

Conseil économique, social et environnemental régional Rhône-Alpes

La société civile dans sa diversité

Pour une stratégie régionale de développement global de l'alternance

15 Décembre 2015

Les Avis et Contributions

Pour une stratégie régionale de développement global de l'alternance

Rapporteur

M. Michel WEILL

Président de la commission n°3 « Orientation, éducation, formation et parcours professionnels »

Contribution n° 2015-20

15 Décembre 2015



Le CESER en quelques mots...

Le CESER concourt à l'administration de la région aux côtés du Conseil régional et de son Président.

Il s'agit d'une assemblée consultative qui émet des **avis** (saisines) et **contributions** (autosaisines). Elle est représentative de la vie économique et sociale de la région.

Expression de la société civile dans toute sa diversité, les propositions du CESER éclairent les choix des décideurs régionaux.

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Rhône-Alpes, inscrivez-vous à la lettre@rhonealpes.fr
ou
retrouvez les informations sur
le site Internet de la Région Rhône-Alpes : www.ceser.rhonealpes.fr

Cette contribution a été adoptée à l'unanimité
par le Conseil économique, social et environnemental régional Rhône-Alpes
lors de son Assemblée plénière du 15 décembre 2015.

Sommaire

	Pages
Introduction	5
1. L'alternance : un concept transversal aux différents systèmes de formation	6
1.1. Les différents visages de l'alternance	6
1.2. Qualité du lien formation/travail et amélioration de l'acquisition des connaissances, des compétences et de l'insertion dans l'emploi	10
2. Construire une stratégie régionale de développement global de l'alternance	12
2.1. Valoriser l'alternance dans l'ensemble des secteurs d'activité	12
2.2. Faire évoluer l'image de l'alternance, en particulier dans le cadre de l'orientation	13
2.3. Renforcer l'alternance dans la filière scolaire	15
2.4. Améliorer la continuité des parcours en alternance	16
2.5. Favoriser une « ingénierie de l'alternance » partagée par l'ensemble des parties prenantes	18
2.6. Renforcer les modalités d'une « alternance proactive », permettant de limiter les ruptures de parcours	20
Préconisations	21
Conclusion	25
Annexes	27
Déclarations des groupes	35

Introduction

L'alternance peut se définir comme un mode de formation qui s'appuie sur la complémentarité de périodes en établissement de formation et en situation de travail. Ce mode peut concerner la formation professionnelle initiale ou continue et s'appuie sur des modalités transversales à de nombreux dispositifs.

La question de l'alternance est souvent abordée dans le débat public sous l'angle des dispositifs, et par conséquent, des freins financiers ou non financiers à son développement. Si cette problématique n'est pas l'enjeu central de cette contribution, une réflexion spécifique sur l'amélioration des dispositifs, et notamment l'harmonisation des différents statuts d'alternant, contribuerait favorablement à la mise en œuvre et à la dynamisation d'une stratégie régionale de développement global de l'alternance.¹

Si cet aspect est essentiel au fonctionnement des formations en alternance, il occulte souvent le besoin d'une réflexion plus approfondie sur l'intérêt et les conditions de réussite de l'alternance en tant que mode de formation.

A travers cette contribution, il s'agira donc d'envisager l'alternance non pas comme un ensemble de dispositifs mais comme un mode pédagogique à part entière, qui s'appuie sur le paradigme d'un lien renforcé entre formation et situation de travail pour faciliter l'acquisition de savoirs et de compétences. Comment améliorer encore ce lien ? Pour quels bénéfices ? Et dans quelles conditions ? Comment lever les freins au déploiement de ces modalités pédagogiques ?

L'objectif est donc de définir les moyens et les conditions d'un développement autant qualitatif que quantitatif de l'alternance, et plus globalement de renforcer le lien entre travail et formation à tous les niveaux et dans toutes les filières.

Dans un contexte de mutations économiques, l'alternance est en effet un mode de formation qui permet de mieux répondre aux évolutions des métiers et des carrières professionnelles, désormais plus fragmentées, en mettant l'accent sur la notion de compétences. Il s'agit aussi de mieux répondre aux attentes des employeurs en matière de recrutement.

Le développement de l'alternance est un enjeu éducatif et sociétal, en particulier pour les jeunes les plus éloignés du monde du travail. Il permet de redonner du sens aux enseignements, d'impliquer davantage les employeurs dans le système de formation et d'améliorer, in fine, la qualité des formations dans une logique « gagnant-gagnant » pour toutes les parties prenantes.

La stratégie globale de développement de l'alternance proposée par le CESER a donc aussi pour ambition de replacer l'enjeu éducatif au cœur du débat public.

¹ Sur ce thème, on peut notamment consulter le rapport de l'IGAS sur « Les freins non financiers au développement de l'apprentissage », publié en février 2014.

1. L'alternance : un concept transversal aux différents systèmes de formation

1.1. Les différents visages de l'alternance

Cette forme d'enseignement repose sur l'acquisition de connaissances et de compétences alternativement en centre de formation et sur le terrain. Elle est soit encadrée par un dispositif (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation), soit un choix délibéré de sortir du temps plein scolaire (école de la deuxième chance, année césure, alternance scolaire, stages...)

Selon le schéma de mise en œuvre, l'alternance favorise plus ou moins la coopération entre les trois ou quatre parties prenantes que sont, l'apprenant, les formateurs, le tuteur/maitre de stage, et éventuellement les parents dans certains cas. Elle garantit une articulation plus ou moins grande des séquences et contenus de formation.

Différentes formules sont envisageables selon les spécificités des publics en formation :

- **L'alternance sous contrat de travail**

Contrat d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage est un dispositif de formation initiale, dont l'objectif est de permettre aux jeunes provenant du système scolaire d'obtenir un diplôme ou un titre professionnel enregistré au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). Ce dispositif est réglementé, contrôlé et financé par l'État et la Région, les entreprises participant également au financement.

Sa durée peut varier de 1 à 3 ans en fonction de la certification visée, il touche un public âgé de 16 à 25 ans, mais aussi au-delà de 26 ans pour les travailleurs handicapés et les créateurs d'entreprise.

La formation théorique est dispensée dans un Centre de Formation d'Apprentis (CFA), elle est réglementée et contrôlée sur le plan pédagogique par l'État et la Région. La formation pratique se déroule au sein de l'entreprise : la présence d'un maître d'apprentissage est obligatoire.

On recense 40 478 apprentis (-4,1% par rapport à l'année précédente) en Rhône-Alpes en 2014².

Contrat de professionnalisation

Mis en place en octobre 2004 par les partenaires sociaux, le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance. Il remplace les anciens contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation. Le contrat de professionnalisation s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. Son objectif est de permettre aux personnes d'acquérir une qualification professionnelle reconnue par l'État ou la branche professionnelle pour favoriser leur insertion ou leur réinsertion professionnelle. Pour ce faire, le titulaire du contrat alterne des périodes d'enseignement général, technologique et professionnel en organisme de formation et des périodes de travail en entreprise pour une mise en application des savoir-faire. Le dispositif est géré par les partenaires sociaux et les branches professionnelles. La formation est financée par les OPCA et peut se dérouler dans tout organisme de formation privé ou public. Sa durée peut varier de 6 à 24 mois (dans le cas d'un CDD) si un accord de branche le prévoit, et l'activité peut être exercée à temps partiel³.

² Chiffres de la Région Rhône-Alpes

³ Source : article L.6325-1 et suivants du contrat de travail

La formation théorique est dispensée dans un organisme de formation extérieur ou dans l'entreprise (si elle possède un service de formation), elle n'est pas réglementée sur le plan pédagogique. La formation pratique se déroule au sein de l'entreprise, et la présence d'un tuteur est obligatoire.

Près de 15 900 contrats de professionnalisation ont été signés en Rhône-Alpes en 2009.

D'après les études réalisées par le PRAO⁴, les contrats en alternance (apprentissage et professionnalisation) sont concentrés dans certains secteurs d'activité tels que la construction, le commerce, la réparation d'automobiles et de motocycles ou l'industrie manufacturière, mais les utilisations des contrats sont souvent différentes selon les secteurs.

En revanche, certains secteurs d'activité recourent très peu aux contrats en alternance. C'est particulièrement le cas des secteurs des activités immobilières, de l'enseignement, des industries extractives, de la production et distribution d'eau et de l'administration publique. Ces données sont globalement assez similaires aux travaux nationaux menés sur le sujet.

