dotent de commissions et groupe de travail nécessaires à son fonctionnement.

Ils sont présidés conjointement par le préfet de région et le président du conseil régional. La vice-présidence est assurée conjointement par un représentant des organisations professionnelles d'employeurs et par un représentant des organisations syndicales de salariés représentatives au plan national et interprofessionnel. Ils s'appuient notamment sur les travaux et recommandations issues des **COPAREF (Commissions paritaires interprofessionnelles)** et autres Commissions régionales de branche (si elles existent ... cf. niveau de structuration des branches) et autres outils (observatoires économiques de région, observatoires de branche, capitalisation des informations issues des praticiens et opérateurs de l'emploi et formation etc.).

### Impliquer les professionnels /entreprises

Les facteurs qui déterminent l'implication des entreprises dans le système régional d'apprentissage sont relativement bien connus :

- la taille et du secteur d'activité,
- le contexte de croissance économique,
- le dynamisme du territoire,
- leur capacité à formuler des besoins en qualifications. Cette question est particulièrement délicate dans les TPE et renvoie aux modalités d'articulation entre les modes de représentation des branches et les territoires,
- l'existence d'une politique de RH-formation dans les branches, avec développement de services « conseil RH-formation » aux entreprises,
- l'existence de modalités de concertation/gouvernance dans les centres de formation,
- la perception de la rentabilité économique d'un apprenti (parfois en concurrence avec d'autres formes de contrats) au regard de l'investissement de l'entreprise.

En outre, l'apport de services mutualisés aux entreprises, via des Pôles de compétitivité actifs (qui regroupent les services de différentes structures d'appui au développement des entreprises : formation, innovation, entrepreneuriat, export, etc.) participe de cette implication.

### Complémentarité ou concurrence de l'apprentissage avec d'autres dispositifs d'insertion et qualification

- ⇒ Apprentissage versus alternance sous statut scolaire ou développé parfois en complémentarité dans le cas du Bac Professionnel (exemple : 1<sup>e</sup> et 2<sup>e</sup> années sous statut scolaire, 3<sup>e</sup> en apprentissage), mais nécessite alors un établissement relevant des 2 statuts (scolaire et apprentissage) ;
- ⇒ Apprentissage versus mesures publiques en direction des jeunes en situation de difficulté : dispositif d'appui à l'insertion dans l'emploi (exemple : contrats d'avenir, contrats de génération) ou d'accès à la qualification (exemple : contrats de professionnalisation, sous responsabilité des partenaires sociaux (FC), plus souples dans leur maniement).

*NB : Les entreprises sont sollicitées sur tous ces champs... problème de lisibilité et de capacité d'absorption*

### Evaluation de la qualité de l'apprentissage

La mise en œuvre de l'apprentissage relevant d'une logique multi-acteurs et d'une conjonction de politiques couvrant des domaines très divers, son évaluation est assez complexe. Si le taux d'insertion professionnel est la résultante ultime d'un système d'apprentissage performant, l'évaluation doit

également inclure d'autres éléments plus qualitatifs directement liés aux nombreux aspects de régulation et d'organisation de ce dispositif. Exemple : une baisse du taux d'insertion peut être liée à des défauts structurels d'organisation de l'alternance ou à un manque de coopération avec les entreprises, ou encore à la conjoncture économique d'un secteur, ... ce qui ne veut pas dire pour autant que les besoins de qualifications des entreprises sont satisfaits.

Les Régions, dans le cadre de leur responsabilité sur l'apprentissage ont (avaient) ainsi mis en place des critères d'évaluation (avec un accent plus ou moins poussé sur la prévention des risques d'abandon, d'inclusion sociale, insertion professionnelle, selon les priorités de la Région), qui peuvent être intégrés dans des contrats de progrès avec les CFA au titre de démarche qualité. Ainsi sont observés :

- La gestion des CFA,
- La professionnalisation des maîtres d'apprentissage,
- L'orientation de l'apprenti,
- L'accueil et le soutien aux jeunes aux premiers niveaux de qualification,
- La personnalisation de l'accompagnement et la prise en charge de jeunes en situation de difficultés particulières,
- Le soutien en faveur de la formation de leurs formateurs et des innovations pédagogiques,
- L'individualisation des parcours,
- La relation apprentis, formateurs et maîtres d'apprentissage,
- Le renforcement d'un réseau des « acteurs de la qualité » au sein du CFA,
- L'augmentation du taux de réussite,
- La diminution des ruptures de contrats d'apprentissage,
- L'amélioration de l'insertion des apprentis après la période d'apprentissage,
- Etc.

Les branches elles-mêmes prennent part à l'amélioration de la qualité de l'apprentissage, de différentes manières :

- Elles ont parfois mis en place des Chartes de l'apprentissage afin de mobiliser et former les entreprises à leur rôle en matière d'apprentissage ;
- Elles sont parfois sollicitées pour conclure des contrats de progrès avec les Régions pour améliorer leur implication dans l'apprentissage ;

- Certaines d'entre elles ont pu établir des cahiers des charges avec des CFA (cf. notamment réseau de formation de branche ou partenariats avec des EPLE). Leur analyse est en général axée davantage sur les modalités de coopération avec les entreprises, les modalités de l'alternance, la formation continue des formateurs, les modalités d'évaluation des compétences des apprentis, les mécanismes d'appui à l'insertion professionnelle. *NB : Le travail de certification filières-métiers de RH Excellence Afrique procède de cette approche.*

## > L'APPRENTISSAGE, SOURCE D'INNOVATION POUR LA FP ET L'ENTREPRISE

### Mixité des parcours, mixité des publics : développement de pédagogies différenciées

Un même cursus peut accueillir à la fois des élèves, des apprentis, voire des adultes en formation continue. Cette organisation correspond assez souvent à la nécessité de réguler et « rentabiliser » au mieux l'offre de formation (soumise aux aléas d'embauche dans les secteurs économiques, au manque de publics jeunes intéressés etc.), et pousse à innover dans les pratiques d'apprentissage : responsabilisation des individus dans leur parcours de formation, avec le développement de la modularisation et du e-learning, changement du rôle du formateur (plus « animateur » de parcours de formation capable d'appréhender différents publics que « sachant ») et « professionnalisation » des formateurs.

De même, le recours à une mixité de statuts au sein d'un même parcours de formation (exemple : bac professionnel organisé selon un statut scolaire d'alternance la 1<sup>ère</sup> année, puis 2 ans en apprentissage) amène à réinterroger les modalités pédagogiques de l'alternance, notamment la gestion des rythmes, l'individualisation des formations et les conditions de coopération avec les entreprises.

Les établissements qui intègrent mixité de parcours et de publics doivent mettre en place une organisation adéquate (organisation par filières), à défaut le risque étant une juxtaposition des voies de

formation avec un fonctionnement en silo, source de difficulté pour les formés et les enseignants.

Modalités de l'alternance à adapter :

- la durée et la gestion du rythme est à adapter en fonction du niveau de qualification (plus longues dans l'enseignement supérieur) ;
- l'encadrement au centre (formateur référent) et en entreprise (maître d'apprentissage) sont absolument nécessaires. Dans certains cas, les missions locales peuvent avoir une mission d'accompagnement social de l'apprenti si nécessaire.

### Le développement de « passerelles » entre voie générale, voie professionnelle et enseignement supérieur

Il est, dans un premier temps, un signal utile pour valoriser une parité d'estime entre l'apprentissage et l'enseignement général, mais ne devrait pas constituer un but en soi, la FP par apprentissage correspondant à un besoin de qualifications spécifiques avérées par le marché du travail sur une échelle de temps court/moyen terme. L'objectif premier de la FP par apprentissage est clairement l'insertion professionnelle (sauf à donner de mauvais signaux aux entreprises, qui se seront investies durant la formation...). Face à ce besoin très compréhensible de perspective et d'évolution professionnelle pour tout jeune apprenti, on ne peut qu'accompagner le développement de cadres de formation tout au long de la vie, qui valorisent une fluidité entre formation initiale et continue avec la mise en place de dispositifs de certification valorisant les acquis de l'expérience professionnelle (VAE, CQP ...), et une gestion des RH conséquente dans les branches...