- **L'alternance dans la voie scolaire**

Les pratiques de l'alternance dans la filière scolaire sont hétérogènes. Il faut bien distinguer au sein de l'enseignement secondaire du second cycle les différentes voies :

- En enseignement général et en enseignement technologique, l'alternance se résume à d'éventuelles périodes de stages facultatives, généralement à l'initiative des enseignants ou des élèves
- En enseignement professionnel et en enseignement agricole : la pratique de l'alternance, sous la forme de périodes de formation en milieu professionnel, est variable en durée selon les diplômes préparés : bac professionnel, brevet des métiers d'art (BMA), brevet professionnel (BP), brevet professionnel agricole (BPA), brevet de technicien spécialisé ou agricole (BTS/BTA), brevet technique des métiers (BTM), certificat d'aptitude professionnelle ou agricole (CAP/CAPA)

- **Les autres formes d'alternance :**

En plus des formations en alternance les plus connues, de nombreux dispositifs de formation s'appuient sur cette forme d'enseignement. Sans être exhaustif, on peut citer :

- Les Écoles de production : au nombre de huit en Rhône-Alpes, financées par la Région, pour un effectif de 493 élèves de 14 à 18 ans sous statut scolaire, pour une préparation au CAP, BAC Pro et titres professionnels. Une Ecole de production développe une éducation par l'enseignement professionnel et humain ayant pour support essentiel la réalisation de commandes extérieures concrètes, selon une pédagogie particulière :
 - . dans un même temps : c'est la pratique manuelle qui génère la compréhension de la théorie,
 - . dans un même lieu : l'école "théorique" et l'entreprise "pratique" ne sont pas dissociées,
 - . dans une même action : les enseignements professionnels pratiques et théoriques sont dispensés par le même formateur, issu du milieu professionnel, appelé « Maître-Professionnel »⁵

⁴ Cf annexe 1 : Chiffres clés de l'alternance sous contrat de travail

⁵ Cf www.ecoles-de-production.com et www.onisep.fr

- Les nombreux dispositifs de formation continue financés par la Région Rhône-Alpes⁶ et par Pôle emploi, qui incluent des périodes de mise en situation professionnelle : Parcours de qualification et de certification professionnelle (environ 12 500 places pour les demandeurs d'emploi en 2014), Projet Formation Emploi (470 places en 2014)...

Le « Projet Formation Emploi » (PFE) est un programme expérimental de formation professionnelle continue, créé en octobre 2010 par la Région Rhône-Alpes, dans le cadre du Service Public Régional de la Formation Professionnelle. Les places de formation, réparties sur les huit départementaux rhônalpins, sont ouvertes en direction des jeunes et adultes en recherche d'emploi et de bas niveau de qualification. Sur chacun des départements, un secteur professionnel différent est proposé. Le parcours proposé comprend plusieurs étapes de formation (sas d'entrée, pré-certification et certification) qui s'enchaînent sur une durée moyenne de 12 mois par stagiaire. Le parcours compte en totalité entre 1200 et 1600 heures de formation, hors temps effectué en entreprise. Chaque stagiaire bénéficie par ailleurs d'un accompagnement social et pédagogique individualisé et de services d'hébergement et de restauration à proximité des lieux de formation⁷.

- les Ecoles de la deuxième chance (E2C): elles s'adressent aux jeunes de moins de 26 ans sortis du système éducatif sans diplôme ni qualification professionnelle. Fondées sur une pédagogie différente des schémas scolaires classiques, les E2C ont pour objectif l'insertion sociale et professionnelle des jeunes qu'elles accueillent sans autre critère que leur motivation, en leur permettant de développer des compétences, de construire leur projet personnel et professionnel et ainsi gagner en autonomie. Le concept de l'École de la deuxième chance repose sur le principe de l'alternance en entreprise et sur l'individualisation des apprentissages dans le cadre d'une remise à niveau des savoirs de base. La région Rhône-Alpes compte actuellement 5 Ecoles de la deuxième chance dans 5 départements, mais déployées sur plusieurs sites dans certains départements : Vaulx-en-Velin pour le Rhône, Grenoble, Voiron et Vienne pour l'Isère, Valence, Chambéry, St-Etienne.⁸
- Les formations sanitaires et sociales : les formations infirmières et aides-soignantes ont, de tous temps, été des formations en alternance. Elles reposent sur des référentiels d'activités métier, des référentiels de compétences métier. Ainsi les formations sont fondées sur des valeurs partagées, une finalité métier commune. Les formateurs permanents ont la même formation que les cadres de santé des établissements d'accueil. Un langage commun et une connaissance mutuelle favorisent le dialogue et la mise en réseau pour permettre de constituer un corpus de stages apprenants et encadrants.

La formation est structurée de manière graduelle avec des paliers de professionnalisation par semestre qui sont en cohérence avec les enseignements et les stages. Chaque semestre est centré sur un objectif professionnel auquel concourent les Unités d'Enseignement (UE) du semestre et les stages. On parle de maillage d'UE au service d'objectifs professionnels. Chaque semestre se termine par une UE d'intégration qui, à partir de situations cliniques ramenées de stage par les étudiants, contextualise les savoirs acquis en cours de semestre. Un certain nombre de professionnels viennent témoigner de leur contexte de travail, de leurs projets et des savoirs incontournables pour exercer la profession en toute sécurité. La présence de professionnels en formation est essentielle dans la construction de l'identité professionnelle des futurs diplômés. Parallèlement, les formateurs vont sur les terrains de stage effectuer de l'accompagnement clinique et des bilans des apprentissages. Ces temps d'appropriation des connaissances et des pratiques sont le plus souvent gérés conjointement par un formateur et un tuteur de stage ou un maître de stage.

⁶ Cf délibération n°14.02.098 du Conseil régional sur les programmes collectifs de formation, de qualification et de certifications professionnelles.

⁷ Cf avis du CESER sur l'évaluation du dispositif PFE (10 juin 2014)

⁸ <http://www.reseau-e2c.fr/>

Chaque étudiant bénéficie d'un suivi individualisé de sa progression sur l'ensemble de la formation avec un même formateur référent. Cet accompagnement personnalisé permet d'analyser avec l'étudiant l'efficacité de ses méthodes de travail, les stratégies mobilisées, les niveaux d'acquisition, de performance, et les difficultés rencontrées. Il permet à l'étudiant de se situer et de s'auto-évaluer. Chaque étudiant a un parcours de stage individualisé qui lui permet de développer progressivement ses compétences. Il dispose d'un portfolio, document de synthèse de ses acquisitions et de lien entre les différents acteurs de la formation. Ce portfolio est mobilisé tout autant par les formateurs que les référents de stage et est le témoin de l'évolution de l'étudiant en formation.

Les outils et les supports pédagogiques sont variés. Le développement des outils numériques (tableaux numériques, plateformes interactives, classes virtuelles, e-learning, forums, wikis, blogs..) permet de varier les méthodes pédagogiques et de les adapter aux attentes des étudiants. Le dispositif d'évaluation doit lui aussi être varié. Les évaluations doivent être davantage vécues comme des validations d'étapes plutôt que des contrôles académiques. Des temps d'appropriation des savoirs sont organisés en collectif ou à titre individuel et des temps de renforcement des acquis sont mis en place en fonction des besoins des étudiants. Des formes de tutorat peuvent compléter le dispositif : tutorat entre étudiants, avec des formateurs, avec des professionnels de stage.⁹

- les contrats d'avenir : l'emploi d'avenir est un contrat d'aide à l'insertion destiné aux jeunes particulièrement éloignés de l'emploi, en raison de leur défaut de formation ou de leur origine géographique. Il comporte des engagements réciproques entre le jeune, l'employeur et les pouvoirs publics, susceptibles de permettre une insertion durable du jeune dans la vie professionnelle. Pendant son activité salariée, le jeune en emploi d'avenir est suivi par un référent mission locale ou un référent Cap emploi. Le jeune en emploi d'avenir est également suivi par un tuteur choisi parmi les salariés ou les responsables de la structure employeuse. Il est en capacité d'effectuer un parcours de formation permettant d'acquérir des compétences professionnelles. Au terme de l'emploi d'avenir, ce parcours de formation se concrétise par : une attestation de formation ou d'expérience professionnelle, une certification professionnelle reconnue, ou une validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Le stage : c'est une période temporaire de mise en situation en milieu professionnel au cours de laquelle, l'étudiant/l'élève acquiert des compétences professionnelles qui mettent en pratique les acquis de sa formation en vue de l'obtention d'un diplôme ou d'une certification. Le stagiaire se voit confier une ou des missions conformes au projet pédagogique défini par son établissement d'enseignement et approuvées par l'organisme d'accueil¹⁰. Il n'existe pas à ce jour de statistiques fiables permettant d'évaluer le nombre de stages réalisés. Dans un avis de septembre 2012, le CESE estimait le nombre de stages en milieu professionnel à environ 1.6 million par an en France (contre 600 000 en 2006, soit une augmentation considérable), cette évolution s'expliquant par la généralisation des stages dans les cursus, mais aussi par le chômage des jeunes diplômés, davantage prêts à accepter des stages¹¹.