**L'apprentissage est également source d'innovation pour les entreprises**, ce qui est assez notable dans le cas d'élèves ingénieurs en apprentissage (cf. projets à réaliser), et plus largement à l'occasion des multiples allers-retours entre le centre et l'entreprise (dialogue avec les formateurs etc.).

# LEÇONS TIRÉES DE L'EXPERIENCE DES APPUIS AFD AUX FORMATIONS PROFESSIONNALISANTES

## > CARACTERISTIQUES DES PROJETS

Nous proposons ici une vision synthétique des grandes lignes des appuis AFD aux côtés des pays en matière d'apprentissage/alternance :

### Champs d'intervention :

- **« Depuis des parcours d'inclusion sociale jusqu'à des parcours d'excellence RH »** : mise en place de l'alternance sur tous les niveaux de qualification (formations courtes qualifiantes pour l'insertion, centres sectoriels d'excellence, licences professionnelles, ...).
- **Développement « intégral » des individus** : accompagner la capacité des jeunes à s'insérer socialement et professionnellement dans la société (vision « sociétale ») :
  - Acquisition d'un « Socle de connaissances », de compétences sociales, civiques et professionnelles ;
  - Via l'alphabétisation, l'accompagnement à l'orientation scolaire et professionnelle, la formation générale et technique, l'alternance...
- **Valorisation de formes d'apprentissage différenciées**, « adaptées » au contexte singulier rencontré (apprentissage, professionnalisation/parcours diplômants ou certifiants)

**Axes d'appui structurels** (qui conditionnent le bon fonctionnement / déploiement de la formation par apprentissage / professionnalisation) :

- **Elaboration et mise en œuvre des modalités de contractualisation** (mode de mise en œuvre de la gouvernance) avec engagements et responsabilités définies (Stratégie FP concertée, Etat/CFA, entreprise/jeune, CFA/entreprise, Etat/Région, Région/branche etc.) & moyens identifiés ;
- **Mise en pratique de l'alternance** : répartition des rôles entreprises/formateurs, encadrement et suivi du jeune en centre et en entreprise, formation des tuteurs, modalités de validation des connaissances/compétences acquises etc. ;
- **Définition des certifications** : nature (diplôme, certificats...), auteurs de la validation, modalités d'évaluation, ancrage dans la stratégie FP et cadre de certification.

### Leviers structurels pour conforter la pérennité de la formation par apprentissage / professionnalisation :

- **Renforcement concomitant des capacités d'acteurs** : les « protagonistes » (Ministère, centres, OP/PS, artisans) & les acteurs de la société civile (associations de parents d'élèves, missions locales etc.) ;
- **Mise en place d'une démarche qualité**, construite de manière partenariale, qui peut permettre d'engager une construction progressive de la régulation (cadre réglementaire (législatif – conventionnel – contractuel) & financier) ;
- **Mise à niveau/professionnalisation des entreprises** (pratiques de gestion, perfectionnement organisationnel et technique, capacités de production).

## > EXEMPLES DE PROJETS

<p><b>TOGO</b> Appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en situation de vulnérabilité à travers l'apprentissage de métiers porteurs – 526 000€ (Subvention)</p>	<p>Dans la préfecture de Tchaoudjo-Togo, l'AFD appuie Plan International France pour contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes (i) en renforçant les capacités des organisations professionnelles d'artisans et des services techniques pour un meilleur encadrement de l'apprentissage de métiers, et (ii) en favorisant l'accès à l'emploi de 400 jeunes filles et garçons vulnérables à travers une formation par apprentissage et un appui à la création de leur activité économique productive.</p>
<p><b>MALI</b> Formation innovante par l'apprentissage traditionnel et accompagnement vers l'emploi – 690 000€ (Subvention)</p>	<p>L'AFD contribue aux côtés d'Handicap International à l'amélioration des conditions de vie des personnes vulnérables au Mali. à travers une formation par l'apprentissage traditionnel innovante et un accompagnement vers l'emploi. Les personnes vulnérables, en particulier les jeunes, les femmes et les personnes handicapées, de la région de Sikasso développent leurs compétences professionnelles sur des métiers économiquement porteurs et respectueux de l'environnement, et sont appuyés dans la réalisation de leur parcours professionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise en place et amélioration des dispositifs innovants de formation par l'apprentissage traditionnel sur des métiers verts</li> <li>⇒ Mise en place d'un dispositif itinérant d'accompagnement personnalisé avec le Conseil régional de Sikasso et les acteurs de l'emploi pour faciliter l'insertion professionnelle</li> </ul>
<p><b>BURUNDI</b> Ateliers de succès – 490 000€ (Subvention)</p>	<p>Avec Volontariato Internazionale per lo Sviluppo, le programme Ateliers de succès a pour objectif de limiter l'exclusion socioprofessionnelle des jeunes déscolarisés ou non scolarisés des provinces de Bujumbura, Bubanza et Muramvya, en augmentant leurs compétences techniques et entrepreneuriales, et leur capacité génératrice de revenus, à travers des parcours de formation et d'insertion en vue d'obtenir un poste de travail stable ou de développer une activité économique propre.</p>
<p><b>REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE</b> Appui au développement de l'apprentissage – 1,5M€ (Subvention)</p>	<p>Le projet appuie le développement de formations courtes et par apprentissage par (i) l'expérimentation d'un dispositif de formation par apprentissage par alternance, (ii) le renforcement de la présence et des capacités de l'Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi. Il permet la mise en place de dispositifs de formation court terme fondés sur l'apprentissage et l'alternance, la formation de 1750 jeunes déscolarisés de niveau primaire dans tout le pays, et le renforcement des capacités de l'ACFPE.</p>
<p><b>TCHAD</b> Porte de l'emploi – 10,3M€ (Subvention)</p>	<p>Le projet vise l'insertion des jeunes vulnérables dans 5 villes (N'Djamena, Bongor, Moundou, Abéché et Sarh) par la mise en place de services d'appui à la formation qualifiante et à l'insertion professionnelle, et le développement de la formation par apprentissage formelle (FPA dual) en lien avec les besoins des entreprises sur le territoire national</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 10 Bureaux Formation Emploi mis en place ;</li> <li>⇒ 2700 jeunes formés dont 400 dans l'agriculture périurbaine ;</li> <li>⇒ 300 jeunes accompagnés dans la création / consolidation de leur activité génératrice de revenus ;</li> <li>⇒ Mise en place d'un service public mutualisé d'appui à l'insertion professionnelle</li> </ul>
<p><b>MADAGASCAR</b> Innovations sectorielles pour la formation en alternance – 5M€ (Subvention)</p>	<p>Le projet développe et modernise la FP initiale et continue en tourisme et informatique en partenariat direct avec les branches professionnelles et les entreprises du secteur. Dans la filière tourisme, le projet accroît les capacités de formation et renforce les capacités institutionnelles pour développer les compétences dans le secteur et préparer un programme d'envergure nationale. Dans la filière Informatique, le projet crée de nouvelles capacités de formation en réponse aux besoins des entreprises du secteur.</p>
<p><b>SENEGAL</b> Formation professionnelle pour l'emploi et la compétitivité – 12M€ (8M€ Prêt souverain &amp; 4M€ Subvention)</p>	<p>Le programme de Formation professionnelle pour l'emploi et la compétitivité, en collaboration avec la Banque Mondiale (25,6M€) et l'Etat sénégalais (18,25M€), vise (i) l'amélioration de la qualité de l'offre de formation (mise à niveau des lycées techniques, mise en réseau de centres de formation dans trois filières économiques (aviculture, horticulture et tourisme), création de formations courtes), (ii) la réforme du dispositif de financement de la FP et la création d'un fonds unique chargé de transférer les ressources aux centres, aux lycées, aux entreprises et aux individus, et (iii) l'amélioration du système de gestion.</p>

**BENIN**

Appui à la formation professionnelle et à l'insertion des jeunes – 4M€ (Subvention)

Le projet vise à :

- ⇒ Développer l'offre de formation de type dual en alternance dans 4 départements (Zou, Collines, Mono, Couffo), en cohérence avec les besoins des entreprises formelles et/ou informelles et les opportunités d'auto-emploi (notamment en maintenance, magasinage, métiers du bâtiment, de la transformation et de la valorisation des produits) ;
- ⇒ Améliorer l'insertion des jeunes dans l'emploi et l'auto-emploi, en partenariat avec les acteurs locaux (communes, organisations professionnelles...) et la mise en place d'un fonds d'insertion professionnelle des jeunes ;
- ⇒ Renforcer les capacités de pilotage du dispositif de formation par le ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle.

**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

Appui à la direction provinciale de l'Institut national de Préparation Professionnelle de Kisangani – 5M€ (C2D)

L'AFD soutient la direction provinciale de Kisangani dans la Tshopo pour renforcer l'adéquation de l'offre de formation aux besoins des filières et métiers porteurs de la province :

- ⇒ Renforcement et rééquipement du dispositif de formation existant sur les métiers techniques et tertiaires du socle commun (bâtiment, électricité, mécanique, bureautique) ;
- ⇒ Mise en place de filières de formation innovantes (forêt et bois, génie civil et travaux publics, agriculture et agroalimentaire, pépinière d'entreprises) adaptées aux besoins prioritaires pour le développement économique de la province ;
- ⇒ Suivi des constructions et continuité des grands chantiers précédemment réalisés : suivi des stagiaires sortants ; mise en place d'incubateurs ; suivi des projets d'innovation ; renforcement de la stratégie genre et publics vulnérables.

**MAROC**

Modernisation des centres de formation professionnelle dans 8 secteurs d'activités prioritaires – 22,5M€ (Prêt souverain)

Grâce à la création et au développement de nouvelles capacités sectorielles de formation, le projet contribue à l'amélioration du niveau de qualification de la main d'œuvre :

- ⇒ Accompagnement des orientations marocaines en matière de FP visant à mieux répondre à la demande des milieux économiques ;
- ⇒ Consolidation et optimisation du dispositif de production de qualifications professionnelles ;
- ⇒ Amélioration de l'employabilité des stagiaires issus de centres sectoriels de formation créés avec l'appui du projet.

# GRILLES D'ANALYSES

## PROSPECTION / FAISABILITE / SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DE PROJETS D'APPUI AUX FORMATIONS PAR APPRENTISSAGE OU FORMATIONS PROFESSIONNALISANTES

Face à la forte demande émanant des pays partenaires de l'AFD sur la formation par apprentissage et les formations professionnalisantes, la division *Education, Formation, Emploi* de l'AFD, a estimé important de jouer son rôle « *d'éclaireur de décisions* » pour accompagner les pays à améliorer leurs pratiques de formation, maximiser ainsi l'insertion durable des jeunes et assurer l'efficacité et l'efficience des dispositifs de formation professionnelle initiale qu'elle soutient financièrement.

Dans cette perspective, elle a souhaité approfondir l'analyse des conditions de mise en œuvre de la formation par apprentissage/formations professionnalisantes. Ce travail d'analyse a été conduit avec le concours méthodologique de Guy Le Boterf, sous une forme collaborative dans une dynamique d'échange avec les responsables des équipes-projet de la division *Education, Formation, Emploi* et des praticiens collaborant régulièrement aux actions de l'AFD dans le domaine de la formation professionnelle.

### Présentation de la démarche méthodologique

Cette analyse a permis d'aboutir à des grilles d'analyses, outils d'aide à la compréhension et à la décision, qui tiennent compte de différentes situations rencontrées dans les pays : **l'expérimentation de l'apprentissage, la consolidation, ou encore le déploiement d'une expérience déjà bien structurée et expérimentée.**

**Les grilles d'analyse sont structurées autour de :**

- **variables de « contexte » et variables « internes »**, qui peuvent prendre différentes configurations selon les systèmes étudiés,
- ainsi qu'un certain nombre « **d'invariants** », en tant que constantes identifiées en tirant les leçons de la comparaison entre diverses expériences dans les pays soutenus par l'AFD (Bénin, Mauritanie, Tunisie, Tchad, Maroc, RH Excellence Afrique) mais aussi dans d'autres pays (France, Allemagne, Portugal). Quels que soient les contextes, il est possible de dégager par exemple des conditions de faisabilité, des facteurs de réussite, des facteurs de risques devant toujours être surveillés, des phasages à respecter, des erreurs majeures à éviter, des catégories d'acteurs à impliquer. Ces invariants sont à considérer non pas comme des procédures qui seraient des « carcans » dans lesquels il faudrait se mouler dans tous les contextes mais plutôt comme des points de repères communs, des principes directeurs pouvant être interprétés dans leurs divers contextes de prise en compte. Dans les termes d'une métaphore musicale il s'agirait d'une « partition » pouvant donner lieu à plusieurs bonnes « interprétations ». La nécessité, par exemple, de disposer pour l'alternance d'outils de liaison (invariant) entre les formateurs d'un centre et les maîtres d'apprentissage peut se traduire dans un contexte par un « carnet de liaison » (interprétation) et dans un autre par une « plateforme collaborative » (interprétation)<sup>2</sup>. Chaque contexte doit pouvoir constituer une opportunité de création ou d'innovation. Les grilles d'analyse mettent ainsi en relation des invariants avec les objectifs des appuis envisagés (expérimentation, consolidation, déploiement), comme suit.

<sup>2</sup> Pour approfondir cette méthodologie, cf. « *Le partage et la capitalisation des pratiques professionnelles : la nécessité d'une méthode* », Guy Le Boterf ; *Travailler en réseau et en partenariat*, Paris, 3ème édition 2013, Eyrolles

Situations rencontrées	Phase de prospection : pour aboutir à une décision d'opportunité de financement d'un projet	Phase de faisabilité : étude pour dimensionner le projet et déclencher une décision de financement	Phase de mise en œuvre : suivi de l'exécution du projet
<b>FPA n'existe pas</b>	Invariants liés au contexte : conditions pré-requises pour une « expérimentation »	Faisabilité d'une expérimentation :	Invariants liés au contexte : facteurs de risques et facteurs de réussite
<b>Des pratiques non structurées de FPA existent</b>		Faisabilité d'une consolidation :	Invariants liés au fonctionnement interne : facteurs risques et facteurs de réussite
<b>Des filières de FPA sont mises en œuvre</b>		Faisabilité d'un déploiement :	

*FPA : formation par apprentissage*

### Un outil évolutif

Les invariants et les objectifs d'appui figurant dans le présent document sont à considérer comme des hypothèses susceptibles d'évoluer. De nouveaux invariants peuvent être mis en évidence, d'autres devront peut-être être ajustés dans leur formulation ou modifiés. La confrontation des hypothèses avec la réalité des projets et des contextes rencontrés peut être une source d'enrichissement de l'opérationnalité de l'outil présenté ici. Ce dernier ne saurait en aucun cas être envisagé comme un outil définitif.

## > PHASE DE PROSPECTION : ANALYSE DES CRITERES D'OPPORTUNITE

### Rappel des points d'entrée de dialogue possibles pouvant mener à un appui à la formation par apprentissage

- Régulation d'une profession,
- Politique de décentralisation: compétences Emploi-Formation d'une région,
- THIMO et consolidation par contrats de professionnalisation,
- Professionnalisation de l'enseignement supérieur,
- Emergence de secteurs de pointe: excellence des savoirs-faire pour appuyer l'innovation (contrats-programmes Ministères Eco Ind ...),
- Expérimentation appui publics spécifiques ONG,
- Consolidation d'une expérimentation de formation par apprentissage / passage à l'échelle,
- Stratégie de formation par apprentissage affirmée,
- Politique jeunesse emploi,
- Socle de connaissances & compétences (ex: CléA),
- Expérimentation du dialogue social sur FP/insertion,
- Fonds de la formation,
- Etc.