On pourrait aussi évoquer le modèle pédagogique des MFR (Maison Familiale et Rurale), ou les formations propres à certaines professions (professions médicales, métiers du sport et de l'animation, professions réglementées ...), qui reposent sur un va-et-vient régulier entre apports théoriques et mises en situation professionnelle.

Si la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ne peut pas être considérée comme une « formation en alternance », elle permet néanmoins d'obtenir une certification (un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle) grâce à son expérience professionnelle. Elle constitue une autre voie d'accès aux certifications, en reconnaissant l'apprentissage par le travail. Elle permet aux personnes qui souhaitent obtenir une qualification d'éviter de réapprendre des savoirs déjà assimilés. Ainsi, les acquis professionnels et/ou personnels ont la même valeur que les savoirs acquis par la formation.

⁹ Ces éléments ont été recueillis lors de l'audition de Mme IBOS, directrice de l'Institut de Formation aux Soins Infirmiers (IFSI), IFAS Rockefeller (Lyon), le 12 juin 2015

¹⁰ Selon l'article L. 612-8 du code de l'éducation, depuis la loi du 22 juillet 2013

¹¹ Avis du CESE sur l'emploi des jeunes, septembre 2012. Voir aussi les études de la DARES et du CEREQ sur le sujet.

1.2. Qualité du lien formation/travail et amélioration de l'acquisition des connaissances, des compétences et de l'insertion dans l'emploi

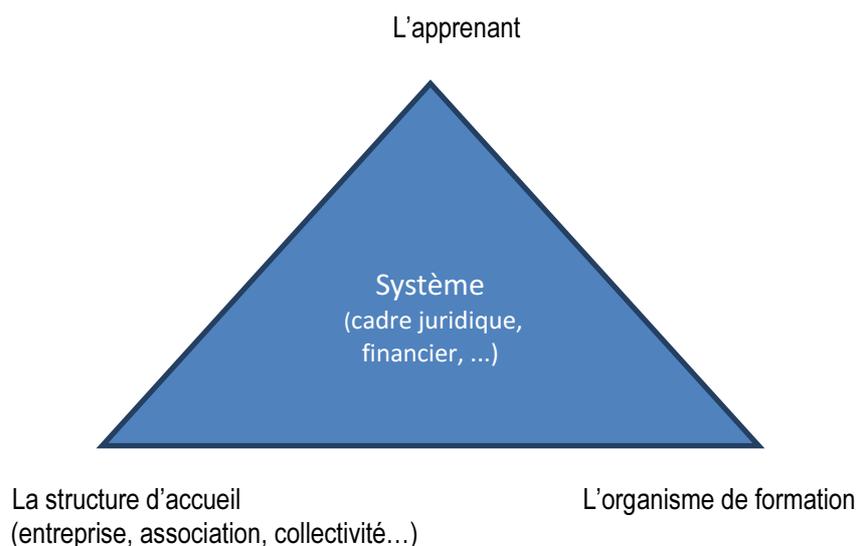
Quelle que soit la formule ou le dispositif de formation, l'alternance est une modalité pédagogique qui a pour objectif de renforcer la qualité de la formation par une diversification des contextes de présentation des savoirs et de leur usage : l'allée-venue d'un lieu d'activité à un autre, d'apports théoriques à une situation de travail, permet d'accélérer l'assimilation des connaissances et des savoir-faire ; mais aussi de susciter une appétence pour l'acquisition de savoirs que l'observation et l'expérience ont rendu indispensables.

En termes cognitifs, l'alternance contribue ainsi à la mise en relation des savoirs académiques et de leur utilité professionnelle et sociale. Elle permet de multiplier les contextes d'apprentissage et peut ainsi faciliter la réussite de publics moins à l'aise avec l'institution scolaire¹².

C'est pourquoi l'alternance est souvent définie comme «une pédagogie de mise en cohérence de deux rapports au savoir dans un projet de formation » : elle permet en effet de dépasser l'opposition traditionnelle entre savoirs théoriques et savoirs pratiques.

Son efficacité est néanmoins conditionnée par une bonne articulation entre les différentes parties prenantes de l'alternance que sont l'apprenant, l'entreprise, et l'organisme de formation.

Les acteurs de l'alternance



Dans ce mode de formation, la qualité des relations nouées entre chaque partie prenante est déterminante :

- Qualité du lien entre l'apprenant et son tuteur en entreprise, permettant de rendre l'activité en entreprise réellement formatrice pour le jeune ;
- Qualité de la relation entre l'entreprise et l'organisme de formation, grâce à la co-construction du programme de formation et des échanges réguliers permettant de valider la progression professionnelle ;

¹² Cf avis du CESE, « L'alternance dans l'éducation », rapporteur : Jean-Marc Monteil, février 2014

- Qualité de la relation entre l'enseignant, l'apprenant et ses parents lorsqu'il est mineur, afin de donner confiance et motivation, et de répondre à d'éventuelles difficultés.

La qualité d'une formation en alternance va donc dépendre à la fois :

- du niveau d'intégration des séquences d'acquisition des savoirs académiques et de formation en activité de travail dans la programmation de la formation ;
- de l'intensité et de la qualité des relations entre formateurs et tuteurs/maîtres de stage tout au long du parcours de formation.

Une alternance « réelle » ou « intégrative » repose sur des interactions, des articulations systématiques, entre des savoirs pratiques et des savoirs théoriques. Ces interactions doivent fonctionner dans le sens production / formation et formation / production. L'alternance prend ainsi la forme d'un apprentissage expérientiel où il y a une transformation de l'expérience en connaissance et une réflexion sur la pratique.

Dans ce modèle, la formation, réalisée dans différents espaces, est organisée de façon cohérente et fait collaborer étroitement différents formateurs : ceux du centre de formation, et ceux de l'entreprise.

La concertation et le dialogue étroit entre le monde académique et le monde professionnel permettent la construction d'une culture commune entre les enseignants et les tuteurs / maîtres de stage, dans l'objectif de construire un mode de formation innovant et partagé entre les uns et les autres, au bénéfice de l'apprenant.

Cette cohérence des séquences permet de redonner du sens aux enseignements et d'obtenir une pleine valeur ajoutée de la formation en alternance en termes de qualification et de compétence, mais aussi de savoirs. Les « savoirs d'action » se substituent ainsi à la dichotomie théorique/pratique, savoir académique/savoir-être/savoir-faire.

Dans ce cadre, la formation en alternance permet d'apporter des bénéfices immédiats à ses principaux acteurs, à court et à moyen termes :

- pour l'alternant : en termes de motivation à acquérir de nouvelles connaissances, en donnant un sens et une utilité sociale aux savoirs
- pour l'employeur : en termes de productivité immédiate et de potentiel de développement de compétences à travers un recrutement.
- pour l'enseignant : en termes de lien entre connaissance et utilité professionnelle, et d'attitude proactive des apprenants

Si l'alternance ne doit pas être exclusivement considérée comme un remède aux difficultés d'insertion, elle peut néanmoins contribuer à renforcer l'employabilité de l'apprenant, grâce notamment à une meilleure transférabilité de ses compétences.

Dans un contexte de mutations économiques et d'évolution des métiers (tertiarisation, numérisation, robotisation...), cette transférabilité peut constituer un atout pour faciliter les évolutions professionnelles, les réorientations, et plus globalement l'accès à l'emploi.

Le développement global des formations en alternance relève donc tout à la fois d'un enjeu d'amélioration de la qualité et du bénéfice de la formation à court terme pour l'ensemble des parties prenantes, mais aussi d'un enjeu éducatif et sociétal visant à faciliter l'accès à l'emploi de personnes éloignées de l'institution scolaire ou du monde du travail.

2. Construire une stratégie régionale de développement global de l'alternance

Le développement global de l'alternance, et pas seulement de l'apprentissage, doit s'appuyer sur une stratégie régionale claire et volontariste, permettant de mobiliser l'ensemble des acteurs éducatifs et socio-économiques dans le cadre d'un projet partagé.

Cette stratégie régionale de développement de l'alternance doit s'appuyer sur plusieurs axes de progrès qui ont été identifiés au cours des travaux menés par la commission :

2.1. Valoriser l'alternance dans l'ensemble des secteurs d'activité

Les contrats en alternance se concentrent sur certains secteurs d'activité : la construction, le commerce, la réparation automobile, l'industrie manufacturière, l'hébergement-restauration, les activités de services administratifs et de soutien, l'artisanat...

D'autres secteurs fonctionnent exclusivement dans le cadre de formations en alternance : professions de santé, du sanitaire et du social, architecture...

Pour atteindre un objectif ambitieux de développement de l'alternance, la question du déploiement de ces modalités pédagogiques au sein de secteurs d'activité où l'alternance est peu développée se pose (activités immobilières, de l'enseignement, des industries extractives, de la production et distribution d'eau et de l'administration publique, collectivités locales ... par exemple).

Il s'agit en particulier de promouvoir une « culture de l'alternance » dans des secteurs, à des niveaux de qualification, et dans des types d'entreprises (PME, grands groupes...) les plus dynamiques en termes de création d'emplois.

Les grandes entreprises accueillent encore trop peu d'alternants et le plus souvent des apprentis ou contrats de professionnalisation du supérieur, alors qu'elles pourraient recruter à tous niveaux à proportion des catégories salariales qu'elles emploient. La quasi absence de formation en alternance dans l'administration publique pose également question. Une harmonisation des statuts d'alternants dans les différents secteurs d'activité pourrait contribuer à soutenir un développement global de l'alternance. La question des modes et des niveaux de rémunération est notamment particulièrement prégnante.

Le PRAO a produit en 2012, un document sur l'usage comparatif des contrats d'apprentissage et de professionnalisation en Rhône-Alpes dans les différents secteurs d'activité. Dans le cadre de sa mission d'observation et d'information, le PRAO pourrait prolonger sa démarche et comparer l'offre d'emploi dans les secteurs pourvoyeurs et l'offre de formation, en alternance comme en temps plein.

Sur la base de cette analyse, le CREFOP pourrait réaliser un diagnostic des secteurs où l'alternance est la moins développée, et construire un plan stratégique partagé entre le Conseil régional, les partenaires sociaux et les acteurs du monde éducatif.

Ce plan de développement de l'alternance pourrait concrètement s'appuyer sur des actions telles que :

- Généraliser la fonction de « développeurs de l'alternance » dans les centres de formation, dont la mission serait de convaincre les entreprises que l'alternance peut être une bonne réponse à leurs besoins ;
- Valoriser et exploiter la réussite des apprentis et autres alternants dans les entreprises (promotions, responsabilités, reprises et créations d'entreprises) pour inciter les décideurs à s'engager, à investir dans la formation par alternance. Valoriser les parcours d'anciens apprentis et autres alternants assumant avec bonheur le rôle de tuteur ou maître d'apprentissage ;

- Lever les différents freins identifiés pour les jeunes et leurs familles, qui conduisent parfois à renoncer à une formation en alternance en raison de trop grandes difficultés de transport, de restauration ou d'hébergement. La Région pourrait développer ses mesures d'accompagnement notamment en cas d'éloignement de l'entreprise ou de l'établissement de formation, en ciblant prioritairement les TPE/PME. De plus, l'offre d'hébergement doit être globalement développée, sous différentes formes : centre d'hébergement, internat, hébergement chez les particuliers... ;
- Mieux sensibiliser le monde économique pour développer l'offre de stages, en s'appuyant sur les branches professionnelles, les chambres consulaires, les groupements d'employeurs, les syndicats professionnels... Cette sensibilisation doit s'accompagner d'un engagement des employeurs sur la qualité des périodes en milieu professionnel. On peut citer à cet égard les initiatives du secteur de l'hôtellerie-restauration : charte d'engagement, dispositif « Permis de former » pour garantir la qualité de l'encadrement des apprentis. Les COEF (Contrat d'Objectifs Emploi-Formation) pourraient être mobilisés dans l'objectif d'une généralisation de ces bonnes pratiques¹³ ;
- Développer les postes d'apprentis dans les lycées publics et dans l'administration régionale, afin de faire du Conseil régional une collectivité exemplaire dans ce domaine. Il pourrait inciter les autres collectivités à faire de même ;
- Créer un label « entreprise formatrice » délivré aux employeurs qui accueillent des jeunes en stage ou en alternance : ce label pourrait contribuer à développer le nombre d'entreprises accueillantes, et valoriser leur rôle éducatif et sociétal, notamment dans le cadre de la RSE (Responsabilité sociale des entreprises).

2.2. Faire évoluer l'image de l'alternance, en particulier dans le cadre de l'orientation

On doit bien faire le constat qu'au niveau infra-bac, les parcours en alternance sont souvent choisis par défaut dans certains secteurs au moins. Ils sont de ce fait dévalorisés. Cette image dévalorisée est pour l'essentiel le produit d'une fausse représentation, d'une représentation dichotomique du rapport entre savoirs académiques et savoirs acquis en situation de travail, de même qu'entre connaissances et compétences. Cette représentation aboutit à créer une hiérarchie des savoirs valorisant la formation académique au détriment de la formation en situation de travail.

Ces représentations culturelles sont renforcées par l'accent mis quasi unilatéralement dans les politiques publiques relatives à l'alternance, sur la question de l'insertion dans l'emploi au détriment de celui relatif à l'acquisition des connaissances et des compétences.

Notre propos n'est pas en soi de faire la promotion de l'apprentissage ou des contrats de professionnalisation. Il est d'abord de faire prendre conscience à tous les acteurs, apprenants, formateurs, parents, acteurs économiques, partenaires sociaux, de l'importance cruciale du lien formation/travail dans l'acquisition tant des connaissances que des compétences et donc dans l'insertion dans l'emploi.

L'image de l'alternance, mode pédagogique majeur de la prise en compte du lien formation-travail, découlera naturellement de la prise de conscience préalable de l'importance de ce lien. C'est à tous les stades du cursus scolaire que le contact avec l'activité professionnelle, le travail doit être favorisé et renforcé, de même d'ailleurs que de manière plus générale le caractère déterminant de ce dernier dans les processus de développement personnel et de socialisation.

¹³ Les Contrats d'Objectifs Emploi Formation (COEF) constituent un cadre commun de concertation et de coordination des partenaires signataires. Ils traitent des problématiques relatives à l'emploi, la formation professionnelle et plus largement au développement des ressources humaines. Espace de concertation entre les pouvoirs publics et les représentants des branches professionnelles, les COEF favorisent le dialogue social en région.

Il est donc nécessaire de favoriser dès le primaire, puis ensuite au collège et au lycée, un éveil aux métiers grâce à un contact avec des professionnels et avec l'environnement de travail : soit par des visites, soit par des interventions en classe autour éventuellement de petits stands présentant leur activité, soit tout simplement par des références suffisamment concrètes et précises au travail dans les différentes disciplines.

On veillera à présenter le travail dans toutes ses composantes sectorielles. A côté de l'activité de production de biens, artisanale ou industrielle, on veillera à présenter les activités de services qui représentent la grande majorité du potentiel d'emplois. La relation de service peut être très motivante pour une partie des apprenants et elle comporte aussi des métiers en tension.

Cet éveil aux métiers doit s'accompagner d'une meilleure appropriation du monde de l'entreprise par les enseignants : le développement de stages en entreprise dans le cadre des cursus de formation des enseignants pourrait être une piste à explorer.

Même si on connaît l'influence essentielle qu'exercent les parents et le milieu familial dans l'orientation, la valorisation des formations en alternance dans les processus d'orientation doit faire l'objet d'un travail spécifique.

La mise en place du Service Public Régional de l'Orientation, le SPRO, constitue une opportunité à saisir¹⁴. Les formations, l'information et l'animation mises en place dans ce cadre pour les acteurs du SPRO et de l'orientation scolaire, doivent contribuer à faire bouger leurs représentations sur la place de l'activité de travail dans la formation et donc sur les formations en alternance.

Le renforcement des liens avec les milieux professionnels doit être encouragé par tous les moyens. De même, les tests d'orientation, par trop basés sur les savoirs scolaires, doivent évoluer. On pourrait utilement s'inspirer sur ce point, en les adaptant, des méthodes employées pour le recrutement par Pôle emploi par exemple, ainsi que de la méthode dite « des habiletés ». Elle permettrait de déceler des prédispositions de manière objective. Une entrée en alternance, quel que soit le statut, y compris la voie scolaire, constitue une forme d'acte de pré-recrutement. Cela contribuerait aussi à la valorisation des potentiels autres que purement intellectuel, faisant aussi bouger les représentations.

En matière de communication sur les formations en alternance, une question se pose : jusqu'où peut-elle être distincte de celle, plus générale, sur les métiers et les formations qui y conduisent ?

Il est essentiel que dans chacune des actions entreprises en matière de connaissance des métiers, une attention spécifique et valorisante soit portée à la dimension alternante des formations proposées.