## Grille d'analyse pour la prospection

### Analyse d'opportunité pour la phase de prospection d'un projet expérimental de formation par apprentissage

Types variables de contexte	Variables de contexte	Conditions pré-requises	Facteurs facilitant l'expérimentation
<b>Politique et tissus économiques</b>	Politique économique		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise en œuvre de mesures de structuration de filières</li> <li>⇒ Existence de projets de développement économique</li> </ul>
	Structuration et dynamisme du tissu économique	Identification d'un secteur ou d'une filière avec une activité stable ou en croissance ayant des besoins de qualification pouvant être satisfaits par l'expérimentation	
	Potentiel d'apprentissage du tissu économique	Intérêt des employeurs pour la formation : partenariats existants avec des centres de formation, accueil de stagiaires, thématique abordée au sein des associations professionnelles, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Demande explicite de formation professionnelle des entreprises</li> <li>⇒ Existence dans les entreprises du périmètre retenu d'un environnement professionnel favorisant l'apprentissage (GRH, équipements, professionnalisme...)</li> </ul>
<b>Politique de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'éducation</b>	Politique d'emploi		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mesures facilitant l'insertion professionnelle : parcours de formation-insertion mis en place par les services publics d'emploi ...</li> </ul>
	« Politique » de formation professionnelle (portée par les Ministères de l'éducation/formation, l'emploi ou Ministères sectoriels concernés)	Objectif affiché de renforcer l'insertion professionnelle, l'adéquation formation-emploi, de construire l'offre de formation en fonction de la demande économique ... Objectif affiché de concevoir cette expérimentation dans une optique de déploiement d'un dispositif FPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Expérience de coopération/partenariat entre le monde éducatif et les entreprises</li> </ul>
	Financement de l'action expérimentale FPA	Existence de ressources financières dédiées à la FP et pouvant être affectées à l'action	
	Accompagnement social de l'apprenti		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise en œuvre de mesures sociales (transport, hébergement, restauration ...)</li> </ul>
	Politique éducative		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Sensibilisation et valorisation aux métiers dans les établissements d'enseignement</li> </ul>

	Approche territoriale	Identification d'un périmètre d'expérimentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Modalités d'animation de la politique FP au niveau territorial</li> <li>⇒ Etudes réalisées sur une filière/secteur concerné et ses métiers, besoins RH.</li> </ul>
<b>Système d'acteurs pour l'action envisagée</b>	Pilotage de l'action expérimentale	<p><u>Pilotage stratégique et opérationnel du projet :</u>  Identification/distinction/attribution des fonctions de maîtrise d'ouvrage (portage « politique » du projet d'expérimentation, avec une légitimité fondée sur sa compétence institutionnelle) et de maîtrise d'œuvre (responsabilité de la mise en œuvre du projet, avec une légitimité fondée sur sa compétence de conduite de projet et une volonté d'implication alignée sur l'objectif affiché de l'action)</p> <p><u>Parties prenantes de l'expérimentation :</u>  Identification de groupements professionnels représentatifs (légitimité professionnelle : qui représentent un nombre significatif de professionnels dans la filière/secteur donné, et sont reconnus comme tels par ces professionnels, et qui a mis en œuvre des pratiques de collaboration régulières entre professionnels)  Adhésion de l'ensemble des acteurs (professionnels, corps enseignant, responsables institutionnels impliqués) à l'objectif affiché de l'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Maître d'ouvrage et/ou maître d'œuvre possèdent une expérience sur l'apprentissage</li> <li>⇒ Les professionnels ont déjà une expérience de l'apprentissage</li> <li>⇒ Les associations professionnelles ont déjà des relations ou des pratiques de collaboration avec les acteurs de la FP</li> <li>⇒ Implication le plus en amont possible des acteurs de terrain (formateurs, maîtres d'apprentissage...)</li> </ul>
<b>Attractivité de la voie d'apprentissage</b>	Communication externe		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <u>Pour les jeunes et les familles, et les enseignants :</u> Communication institutionnelle organisée sur l'intérêt de la FP et/ou de l'apprentissage</li> <li>⇒ <u>Pour les entreprises :</u> Communication institutionnelle et des associations professionnelles sur la valeur ajoutée de l'apprentissage pour leurs activités</li> </ul>

> PHASE DE FAISABILITE ET SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET : GRILLE D'ANALYSE

Invariants de contexte				
Types de variables de contexte	Variables de contexte	Facteurs de réussite	Facteurs de risques	
			Risques à prévenir ou à surveiller	Conséquences possibles
Politique et tissu économique	Politique économique	Mise en œuvre de mesures de structuration de filières ; Existence de projets de développement économique	Absence de politique ou de mesures prises pour le développement du secteur productif	
	Structuration et dynamisme du tissu économique	Identification d'un secteur ou d'une filière avec une activité stable ou en croissance ayant des besoins de qualification pouvant être satisfaits par l'expérimentation	Faible niveau de structuration des entreprises Contexte de croissance économique faible dans des secteurs identifiés	Les entreprises ne sont pas considérées comme des interlocuteurs fiables/légitimes d'une politique de FPA Faible capacité d'absorption de jeunes en formation Mobilisation collective faible ou inexistante des entreprises Non-rentabilité de l'investissement pour le tissu économique local
	Potentiel d'apprentissage des entreprises	Intérêt des employeurs pour la formation : partenariats existants avec des centres de formation, accueil de stagiaires, thématique abordée au sein des associations professionnelles ; Demande explicite de formation professionnelle des entreprises ; Existence dans les entreprises du périmètre retenu d'un environnement professionnel favorisant l'apprentissage (GRH, équipements, professionnalisme...)		
	Connaissance des besoins en formation des entreprises		Demande particulière de formation seulement ponctuelle	
Politique de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'éducation	Politique de l'emploi	Objectif affiché de renforcer l'insertion professionnelle, l'adéquation formation-emploi, de construire l'offre de formation en fonction de la demande économique ; Objectif affiché de concevoir cette expérimentation dans une optique de déploiement d'un dispositif d'apprentissage ; Expérience de coopération/partenariat entre le monde éducatif et les entreprises ; Sensibilisation et valorisation aux métiers dans les établissements d'enseignement	La qualification n'est pas perçue en lien avec les problématiques de développement économique	Absence de FP liée à l'insertion professionnelle ; Méconnaissance par les jeunes et formateurs du monde de l'entreprise, et de leurs besoins et exigences ; Imperméabilité et méfiance entre les mondes éducatifs et professionnels
	Politique de formation professionnelle			
	Politique éducative			
	Dispositif d'orientation scolaire et professionnelle			
	Financement	Existence de ressources financières dédiées à la FP et pouvant être affectées à l'action	Une logique de massification par l'alternance, moins coûteuse est privilégiée au détriment d'une FPA de qualité (plus coûteuse)	Impossibilité d'atteindre les niveaux d'insertion attendus ; Faible qualité de la formation

<b>Politique de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'éducation</b>	<b>Législation sur l'apprentissage et statut de l'apprenti</b>		Législation obsolète Manque de valorisation de l'apprenti dans le système de FP, assimilé à un stagiaire L'apprentissage se réalise sans contractualisation	La FPA est réduite à de l'alternance juxtapositive ou détournée de son objet d'acquisition de compétences (utilisation de main d'œuvre gratuite) ; Désresponsabilisation des acteurs
	<b>Approche territoriale</b>	Identification d'un périmètre d'expérimentation ; Modalités d'animation de la politique FP au niveau territorial ; Études sur une filière/secteur concerné, métiers et besoins RH	Pilotage centralisé de la carte de formation	Inadéquation des formations aux besoins des bassins d'emploi
	<b>Accompagnement social</b>	Mise en œuvre de mesures sociales (transport, hébergement, restauration ...)	Disparités/inégalités d'accès aux établissements de formation	Difficultés de remplissage des filières dans certains établissements ; Difficultés pour animer, encadrer, effectuer le suivi de l'alternance ; Abandons en cours de formation