On connaît la difficulté aujourd'hui de communiquer compte tenu de la surabondance des sollicitations dans ce domaine, pour les jeunes en particulier. Pour pallier cette difficulté, nos préconisations sont les suivantes :

- Unité de temps : nous proposons la mise en place sous l'égide de la Région en partenariat avec l'ensemble des acteurs concernés, d'une « semaine de l'alternance » qui concentrerait un maximum d'actions décentralisées et qui permettrait une bonne couverture des médias, à coupler éventuellement avec le Mondial des métiers. Il semble essentiel que l'ensemble des actions existantes fassent l'objet d'une capitalisation des bonnes pratiques et d'une diffusion par le PRAO ;
- Unité de lieu : privilégier la proximité pour produire effets réseaux et une pérennisation des relations entreprises/organismes de formation. La palette d'outils peut être riche : organisations de manifestations larges, réunions de travail entre professionnels et acteurs de l'orientation, mise en place d'outils locaux comme des bases de données de stage ou de postes à pourvoir en alternance... ;
- Utiliser les canaux habituels des jeunes sur internet et les réseaux sociaux, par exemple en produisant des webcasts très courts renvoyant sur des sites ou des adresses ;

¹⁴ A ce sujet, voir l'avis du CESER sur la mise en place du SPRO en Rhône-Alpes, décembre 2014

- Produire et diffuser des clips sur les formations en alternance et les métiers à diffuser notamment en troisième, mais aussi en terminale ;
- Ouvrir les conseils d'orientation à des représentants du monde socio-économique, à l'instar des expériences menées par exemple dans l'Ain ;
- Renforcer la place des parents en s'inspirant des expérimentations en cours sur « l'orientation choisie » en fin de 3^{ème} ;
- Soutenir les actions de valorisation de la mixité dans les formations en alternance, tant pour les métiers traditionnellement exercés par des hommes que pour ceux traditionnellement exercés par des femmes.

Pour terminer, il faut souligner que la diversité et la rapidité d'évolution des organisations du travail liées tant aux évolutions technologiques, dont au premier chef la révolution numérique, qu'à l'apparition de nouveaux produits et services, relativisent largement le concept de métier. Il est de plus en plus complété par celui de compétences qui se combinent et s'additionnent pour former un emploi. Les compétences peuvent être plus ou moins transférables d'un emploi ou d'un métier dans un autre.

Il serait donc pertinent de développer dans toutes les descriptions de métier, et tout particulièrement dans les formations en alternance, le concept de compétence et d'insister sur leur niveau de transférabilité vers d'autres emplois/métiers qu'il convient de citer. Cela ouvrira des perspectives aux apprenants en leur montrant qu'ils ne resteront pas enfermés dans une voie choisie une fois pour toutes et contribuera à casser la vision adéquationniste de la relation formation/emploi.

2.3. Renforcer l'alternance dans la filière scolaire

Si des progrès significatifs ont été réalisés dans les formations sous statut scolaire, cette filière reste celle qui ouvre le plus de perspectives de développement aux progrès de la pratique de l'alternance : création de formations en mode alterné, renforcement des séquences de découverte et de connaissance du monde du travail dans les filières généralistes, rapprochement entre enseignants et professionnels en activité, valorisation des parcours en alternance dans l'orientation scolaire...

D'une manière générale, il est nécessaire de veiller à ce que le stage de découverte soit vraiment orienté vers la découverte du geste professionnel par la pratique et non pas une présence passive qui est contreproductive.

La voie scolaire est un lieu intéressant à observer car dans le même lieu on peut trouver de la formation tout au long de la vie avec les GRETA, de la VAE, des formations mixtes (par exemple : 1 an sous statut scolaire puis 2 ans en apprentissage).

Dans cette perspective, le développement du label « campus des métiers et des qualifications », qui a pour objectif de renforcer les coopérations entre le système éducatif et le monde économique, peut être une voie intéressante pour faciliter l'alternance en milieu scolaire.

Créés en 2013, les « campus des métiers et des qualifications » regroupent des acteurs de la formation professionnelle autour d'une filière économique. Ils peuvent rechercher des synergies entre des lycées professionnels et polyvalents, des centres de formation des apprentis, des organismes de formation, des établissements d'enseignement supérieur, des laboratoires de recherche ainsi que des entreprises. Regroupant en un même lieu et/ou en réseau des établissements d'enseignement secondaire et d'enseignement supérieur, il associe, au sein d'un partenariat renforcé, des entreprises, des laboratoires de recherche et des associations à caractère sportif et culturel. Il comprend au moins un établissement public local d'enseignement.

Ils sont construits autour d'un secteur d'activité d'excellence correspondant à enjeu économique national ou régional soutenu par la collectivité et les entreprises (pôles de compétitivités, développement de nouvelles filières industrielles...).

On compte à ce jour quatre « campus des métiers et des qualifications » labellisés en Rhône-Alpes pour la période 2013-2015 : Grenoble Energies Campus, Hôtellerie et tourisme de montagne (Savoie), Plasticampus (Ain), Textile, mode, cuir et design (Lyon, Romans, St Etienne et Roanne).

Un appel à projets est en cours pour une nouvelle vague de labellisation.

Les liens privilégiés avec les entreprises locales facilitent l'accueil des élèves pour leur formation en entreprise et la formation continue des salariés. Ils favorisent également la réalisation de prototypes, en mettant des plateaux techniques à disposition du campus. C'est un lieu propice à l'innovation technologique sous toutes ses formes et aux transferts de compétences.

Afin de favoriser les parcours des élèves jusqu'aux diplômes de l'enseignement supérieur, les Campus des métiers et des qualifications facilitent la mixité des parcours, permettant aux jeunes d'adopter différents statuts tout au long de leur formation : scolaire, apprentissage, voire stagiaire de la formation professionnelle. Ils jouent également un rôle important en matière d'information sur les possibilités offertes par la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ainsi, les Campus des métiers et des qualifications peuvent comporter des centres de formation d'apprentis (CFA) et des organismes de formation continue.¹⁵

Un parcours complet, dans un même lieu, est attractif pour les jeunes, contribue à renforcer la vision positive de l'alternance, à l'image des pratiques observées par exemple à la Cité scolaire Monet-Fourneyron de Saint-Etienne qui porte un projet de Campus des métiers et des qualifications sur la thématique « Design et habitat ».

D'une manière générale, il faut rendre moins difficile la poursuite d'études après le Bac Pro : créer des passerelles, développer les internats en lycée professionnel, un lieu de formation éloigné rebutant encore nombre d'élèves. Le continuum Bac -3/Bac+3 est indispensable pour améliorer ces poursuites d'études.

2.4. Améliorer la continuité des parcours en alternance

Le développement de l'alternance dans l'enseignement supérieur constitue une opportunité pour favoriser la poursuite d'études. Il permet aussi de promouvoir une « culture de l'alternance » dans l'ensemble du monde du travail, en formant sur ce mode de futurs cadres.

Si l'élévation du niveau moyen des apprentis a profondément modifié leur sociologie, elle n'a cependant pas encore eu d'effets sur l'image globale de l'apprentissage, désormais dichotomique, et qui reste associée à une voie d'échec ou de relégation dans certains secteurs pour les bas niveaux de qualification.

Il convient cependant de nuancer cet état des lieux, en distinguant les problématiques selon les niveaux :

- Niveaux I et II (ingénieurs et hors ingénieurs)
- Niveaux IV et V
- Niveau III : ce niveau connaît un développement en phase avec l'évolution de la structure des qualifications au sein des entreprises. On peut néanmoins s'interroger sur la pertinence et les conditions du développement de l'alternance là où l'on observe une tendance lourde à la poursuite d'études.

Comment faire bénéficier l'ensemble des niveaux d'alternance du dynamisme du supérieur, qui a connu une forte croissance de ses effectifs ? Comment éviter une polarisation des effectifs sur les niveaux extrêmes (V et I/II) (c'est l'effet « bosses de chameau ») ?

¹⁵ Source : Ministère de l'Education Nationale

Comment articuler dans les politiques nationales et régionales les enjeux éducatifs et sociétaux de l'alternance ?

Compte tenu du coût élevé de l'apprentissage dans le supérieur, comment relever le défi financier que représentent son fonctionnement et son développement sans que cela se fasse au détriment des autres publics pré-bac ?

Depuis de nombreuses années, on constate globalement une stagnation des effectifs d'apprenants sous statut d'apprenti. Mais cette stagnation cache un changement structurel important : la forte montée en puissance de l'apprentissage post-bac, notamment des niveaux I et II, et parallèlement la baisse des effectifs des apprentis pré-bac. Les apprentis post-bac constituent désormais 40 % des effectifs globaux.

On ne pourrait a priori que se réjouir de la prise de conscience de l'importance de l'alternance et du lien formation/travail dans l'enseignement supérieur qui pourrait rejaillir sur l'image globale de l'alternance à tous les niveaux de formation. La baisse des effectifs dans l'enseignement par alternance pré-bac montre que sur ce dernier point, il n'en est rien.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur les raisons qui incitent au développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur : intérêt des entreprises qui y voient une formation de meilleure qualité, plus professionnalisante correspondant à la montée en qualification générale de la structure des emplois. Des jeunes et leurs parents qui y voient corrélativement de meilleures chances d'insertion professionnelle. Les mêmes qui y voient simplement des conditions financières plus confortables pour poursuivre des études. Il serait intéressant de vérifier si ce statut constitue un levier d'ascension sociale à travers la poursuite d'étude pour des catégories sociales qui n'y auraient pas eu accès autrement. Il faut aussi souligner l'intérêt financier que représente l'apprentissage pour les organismes de formation.

La contrainte financière, et les arbitrages qu'elle suppose, ne peut pas être éludée non plus. Mais elle ne doit pas constituer un prétexte pour ne pas faire progresser partout la problématique de l'alternance, convaincus que nous sommes que le lien formation- travail doit être partout encouragé, y compris bien entendu dans le supérieur.

Les problématiques à creuser pour progresser dans cette voie de la continuité des parcours en alternance nous semble être les suivantes :

- Explorer les voies de progrès de l'alternance autres que sous statut d'apprenti.
- Favoriser la poursuite d'études par la voie de l'apprentissage, notamment pour le public pré-bac. La poursuite d'études par la voie de l'apprentissage est rare car il est majoritairement vécu comme une sortie du système scolaire vers l'insertion professionnelle. Cette poursuite est souvent rendue difficile par des difficultés rencontrées dans l'acquisition des connaissances générales. Pour pallier cette difficulté, il faut imaginer des passerelles qui permettent un approfondissement de certains domaines de connaissance académique.
- Corrélativement, mettre l'accent sur la constitution d'une progression dans la filière technologique par alternance : CAP, bac pro, BTS ou DUT, licence pro. Dans cette perspective, l'articulation entre les niveaux IV et III apparaît particulièrement stratégique pour la progression socioprofessionnelle des apprenants comme pour la réponse aux besoins d'évolution des compétences des entreprises. Il faut dépasser l'opposition stérile entre niveau V/niveau I-II alors que c'est sur les niveaux IV et III que se situe quantitativement et qualitativement l'enjeu le plus important.
- S'interroger sur les maillons les plus opportuns de développement de l'apprentissage pour que le plus grand nombre puisse en profiter. Ainsi on constate que la grande majorité des apprenants en IUT, fussent-ils en apprentissage, poursuivent leurs études. Ceci pose d'ailleurs des problèmes aux entreprises qui en avaient fait un mode de recrutement et ne voient aucun de leurs apprentis dans cette filière intéressé par une proposition d'embauche ; certaines renoncent à embaucher des apprentis en DUT. S'il y avait à choisir, ne faudrait-il pas réserver la forme la plus lourde et la plus coûteuse de l'alternance aux années décisives pour l'insertion dans l'emploi, c'est-à-dire les dernières d'un cycle ?

- Enfin, pour que le concept de parcours s'inscrive dans les réflexes de tous, il est nécessaire que les recrutements en alternance se fassent aussi dans une logique de potentiel et non d'adéquation stricte formation/emploi. L'utilisation plus massive de référentiels de compétences, mettant l'accent sur les transférabilités d'un emploi à un autre pourrait constituer un levier puissant pour casser dans les esprits les cloisonnements entre les emplois et le caractère statique de leur définition dans le cadre d'une organisation du travail donnée.

2.5. Favoriser une « ingénierie de l'alternance » partagée par l'ensemble des parties prenantes

On assiste encore trop souvent à une juxtaposition des périodes en entreprise et en centre de formation sans suffisamment de cohérence ni de synergie globale, notamment par manque de coopération entre acteurs de la formation et des activités professionnelles, par l'insuffisance d'une approche commune entre l'école et l'entreprise, entre enseignants et tuteurs, des savoirs socialement utiles à l'exercice d'un métier.

Il est nécessaire que ces savoirs gagnent en cohérence et retrouvent globalement du sens pour redonner de la motivation aux apprenants. Mais c'est tout autant nécessaire à l'obtention d'une pleine valeur ajoutée de la formation en alternance en termes de qualification et de compétence. Les savoirs d'action doivent se substituer à la dichotomie théorique/pratique, savoir académique/savoir-être/savoir-faire.

L'alternance est un moyen de mise en relation des savoirs académiques et de leur utilité professionnelle et citoyenne. C'est aussi un moyen de reconnaissance de toutes les parties prenantes de la formation, « enseignants » garants des corpus de savoirs comme « professionnels experts », garants des référentiels de compétences attendus.

L'alternance doit donc reposer sur une co-construction des formations et sur un schéma de professionnalisation progressive au bénéfice de l'alternant en termes d'employabilité et de motivation à acquérir de nouvelles connaissances, au bénéfice de l'entreprise en termes de productivité immédiate et de potentiel de développement de compétences, au bénéfice de l'enseignant en termes de lien entre connaissance et utilité professionnelle et d'attitude pro active des apprenants.

La réussite de l'alternance passe par une relation renforcée entre le tuteur en entreprise et l'enseignant, qui doivent être placés au même niveau de légitimité au sein de leur structure respective et qui doivent développer une relation de reconnaissance mutuelle.

Dans cette perspective, l'enseignant occupe un rôle central : il a notamment pour mission d'identifier un corpus de savoirs nécessaires à la réalisation des opérations de travail.

Le professionnel doit pour sa part créer un cadre favorable à l'« accueil » de ces savoirs et être en capacité de les resituer dans un objectif professionnel, permettant ainsi de leur conférer une utilité sociale. L'accompagnement des apprenants, en particulier en début de parcours, doit être réalisé par des professionnels formés, afin d'éviter les ruptures ou le décrochage.

La construction des programmes en alternance ne doit donc pas se résumer à un enjeu de contenus : il s'agit aussi d'un enjeu de méthodes. Il convient donc, d'une part, de mettre en place des échanges organisés, formalisés, et institutionnalisés entre les professionnels du monde du travail et les professionnels de l'enseignement, en s'inspirant notamment des bonnes pratiques identifiées en particulier dans les modèles pédagogiques de l'IRUP, de la MFR d'Eyzin-Pinet, ou de l'IFSI. Il s'agit, d'autre part, de structurer des paliers de professionnalisation et un suivi individualisé de progression sur l'ensemble du parcours de formation. Ce suivi permettrait d'analyser avec l'apprenant l'efficacité des méthodes de travail, les connaissances mobilisées et les difficultés rencontrées.

La qualité de relation et de coopération entre tuteurs Entreprises et tuteurs Ecole apparaît comme un point clé de la performance de l'alternance.

Une amélioration de cette relation serait porteuse de bénéfice pour les trois parties prenantes. Pour permettre la co-construction des programmes de formation, la formalisation des paliers de professionnalisation en cohérence avec les enseignements et les attentes en situation de travail, il semble nécessaire de créer les conditions favorables de rencontre entre les tuteurs Entreprise et Ecole, afin qu'ils se connaissent mieux, qu'ils développent de la confiance et éprouvent le besoin et l'envie de co-produire.

Trois axes de préconisations sont proposés :

➤ Transférabilité de bonnes pratiques

La Région pourrait financer un projet de transférabilité des bonnes pratiques, à partir des expériences étudiées par la commission, notamment IFSI Rockefeller à Lyon, la MFR d'Eyzin Pinet, l'IRUP/ISTP de Saint-Etienne et dans l'entreprise TRIMET de Saint-Jean-de-Maurienne :

- Compléter l'identification régionale des expérimentations réussies de l'alternance ;
- Capitaliser sur ces expériences et identifier les facteurs clés de succès d'une alternance performante d'un point de vue des 3 parties – entreprise-alternant-« école » ;
- formaliser un processus de collaboration école/entreprise grâce à :
 - . la définition par l'entreprise de la mission, rôle, projet... confiés à l'apprenant
 - . la description des paliers successifs de professionnalisation et des connaissances à mobiliser, le niveau d'autonomie attendu en entreprise
 - . le choix des indicateurs d'évaluation de la performance en situation de travail ;
- recenser les outils et supports existants et transférables ...

➤ Valorisation de l'innovation

La Région pourrait, dans ses marchés publics de formation en alternance, valoriser l'innovation pédagogique, favoriser la conception programmatique qui requiert une relation renforcée entre « tuteur » et « enseignant », en modulant les financements apportés en fonction du degré de personnalisation proposé par les centres de formation.