Invariants de contexte				
Types de variables de contexte	Variables de contexte	Facteurs de réussite	Facteurs de risques	
			Risques à prévenir ou à surveiller	Conséquences possibles
<b>Système d'acteurs pour l'action envisagée</b>	<b>Politique d'acteurs et modalités de pilotage</b>	<p><u>Pilotage stratégique et opérationnel du projet</u> : Identification/distinction/attribution des fonctions de maîtrise d'ouvrage (portage « politique » du projet d'expérimentation, avec une légitimité fondée sur sa compétence institutionnelle) et de maîtrise d'œuvre (responsabilité de la mise en œuvre du projet, avec une légitimité fondée sur sa compétence de conduite de projet et une volonté d'implication alignée sur l'objectif affiché de l'action)</p> <p><u>Parties prenantes au projet</u> : Maître d'ouvrage et/ou maître d'œuvre possèdent une expérience sur l'apprentissage ; Implication le plus en amont possible des acteurs de terrain (formateurs, maîtres d'apprentissage...) ; Identification de groupements professionnels représentatifs (légitimité professionnelle : qui représentent un nombre significatif de professionnels dans la filière/secteur donné, et sont reconnus comme tels par ces professionnels et qui a mis en œuvre des pratiques de collaboration régulières entre professionnels) ; Adhésion de l'ensemble des acteurs (professionnels, corps enseignant, responsables institutionnels impliqués) à l'objectif affiché ; Les professionnels ont déjà une expérience de l'apprentissage ; Les associations professionnelles ont déjà des relations ou des pratiques de collaboration avec les acteurs de la FP</p>	<p>La FPA est portée par un acteur non attributaire de la « compétence FPA » ; Les entreprises ne sont pas identifiées comme pouvant être contributeurs de la politique de FPA ; L'entreprise n'est considérée que comme un lieu d'application des apprentissages faits en centre de formation et non pas comme un lieu d'apprentissage spécifique ; Désintérêt des professions pour la formation ; La FPA n'est pas intégrée dans la stratégie éducative</p>	<p>La FPA est conçue et animée selon une logique scolaire ; L'entreprise n'est pas un partenaire de la FPA ; L'alternance ne peut être que purement applicative ; Blocage institutionnel (non reconnaissance de la légitimité de l'action par les autres acteurs) et pour l'opérationnalisation ; La FPA n'a pas de valeur aux yeux des jeunes, des familles, des entreprises, des enseignants</p>
<b>Attractivité de la voie d'apprentissage</b>	<b>Communication externe</b>	<p><u>Pour les jeunes et les familles, et les enseignants</u> : Communication institutionnelle organisée sur l'intérêt de la FP et/ou de l'apprentissage.</p> <p><u>Pour les entreprises</u> : Communication institutionnelle et des associations professionnelles sur la valeur ajoutée de l'apprentissage pour leurs activités</p>	<p><u>Pour les familles et les jeunes</u> : Valorisation de la voie générale et enseignement supérieur comme voie d'excellence ; Manque de lisibilité sur l'intérêt de la FPA pour les jeunes, familles, enseignants</p> <p><u>Pour les entreprises</u> : image négative de la FPA pour les entreprises : suivi lourd, rémunération à assurer, impact négatif sur la productivité, risques d'accidents</p>	<p>Difficultés de remplissage des filières en FPA ; Dévalorisation des diplômes de FPA ; Besoins en compétence des entreprises non satisfaits ; Les entreprises ne s'engagent pas dans le dispositif FPA</p>

Invariants internes liés à l'organisation et au fonctionnement d'un dispositif de formation				
Types de variables internes	Variables internes	Facteurs de réussite	Facteurs de risques	
			Risques à prévenir ou à surveiller	Conséquences possibles
Gouvernance et pilotage du centre de formation	<b>Statut, gouvernance et gestion du centre</b>	<p>L'établissement est animé selon un pilotage partenarial avec les entreprises ;            Les professionnels sont représentés dans l'instance de gouvernance et participent aux décisions ;            Les missions respectives du directeur et de l'instance de gouvernance sont clairement identifiées ;            La stratégie de partenariat avec les entreprises est clairement affichée ;            L'établissement dispose d'une autonomie budgétaire et de gestion (statut, contractualisation avec la tutelle, choix des filières, recrutement du personnel, GRH, finances ...) ;            Elaboration d'un plan d'investissements et d'un budget de fonctionnement</p>	<p>Les professionnels ne s'impliquent que faiblement dans le pilotage du centre ;            Les professionnels ne sont pas associés aux décisions du centre ;            Non-sanctuarisation de la gouvernance partenariale en FP et des moyens l'accompagnant (autonomie financière des centres ...)</p>	<p>Inadéquation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail ;            Démobilisation des entreprises ;            FPA ne dépassant pas le stade de l'expérimentation, soumis à remise en question potentielle ;            Non-rentabilité de l'investissement engagé dans le projet</p>
	<b>Fonction développement</b>	<p>L'établissement assure une démarche proactive de prospection et de partenariats avec les entreprises, y compris en organisant la capitalisation des retours d'expérience ;            Dispositif de veille des besoins en formation des entreprises ;            Démarche prospective envers les jeunes, les autres établissements, les entreprises, les familles</p>	<p>La fonction développement est réduite à une fonction de placement ;            Posture attentiste du centre vis-à-vis de son environnement</p>	<p>Attitude consummatrice des entreprises ;            Perte du potentiel d'apprentissage des entreprises ;            Objectifs de pédagogie de l'alternance non atteints ;            Le centre n'est plus reconnu comme un partenaire emploi-formation des entreprises, du secteur, des acteurs du bassin territorial            L'offre de formation du centre n'est pas connue des jeunes, familles</p>
	<b>Finances</b>	<p>Autonomie financière            Mobilisation de ressources affectées</p>	<p>Sous-estimation du budget de fonctionnement ;            Non-engagement de l'État à assumer sa contribution prévue ;            Désengagement de l'État au fil du temps</p>	<p>Dysfonctionnements ou fermeture du centre</p>

<b>Gouvernance et pilotage du centre de formation</b>	<b>Démarche et assurance qualité de la formation</b>	Mise en place de processus de d'amélioration continue fondé sur des retours d'expérience sur le fonctionnement et résultats du centre (insertion, apprentissages...); Mise en œuvre d'un dispositif de suivi de l'insertion	Procédure lourde et complexe, visant à paramétrer tous les process de fonctionnement du centre ; Centralisation de la démarche sans portage participatif ; Démarche qualité inexistante ; Absence de suivi de l'insertion professionnelle des apprentis au sortir de la FPA	Abandon ou détournement de la démarche qualité ; Déficit d'adaptabilité du centre ; Désresponsabilisation des acteurs sur la démarche qualité ; Déficit de qualité des formations ; Fragilité dans le fonctionnement du centre, qui ne permet pas d'ancrer l'innovation permanente dans l'organisation du centre ; Perte de la légitimité de la FPA ; Décalage de la formation par rapport aux besoins des entreprises par suite d'un pilotage à vue
	<b>Mise en réseau des centres de formation</b>	Mise en place de plateaux techniques entre les centres Mise en place d'un dispositif d'échanges et de capitalisation des centres	Mise en réseau « formelle » sans explicitation des exigences du « travail en réseau » et sans formation correspondante	Abandon du travail en réseau et perte de sa valeur ajoutée ; Déficit de l'efficacité : pratiques éclatées et de qualité inégale, coûts pour le système de FPA ...
	<b>Attractivité</b>	<u>Pour les entreprises</u> : Mises en œuvre d'un argumentaire sur l'intérêt de l'apprentissage pour les entreprises ; Visibilité de l'ensemble de l'offre de formation <u>Pour les jeunes et les familles</u> : formation à un métier ou pour créer son entreprise ; Mesures d'accompagnement social (pour l'hébergement, transports, restauration)	<u>Pour les jeunes et les familles (accompagnement social)</u> : non prise en compte ou minimisation des conditions logistiques et financières nécessaires aux apprentis pour réaliser leurs parcours d'apprentissage	<u>Pour les jeunes et les familles (accompagnement social)</u> : Abandon d'apprentis en cours de parcours

Invariants internes liés à l'organisation et au fonctionnement d'un dispositif de formation				
Types de variables internes	Variables internes	Facteurs de réussite	Facteurs de risques	
			Risques à prévenir ou à surveiller	Conséquences possibles
Curriculum et les modalités de formation	Référentiels et profils de sortie	<p>Identification des principales situations professionnelles à traiter au terme de la formation ;</p> <p>Identification d'un Socle de connaissances, de compétences et de comportements civiques et professionnels ;</p> <p>Le profil de sortie est compréhensible par les entreprises ;</p> <p>Référentiel de certification établi, actualisé et validé avec les entreprises</p>	<p>Une APC complexe, difficile à mettre en œuvre, ne préparant pas à agir dans des familles de situations professionnelles, difficilement compréhensible par les entreprises ;</p> <p>Confusion entre les référentiels de profils de sortie des apprentis et les référentiels métiers des professionnels confirmés des entreprises ;</p> <p>Absence d'actualisation des référentiels métiers et profils de sortie ;</p> <p>Non-participation des formateurs dans l'élaboration des profils et référentiels</p>	<p>Absence ou abandon des profils de sortie et référentiels de compétences par les entreprises ;</p> <p>Désengagement des professionnels des entreprises ;</p> <p>Résistance croissante des formateurs ;</p> <p>Non prise en compte des profils de sortie et référentiels ;</p> <p>Apprentis moins rapidement opérationnels au sortir de la formation</p>
	Type de Curriculum et de parcours professionnalisants	<p>Programmes de formation bâtis selon une démarche compétences en concertation avec les formateurs et les professionnels, et facile à mettre en œuvre ;</p> <p>Organisation, si nécessaire, de formation de mise à niveau avant le démarrage du parcours de formation ;</p> <p>Parcours de progression donnant une visibilité sur une montée en professionnalisation ;</p> <p>Offre modulaire de formation ;</p> <p>Possibilité de parcours diversifiés en fonction des acquis et potentiels des publics ;</p> <p>Possibilité de passerelles avec d'autres formations certifiantes ;</p> <p>Association des formateurs à la conception du parcours</p>	<p>Développement de programmes pléthoriques ;</p> <p>Retour à des programmes conçus comme des additions d'unités d'enseignement ;</p> <p>Absence de parcours différenciés selon les caractéristiques des apprentis ;</p> <p>Temps trop faible attribué à la mise à niveau et à la remédiation ;</p> <p>Absence ou abandon de l'implication des formateurs dans la conception du curriculum ou des parcours</p>	<p>Faible motivation des apprentis n'ayant pas de visibilité sur leur montée en professionnalisme et sur l'utilité des formations ;</p> <p>Retrait des formateurs sur leurs disciplines ;</p> <p>Abandon des apprentis en cours de formation</p>

	<p><b>Modalités pédagogiques</b></p>	<p>Mise en œuvre de situations d'apprentissage variées et progressives tenant compte des caractéristiques et modes d'apprentissage du public formé ; Importance accordée aux mises en situation professionnelle simulées et réelles accompagnées ; Explicitation de la nécessité et des usages professionnels des apprentissages proposés (génération WHY) ; Mise en place d'un accompagnement pédagogique personnalisé</p>	<p>Mise en œuvre de modalités pédagogiques ne correspondant pas aux façons d'apprendre des apprentis ; Non prise en compte ou prise en compte insuffisante du critère de progressivité dans les apprentissages à réaliser ; Absence ou abandon d'une approche pluridisciplinaire dans la conception et l'animation des parcours</p>	<p>Faible motivation et découragement des apprentis ; Abandon d'apprentis en cours de parcours</p>
	<p><b>Organisation et modalités de l'alternance</b></p>	<p>L'alternance est intégrative (et pas seulement juxtapositive ou applicative), c'est-à-dire :          Les apprentis partent en entreprise avec des objectifs d'apprentissage conformes aux objectifs de formation, compatibles avec le fonctionnement de l'entreprise et négociées avec les entreprises/maitres d'apprentissage ;          Les entreprises sont impliquées dans le recrutement/choix des apprentis ;          La coopération entre les maitres d'apprentissage et des formateurs est organisée et instrumentée ;          Un suivi de l'apprenti dans sa période en entreprise est mis en place ;          La période en entreprise donne lieu à un retour d'expérience ;          L'entreprise est conçue non seulement comme un lieu d'application mais un lieu d'apprentissage spécifique ;          Le rythme de l'alternance est compatible avec le fonctionnement de l'entreprise et les exigences d'un apprentissage progressif ;          Diversité des parcours d'alternance tenant compte des spécificités des publics ;          Contractualisation de l'alternance (en amont du démarrage de l'alternance) entre le jeune, l'établissement et l'entreprise : contrat écrit, engagements réciproques, rémunération</p>	<p>Dérive vers une alternance juxtapositive ou applicative ;          Départ des apprentis en entreprises sans objectifs d'apprentissage ;          Tutorat réduit à des modalités d'imitation des pratiques du maitre d'apprentissage ;          Absence ou abandon des moments de retour réflexifs au terme des mises en situation de travail réelles ou simulées ;          Non prise en compte des objectifs de formation dans les mises en situation de travail en entreprise ;          Relâchement ou abandon de l'organisation régulière de la coopération entre les divers acteurs de l'alternance ;          Disparité importante des coûts de suivi des parcours en entreprises selon le rayon de localisation des entreprises d'accueil ;          Tendance de certaines entreprises à employer les apprentis essentiellement en fonction de critères de rentabilité à court terme plutôt qu'en fonction des objectifs d'apprentissage</p>	<p>Apprentis insuffisamment professionnalisés ;          Apprentis insuffisamment préparés à évoluer professionnellement ;          La coopération se réduit à quelques relations interpersonnelles et ne correspond plus à une logique de fonctionnement ;          Distension des liens entre les entreprises et le centre et retour à des logiques séparées et non mutuellement contributives ;          Image négative du milieu professionnel par les apprentis</p>

Invariants internes liés à l'organisation et au fonctionnement d'un dispositif de formation				
Types de variables internes	Variables internes	Facteurs de réussite	Facteurs de risques	
			Risques à prévenir ou à surveiller	Conséquences possibles
Curriculum et les modalités de formation	Évaluation des apprentissages	Des évaluations formatives sont organisées pour préparer aux évaluations certificatives ; Mise en œuvre de critères et modalités diversifiés pour l'évaluation des mises en situation, l'évaluation de connaissances ou de savoir-faire ; Mise en œuvre d'une évaluation sur des critères techniques ET sur des critères de degré d'autonomie acquis ; Les mises en situation sont évaluées et prises en compte pour l'obtention de la certification ; Une formation à l'évaluation adaptée est mise en place pour les formateurs et les tuteurs/maitres d'apprentissages (simplicité d'utilisation) ; Attestation formelle et écrite en fin d'apprentissage, fondée sur des évaluations organisées	Absence de réalisation d'évaluations formatives avant des évaluations certificatives ; Épreuves d'évaluation trop complexes et chronophages ; Outils d'évaluation non adaptés aux contraintes des tuteurs ; Tendance des tuteurs à sur évaluer ou sous évaluer ; Formateurs et tuteurs non formés à l'évaluation ; Inégalité des contextes et standards d'apprentissage dans les entreprises d'accueil ; Tendance à revenir à des évaluations de type scolaire ; Évaluation basée uniquement sur des critères techniques et ne prenant pas en compte le degré d'autonomie des apprentis	Découragement ou abandon de leurs parcours par les apprentis ; Conflits dus au déficit d'objectivité dans les évaluations par les tuteurs en entreprise ; Résistance des formateurs à une APC ; Difficultés d'insertion professionnelle des apprentis
	Le centre comme lieu d'apprentissage	L'établissement comme lieu de respect des règles de civilité et de comportements professionnels et social		
	Équipements et outillage du centre de formation	Équipements et outillage permettant la mise en œuvre des pratiques professionnelles requises par les entreprises	Les apprentis apprennent sur des équipements obsolètes	Décalage des apprentissages par rapport aux pratiques des métiers en entreprise ; Corps de formateurs déphasés par rapport aux exigences du marché du travail