➤ L'ingénierie de la relation tuteur/ enseignant

Constatant les difficultés à motiver les tuteurs Entreprises à participer aux formations dédiées à mieux appréhender leur rôle auprès des apprenants, la Région pourrait initier une démarche innovante de conception d'un nouveau cahier des charges de formation plus attractif dont les objectifs opérationnels seraient :

- une formation / action interactive centrée sur les besoins réels des tuteurs et débouchant sur une production utile et des outils immédiatement opérationnels ;
- une formation permettant à chaque tuteur de s'appuyer sur la réalité de son cas pour construire les éléments manquants (définition de mission, paliers de progression et connaissances associées, indicateurs d'évaluation...);
- une formation donnant l'opportunité de rencontrer les tuteurs école et de commencer à travailler avec eux ;
- une formation permettant aux tuteurs de comprendre la différence entre connaissance et compétence ;
- une formation animée par des formateurs experts aptes à accompagner le développement des compétences des tuteurs plus qu'à transmettre des informations ;
- une formation « collective » qui pourrait être enrichie d'un temps d'accompagnement individuel, selon la demande et les besoins.

Ce dispositif nécessite d'apprécier le temps à consacrer par chaque partie, tuteur entreprise et tuteur école, et d'y consacrer les moyens financiers adaptés. Cet investissement formation pourrait être cofinancé par la Région et les entreprises dans la cadre de leur budget formation.

2.6. Renforcer les modalités d'une « alternance proactive », permettant de limiter les ruptures de parcours

Si toutes les ruptures en cours de formation en alternance ne sont pas forcément à considérer négativement, une large proportion conduit à des situations régressives du parcours des apprenants. Il convient donc d'y porter remède.

Il serait notamment possible de s'inspirer de l'expérience menée par le Conseil régional d'Ile-de-France, dont les résultats en matière de prévention des ruptures sont probants.

Cette démarche s'est appuyée sur plusieurs leviers :

- une anticipation et une détection des besoins des entreprises, permettant de créer un cercle vertueux de l'« activité toujours plus formatrice »,
- une action d'anticipation, de prévention et de médiation des conflits, en préparant davantage le premier contact entre l'apprenant et son employeur,
- des échanges renforcés entre le centre de formation, le tuteur, et l'apprenant permettant d'optimiser les périodes de formation en milieu professionnel, en travaillant notamment sur les problèmes de discriminations.

Plusieurs pistes d'actions sont envisageables :

- Analyser finement les causes de ruptures dans les formations en alternance, en considérant que certaines peuvent être considérées comme « positives » (en cas de réorientation par exemple) : cette analyse qualitative pourrait permettre de détecter certains « malentendus » entre les jeunes et l'entreprise et de réfléchir aux moyens de désamorcer des conflits potentiels. Les freins pour les entreprises (angoisse sur la posture du jeune) et les familles (craintes pour le jeune dans le monde du travail et représentations culturelles négatives sur l'alternance) pourraient être ainsi mieux prises en compte ;
- Cibler les actions sur la qualité du premier contact : il s'agit concrètement de faire évoluer les postures et de créer de la confiance réciproque, en préparant à la fois le jeune et le tuteur en entreprise à cette première rencontre, souvent déterminante. Cette approche doit conduire à confier davantage de responsabilité aux jeunes et à sortir du « cercle vicieux de l'activité toujours moins formatrice », qui est une source de démotivation ;
- Anticiper et détecter les besoins imminents des entreprises, utilisés comme moyen de formation et non comme finalité, dans l'objectif de créer un cercle vertueux de l'« activité toujours plus formatrice » pour le jeune. Cet intérêt du travail en entreprise peut aussi donner de la motivation pour un apprentissage théorique en centre de formation. Le sentiment d'être utile en entreprise permet en effet de développer de l'appétence pour la formation et un goût pour la connaissance à long terme ;
- Renforcer les valeurs éducatives de l'apprentissage en améliorant l'implication des entreprises. Cette démarche « proactive » leur permet en effet de concilier deux enjeux en apparence antagoniques : répondre à leurs besoins immédiats de production et améliorer l'appétence des jeunes pour le savoir ;
- Renforcer la médiation des conflits et la prévention des discriminations, en décalant l'enjeu de la négociation sur le contenu de l'activité formatrice plutôt que sur l'objet même du conflit ;
- Evaluer rigoureusement les dispositifs de formation en alternance pour en apprécier la qualité et l'efficacité en termes d'insertion professionnelle.

Préconisations

Dans l'objectif de proposer un niveau de lecture plus synthétique, les principales préconisations développées dans cette contribution ont été rassemblées ci-après. Ces 31 préconisations ne constituent qu'un résumé ; elles ne sauraient traduire la complexité des enjeux et des problématiques abordés. Il conviendra donc de se référer aux chapitres correspondants pour davantage de précisions.

➤ **Valoriser l'alternance dans l'ensemble des secteurs d'activité**

1. Généraliser la fonction de « développeur de l'alternance » dans les centres de formation, valoriser et exploiter la réussite des apprentis et autres alternants dans les entreprises
2. Lever les différents freins identifiés pour les jeunes et leurs familles : transport, restauration ou hébergement, et développer des mesures d'accompagnement en ciblant prioritairement les TPE/PME
3. Mieux sensibiliser le monde économique pour développer l'offre de stages, en s'appuyant sur les branches professionnelles, les chambres consulaires, les groupements d'employeurs, les syndicats professionnels.... Généraliser les bonnes pratiques en matière de qualité d'accueil des alternants et stagiaires
4. Développer les postes d'apprentis dans les lycées, dans l'administration régionale, et dans les collectivités locales en général
5. Créer un label « entreprise formatrice » délivré aux employeurs qui accueillent des jeunes en stage ou en alternance pour valoriser leur rôle éducatif et sociétal et développer l'offre de terrains d'accueil

➤ **Faire évoluer l'image de l'alternance, en particulier dans le cadre de l'orientation**

6. Favoriser dès le primaire, puis ensuite au collège et au lycée, un éveil aux métiers grâce à un contact avec des professionnels et avec l'environnement de travail. Mieux faire connaître le monde de l'entreprise aux enseignants
7. Mettre en place une « semaine de l'alternance » sous l'égide de la Région en partenariat avec l'ensemble des acteurs concernés, capitaliser et diffuser les bonnes pratiques existantes
8. Privilégier la proximité pour produire des effets réseaux et une pérennisation des relations entreprises/organismes de formation
9. Utiliser les canaux habituels des jeunes sur internet et les réseaux sociaux, produire et diffuser des clips sur les formations en alternance et les métiers
10. Ouvrir les conseils d'orientation à des représentants du monde socio-économique, et renforcer la place des parents dans le cadre d'une « orientation choisie » en 3^{ème}



11. Développer dans toutes les descriptions de métier, et tout particulièrement dans les formations en alternance, le concept de compétence et insister sur leur niveau de transférabilité vers d'autres emplois/métiers



12. Soutenir les actions de valorisation de la mixité dans les formations en alternance



➤ **Renforcer l'alternance dans la filière scolaire**



13. Orienter les stages de découverte vers une véritable découverte du geste professionnel par la pratique plutôt qu'une présence passive



14. Faciliter la mixité des parcours permettant aux jeunes d'adopter différents statuts tout au long de leur formation : scolaire, apprentissage, voire stagiaire de la formation professionnelle



15. S'appuyer sur les Campus des métiers et des qualifications pour développer les relations entre la filière scolaire et les acteurs socio-économiques d'un territoire



16. Faciliter les poursuites d'études et le continuum Bac -3/Bac+3 en créant des passerelles, et en développant l'offre d'hébergement en internat



➤ **Améliorer la continuité des parcours en alternance**



17. Explorer les voies de progrès de l'alternance autres que sous statut d'apprenti



18. Favoriser la poursuite d'études notamment par la voie de l'apprentissage, en imaginant des passerelles qui permettent un approfondissement de certains domaines de connaissance académique



19. Mettre l'accent sur la constitution d'une progression dans la filière technologique par alternance : CAP, Bac pro, BTS ou DUT, licence pro, en agissant particulièrement sur l'articulation entre les niveaux IV et III



20. S'interroger sur les maillons les plus opportuns de développement de l'apprentissage pour que le plus grand nombre puisse en profiter



21. Orienter les recrutements en alternance dans une logique de potentiel et non d'adéquation stricte formation/emploi. Mettre l'accent sur les transférabilités d'un emploi à un autre par l'utilisation plus massive de référentiels de compétences



➤ **Favoriser une « ingénierie de l'alternance » partagée par l'ensemble des parties prenantes**



22. Initier un projet de transférabilité des bonnes pratiques identifiées et des expérimentations réussies de l'alternance en Rhône-Alpes, en identifiant les facteurs clés de succès d'une alternance performante du point de vue des 3 parties : entreprise-alternant-« école »



23. Capitaliser sur ces expériences et formaliser un processus de collaboration école/entreprise grâce notamment à la définition par l'entreprise de la mission, du rôle, du projet... confiés à l'apprenant, à la description des paliers successifs de professionnalisation et des connaissances à mobiliser, le niveau d'autonomie attendu en entreprise, et le choix des indicateurs d'évaluation de la performance en situation de travail