<b>Formateurs en centre et maîtres d'apprentissage dans les entreprises partenaires</b>	<b>Formateurs en centre de formation</b>	<p>Les formateurs des enseignements professionnels disposent d'une expérience professionnelle ;</p> <p>Toute l'équipe de formateurs est mobilisée sur l'ensemble de la réalisation des parcours ;</p> <p>La formation continue des formateurs est organisée en fonction des objectifs et modalités d'apprentissage du centre leur permet de se maintenir à jour de l'état de l'art des métiers concernés ;</p> <p>Les formateurs sont préparés pour concevoir et animer des parcours adaptés à des publics différenciés ;</p> <p>Les missions respectives de formation et de suivi de l'alternance sont clarifiées ;</p> <p>Le statut de formateurs et leur rémunération est cohérent avec l'ensemble de leur mission (enseignement, suivi de l'alternance, coopération sur le parcours avec d'autres formateurs)</p>	<p>Statut et conditions de travail ne correspondant pas à leur mission ;</p> <p>Absence de recrutement basé sur des critères de compétences et d'expérience professionnelle correspondant aux métiers enseignés ;</p> <p>Inexistence ou non-fonctionnement d'un dispositif de formation continue des formateurs</p>	<p>Départ dans le privé (FC) et fort turnover ;</p> <p>Décalage entre la formation et les besoins des entreprises ;</p> <p>Perte de la crédibilité des formateurs aux yeux des apprentis</p>
	<b>Tuteurs ou maîtres d'apprentissage</b>	<p>Explicitation des missions du tuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une formation spécifique à l'apprentissage en situation de travail est organisée pour les tuteurs. Cette formation est compatible avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise ;</li> <li>• Les tuteurs disposent d'un temps dédié</li> <li>• APC compréhensible et partagée par les professionnels</li> </ul>	<p>Tendance à reproduire les modes de formation qu'ils ont connus et vécus ;</p> <p>Déphasage au niveau technologique et/ou pédagogique par rapport aux apprentissages délivrés dans le centre ;</p> <p>Déficit d'une reconnaissance continue du rôle des tuteurs</p>	<p>Faible acquisition de compétences des apprentis ;</p> <p>Faible préparation des apprentis à l'évolution professionnelle ;</p> <p>Image négative du milieu professionnel par les apprentis ;</p> <p>Démobilisation des tuteurs et non-attractivité de la fonction tutorale</p>
<b>Professionalisation des entreprises partenaires</b>	<b>Équipements des entreprises</b>	Équipements correspondant à l'évolution des technologies		
	<b>Perfectionnement des professionnels</b>	<p>Mise à niveau des compétences (pratique des métiers et de la gestion d'entreprise conformes à l'état de l'art) ;</p> <p>Plan de formation au niveau de la profession ou de l'entreprise</p>		
<b>Localisation du centre de formation</b>		A proximité d'entreprises ou organisation des déplacements nécessaires pour les jeunes et la fonction développement et suivi des apprentissages		

## SCENARII D'APPUI

Nous exposons ci-après des exemples de scenarii. **L'objectif n'est pas d'industrialiser des appuis-types mais de montrer les interrelations entre la formation par apprentissage et les politiques économiques, d'éducation de base, de formation professionnelle, etc., mais également les politiques de décentralisation éventuelles.**

Sont distingués 2 types de finalités : la **conception d'une stratégie de l'apprentissage** et les **conditions d'une mise en œuvre efficiente**. Les actions présentées couvrent l'ensemble des aspects liés à l'apprentissage, elles peuvent être prises indépendamment les uns des autres (en respectant évidemment cohérence et pertinence) ou en association selon le contexte de l'appui.



© Morgane OMMER/NOI Pictures

Finalités	Thèmes	Constats de départ	Objectifs	Résultats
<b>Construction d'une stratégie de l'apprentissage</b>	Information & orientation	Représentations collective négatives	Ouvrir les représentations collectives sur FPA	Organisations de forum, ateliers, séminaires experts ; Enquête sur les attentes des jeunes et des entreprises ; Mobilisation de l'ensemble de la communauté éducative
			Explorer les requis et évolutions du marché du travail	Enquêtes sur évolution et attentes du secteur productif ; Production d'un Livre Blanc sur les orientations FP en relation avec marché du travail ; Création et animation de « missions locales » ; Mobilisation des Conseils Nationaux sur l'EFP
			Rendre lisible la rentabilité d'un investissement sur l'apprentissage	Document-cadre d'orientation par les partenaires sociaux/OP sur l'apprentissage ; Elaboration et animation de stratégies nationales de communication sur l'apprentissage (Ministère, OP)
	Cadre réglementaire/régulation	Pas d'encadrement ou inopérant	Recenser les expériences existantes	Inventaire et grille d'analyse
			Élaborer un cadre de régulation	Elaboration d'un cadre législatif/conventionnel/contractuel
			Financer l'apprentissage	Définition (et négociation) d'un cadre de financement (mutualisation ou incitations financières/fiscales)
	Reconnaissance et transférabilité	Mauvaise image de la FP/apprentissage assimilée à échec scolaire ou « petits métiers », avec évolution professionnelle limitée	Faciliter un continuum éducatif	Conception et animation d'une stratégie de communication sur l'apprentissage ; Architecture des passerelles FP/enseignement supérieur ; Conception de Cadres Nationaux des Certifications ; Conception de CQP, titres professionnels ... pour FC
			Faciliter l'évolution professionnelle tout au long de la vie	Mise en place de dispositifs de VAE ; Conception de CQP, titres professionnels ; Intégration de « compétences internationales » dans programmes ; Conception de dispositifs de financement (voir ci-après) ; Conclusion de partenariats internationaux
			Placer l'apprentissage au cœur des politiques d'emploi et FP	Conception de politiques nationales/régionales de l'apprentissage ; Conception de Cadres Nationaux des Certifications ; Négociation de chartes/protocoles d'accord/conventions collectives

Finalités	Thèmes	Constats de départ	Objectifs	Résultats des appuis
<b>Mise en œuvre efficiente de l'apprentissage</b>	Animation de la politique d'apprentissage	Pratiques d'apprentissage résiduelles et très peu formalisées, réservée à certain publics/métiers	Organiser l'apprentissage au sein du système éducatif	Conception de modalités de contractualisation entre Rectorat/CFA, avec modalités de gestion, démarche qualité, modalités de professionnalisation)
			Opérationnaliser son financement	Structuration d'un fonds de formation (gouvernance/procédures, services/conseils, SI) ou de dispositifs d'incitations financières & fiscales
			Organiser la gouvernance nationale, régionale	Architecture et mandats définis & formes de contractualisation ; Construction d'un CPRDFOP
	Participation des professionnels	Consultation inexistante ou très formelle, entreprises pas ou peu mobilisées	Structurer le dialogue avec le système éducatif	Mise en place et animation de Commissions sociales/FPA dans OP ; Charte de l'apprentissage pour entreprises adhérentes ; Formation des élus professionnels avec mandat national/régional/local (CFA) ; Contribution à un CPRDFOP
			Recenser les besoins des entreprises	Mise en place Observatoires branche/régionaux ; Production d'études ; Mise en place dans OP de services-conseils en RH-FP
			Structurer l'implication des entreprises dans les parcours d'apprentissage	Charte de la gouvernance en centre et mise en place avec formations d'élus professionnels et permanents OP ; Formation des maîtres d'apprentissage ; Intégration de professionnels dans les enseignements
	Professionnalisation de la formation	Pédagogie et moyens pas adaptés	Organiser le centre de FPA	Mise en place et animation d'une organisation facilitant l'apprentissage: gestion financière et RH, fonctions développement, suivi, organisation par filière etc.
			Bâtir une pédagogie de l'alternance	Contractualisation pour définition des responsabilités entreprises/jeune/centre ; Planning alternance selon les niveaux ; Programme adapté ; Profil des formateurs adaptés (recrutés, FI, FC) ; Encadrement du jeune effectif et suivi ; Equipements adaptés
			Bâtir une pédagogie différenciée selon les publics	Modularisation et pratiques de l'individualisation maîtrisée par les formateurs

# ANNEXE

## Éléments de comparaison sur les systèmes d'apprentissage France/Allemagne

Sources : Etude Institut Montaigne 2015 – Friedrich Ebert Stiftung 2012- Robert Schumann 2010 – DARES 2014 - IFRAP 2012 – Revue économique 2001 – étude CNRS CREST

	FRANCE	ALLEMAGNE
<b>Secteur productif</b>	Les entreprises industrielles employant moins de 10 salariés représentent 90 % de l'emploi	Les entreprises industrielles employant plus de 250 salariés représentent environ 55 % de l'emploi.
<b>Politique économique</b>	Davantage orientée vers le soutien à la demande et au pouvoir d'achat. Etat garant de la protection des droits sociaux.	Davantage orientée vers le soutien à l'offre et la compétitivité. L'Etat intervient comme garant d'un ordre social qui le précède (établi dans le cadre de la cogestion par les entreprises et salariés)
<b>Politique éducative</b>	Avant la réforme de 2018, modèle axé sur la valorisation de la connaissance. Les diplômes sont un facteur indispensable pour l'insertion professionnelle et durant la vie professionnelle. Depuis la loi de 2018, évolution vers la fluidité entre formation initiale et continue.	Modèle axé sur la valorisation de la compétence (fluidité entre formation initiale et continue)
<b>Cadre général de l'apprentissage</b>	<p>Avant la réforme de 2018, le CFA est l'agent central principal, par lequel transitent en priorité les apprentis. La gestion de ces écoles appartient à une municipalité, une chambre de commerce, une chambre de métiers, un organisme privé (associatif ou entrepreneurial), ou un établissement public d'enseignement, et se trouve sous « tutelle pédagogique » des ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur ou de l'agriculture. La loi de 2018 renforce la responsabilité des branches professionnelles (OPCO).</p> <p>La responsabilité pédagogique relève de l'Etat avec consultation du secteur productif. Mais les stratégies globales de formation professionnelles et d'apprentissage sont définies par secteur dans le cadre du dialogue social.</p> <p>Une taxe d'apprentissage est collectée auprès des entreprises, elle est recouvrée par les URSSAF qui reverse à France Compétences qui assure la répartition entre les OPCO : 0.68 % de la masse salariale modulée en fonction de la taille des entreprises (+CSA pour entreprises de plus 2000 salariés n'ayant pas atteint 4 % d'alternants). S'ajoute : financement Etat (crédit d'impôt, prime TPE), de la région (complément des OPCO sur les dépenses de fonctionnement &amp; équipement/infrastructure des centres, pour des raisons d'aménagement du territoire).</p>	<p>Les entreprises sont « l'opérateur naturel et principal » de l'apprentissage. Le jeune s'adresse d'abord à une entreprise qui si elle l'accepte l'oriente ensuite vers une école professionnelle dans laquelle il recevra une formation technique théorique. L'entreprise est un espace légitime de qualification. Elle a la responsabilité pédagogique de l'apprentissage sous un contrôle tripartite. Le niveau local (Länder) est prépondérant dans la mise en œuvre, la coordination étant assurée au niveau fédéral (commission tripartite fédérale).</p> <p>Pas de taxe d'apprentissage, mais un financement sur base volontaire. Länder prennent en charge coûts liés à la scolarité et à l'enseignement (supervision des écoles, salaires et formation des enseignants, etc.) tandis que les autorités locales sont responsables des frais de fonctionnement des établissements (construction, maintenance et rénovation, etc.). les entreprises financent la quasi-totalité de l'apprentissage (rémunération apprenti et formation pratique). Enfin, pour certains programmes et dispositifs liés à la formation professionnelle initiale, des acteurs fédéraux peuvent également intervenir (Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche BMBF, Ministère fédéral de l'économie et des technologies BMWi, l'agence fédérale pour l'emploi BA, etc.). Ces dernières années (DARES 2014), les déséquilibres persistants entre le nombre de places d'apprentissage disponibles dans les entreprises et le nombre de candidats ont ainsi incité l'Etat fédéral à intervenir davantage. Ces dépenses, qui restent cependant d'un montant modeste, se partagent entre deux types d'interventions : le financement de postes dans des structures de formation hors entreprises censées servir de transition vers l'apprentissage (cf. encadré) et des aides financières à l'embauche de jeunes pour les entreprises.</p>

<b>Nombre d'apprentis et répartition</b>	<p>On compte environ 400 000 apprentis (2018), qui représentent environ 7 % des jeunes entre 16 et 25 ans.</p> <p>La majorité des apprentis français sont, soit très faiblement qualifiés, soit très fortement qualifiés: 42 % des apprentis sont au niveau CAP et 20-30% dans les niveaux supérieurs. Seuls 16 % des bacheliers de l'enseignement professionnel obtiennent leur diplôme par l'apprentissage.</p> <p>En France, l'enseignement supérieur (BTS- Université-Grandes Ecoles) a "investi" l'apprentissage pour améliorer l'insertion professionnelle (apprentissage, devenu gage d'excellence par la "professionnalisation").</p>	<p>Environ 500 000 apprentis ont démarré un apprentissage en 2017 (contre 100 000 de plus en 2007 (chiffres Office fédéral de la statistique) Dans la même classe d'âge, 55 % de la population était issu d'une formation en apprentissage en 2008 (l'Allemagne comptait 1,6 million d'apprentis 2008).</p> <p>En Allemagne, l'apprentissage concerne surtout les qualifications intermédiaires: le niveau correspondant au bac professionnel français concentre 80 % des apprentis. Le pays a même rendu obligatoire l'apprentissage pour plus de 300 métiers (vendeur, mécanicien, laborantin etc.). Seuls 4 % des apprentis relèvent de l'enseignement supérieur. Ce qui s'explique par une fluidité plus importante entre la formation initiale et la formation continue.</p>
<b>Entreprises d'accueil</b>	<p>En France, plus de 50 % des apprentis travaillent dans des entreprises de moins de 10 salariés et 10 % dans des entreprises de plus de 500 salariés.</p>	<p>En Allemagne, plus de 50 % des apprentis travaillent dans des entreprises de plus de 50 salariés et 25 % dans des entreprises de plus de 250 salariés.</p>
<b>Cadre juridique</b>	<p>Contrat de travail. La rémunération s'étend de 25 à 78 % du Smic (ou du salaire de la branche s'il est plus avantageux), selon la branche, l'âge et le niveau de formation.</p>	<p>Contrat de travail. Rémunération des apprentis va de 200 à 1.800 euros par mois selon la branche, l'âge et le niveau de formation.</p>
<b>Coût d'un apprenti</b>	<p>Environ 10 000€ par an dépense publique + rémunération de l'employeur (3000 à 13000€ par an, selon niveau qualification, âge etc., avec allègements possibles crédit d'impôts etc.). (Revue économique 2001 – études CNRS CREST)</p>	<p>Quasi-totalité supporté par les entreprises (formation pratique incluse). Coût brut moyen annuel d'un apprenti pour une entreprise : environ 15 300€ (2007 – étude DARES 2014), décomposé ainsi : 61 % de coût salarial pour l'apprenti, 22 % de coût salarial pour le personnel d'encadrement (à plein temps ou non), 5 % pour l'équipement et le matériel et enfin 12 % de frais divers (coût administratif, de logement, etc.). En moyenne la production moyenne fournie par un apprenti est estimée dans ces mêmes travaux à 11 700€ par an, ce qui signifie que le coût net d'un apprenti pour une entreprise serait en moyenne de 3 600€.</p>
<b>Modalités de l'alternance</b>	<p>Opposition entre PME et grandes entreprises, particulièrement en Allemagne où l'argument de la réduction des coûts du travail semble prédominant dans les PME, les grandes entreprises recourant plus souvent à l'apprentissage pour investir en capital humain. En France, les PME utilisent l'apprentissage plus souvent à des fins d'investissement dans le capital humain. (Revue économique 2001 – étude CNRS CREST)</p>	
<b>Maître d'apprentissage</b>	<p>La formation pratique est assurée dans le centre de formation.</p>	<p>La formation pratique est réalisée dans l'entreprise.</p>
	<p>Pas de statut légal du maître d'apprentissage (mais des dispositions d'entreprises peuvent exister)</p>	<p>En Allemagne, les tuteurs (maîtres d'apprentissages) ont un statut (reconnaissance professionnelle et sociale).</p>

# AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

Le groupe Agence française de développement (AFD) est un établissement public qui finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et durable. Plateforme française d'aide publique au développement et d'investissement de développement durable, nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud.

Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer et dans 115 pays, pour les biens communs de l'humanité – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable. Pour un monde en commun.



[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

Twitter : @afd\_france

Instagram : afd\_france

5 rue Roland Barthes – 75598 Paris Cedex 12 – France – tél : +33 1 53 44 31 31