- 
24. Valoriser l'innovation pédagogique et favoriser la conception programmatique partagée école/entreprise dans les marchés publics de formation en alternance de la Région, en modulant les financements apportés en fonction du degré de personnalisation proposé par les centres de formation
25. Initier une démarche innovante de conception d'un nouveau cahier des charges de formation des tuteurs en entreprise, centrée sur les besoins réels des tuteurs et débouchant sur une production utile et des outils immédiatement opérationnels
- **Renforcer les modalités d'une « alternance proactive », permettant de limiter les ruptures de parcours**
26. Analyser finement les causes de ruptures dans les formations en alternance, afin de détecter certains « malentendus » entre les jeunes et l'entreprise et réfléchir aux moyens de désamorcer des conflits potentiels
27. Cibler les actions sur la qualité du premier contact : cette approche doit conduire à confier davantage de responsabilité aux jeunes et à sortir du « cercle vicieux de l'activité toujours moins formatrice », qui est une source de démotivation
28. Anticiper et détecter les besoins des entreprises, utilisés comme moyen de formation et non comme finalité, dans l'objectif de créer un cercle vertueux de l'« activité toujours plus formatrice » pour l'apprenant
29. Renforcer les valeurs éducatives de l'apprentissage en améliorant l'implication des entreprises, permettant de répondre à leurs besoins de production et d'améliorer l'appétence des jeunes pour le savoir
30. Renforcer la médiation des conflits et la prévention des discriminations, en décalant l'enjeu de la négociation sur le contenu de l'activité formatrice plutôt que sur l'objet même du conflit
31. Evaluer rigoureusement les dispositifs de formation en alternance pour en apprécier la qualité et l'efficacité en termes d'insertion professionnelle

Conclusion

En conclusion, le CESER souhaite insister sur plusieurs éléments essentiels qui ont été abordés dans cette contribution :

- L'alternance est un mode de formation qui recouvre des formes très variées, et qui ne saurait se résumer aux problématiques de l'apprentissage,
- Il existe des marges importantes de développement de l'alternance, sous des formes et des statuts variés. Ce développement doit s'appuyer d'une part sur une généralisation de l'alternance à l'ensemble des secteurs d'activité, et d'autre part, sur un renforcement de cette modalité pédagogique dans l'ensemble des formations, et en particulier dans la filière scolaire. Dans cette perspective, une réflexion sur l'orientation et la continuité des parcours en l'alternance est essentielle,
- Cette stratégie de développement doit s'appuyer sur une amélioration non seulement quantitative, mais surtout qualitative des formations en alternance : la mise en œuvre d'une ingénierie de formation basée sur une relation renforcée entre tuteurs en entreprise et en centre de formation est essentielle pour la réussite de l'apprenant,
- Dans un contexte de mutations économiques, les formations en alternance peuvent apporter une réponse pertinente aux enjeux d'évolution des métiers, de formation tout au long de la vie et d'accès à l'emploi pour les personnes qui en sont le plus éloignées.

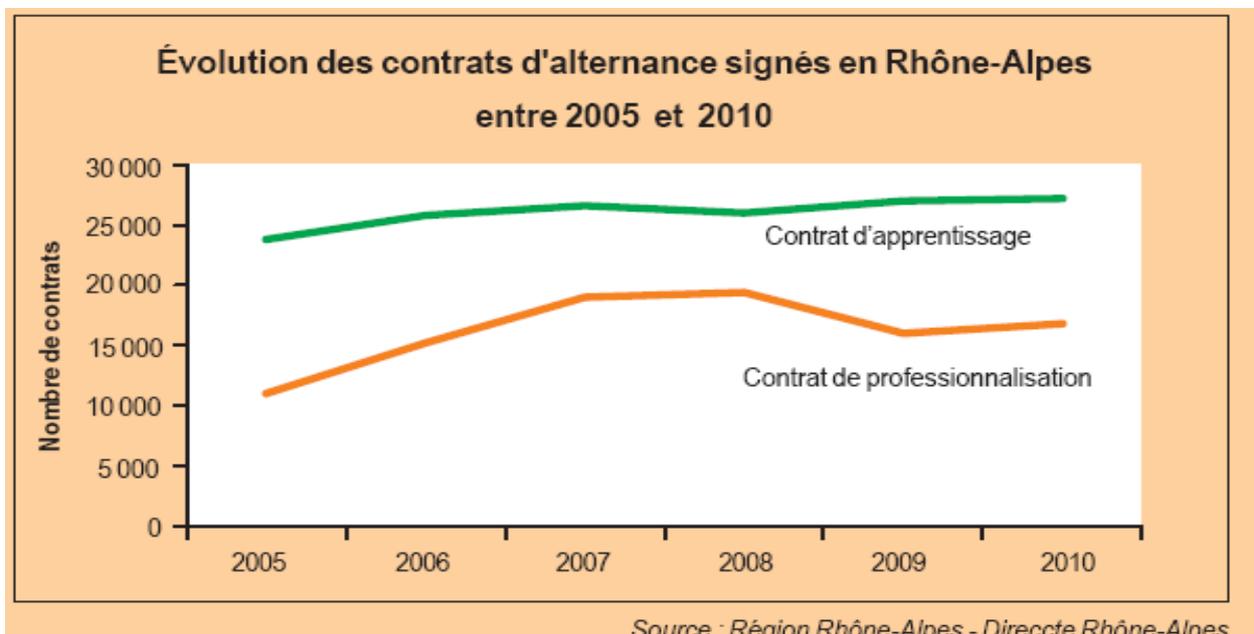
L'appropriation par l'ensemble des acteurs concernés d'une telle stratégie, de même que sa mise en œuvre s'inscrivent dans le temps long. Il est donc nécessaire de ne pas attendre pour s'en saisir. Il est tout aussi nécessaire de construire autour d'elle une gouvernance spécifique : le CREFOP nous paraît le lieu naturel dans lequel elle doit s'inscrire.

Annexes

Annexe 1	
Chiffres clés de l'alternance sous contrat de travail	28
Annexe 2	
Organisation et chiffres clés du second cycle de l'enseignement secondaire	29
Annexe 3	
Répartition géographique des effectifs de l'enseignement secondaire professionnel et poids des différentes voies	30

Annexe 1

Chiffres clés de l'alternance sous contrat de travail



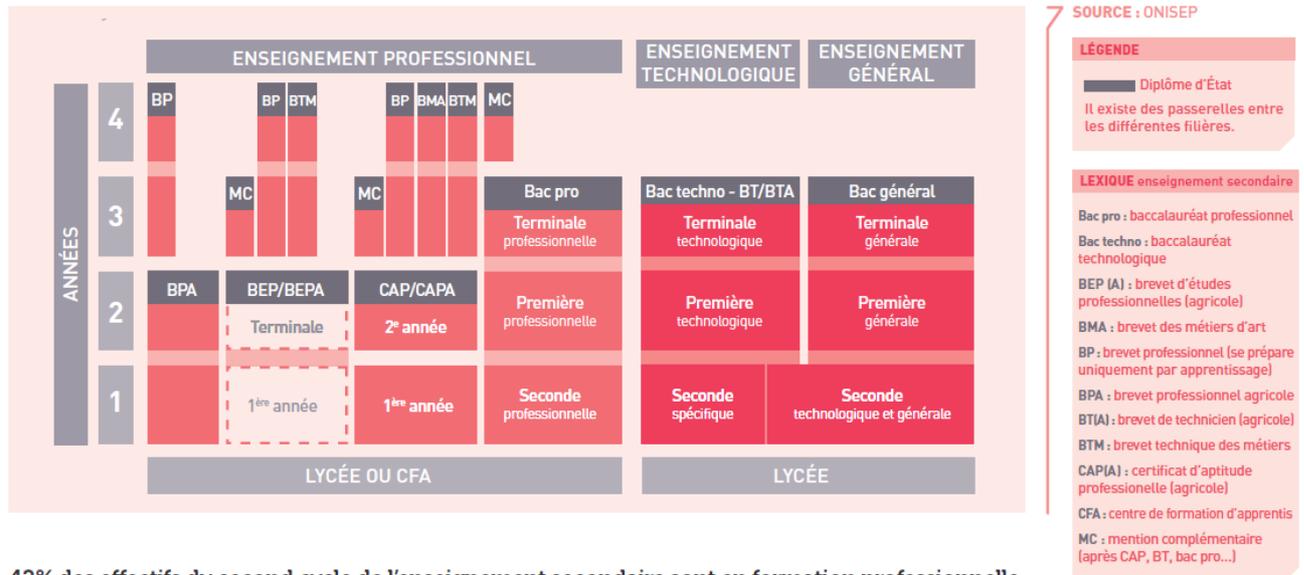
	Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
Genre	71% d'hommes	55% d'hommes
Age	64% ont 18 ans ou moins	73% ont entre 19 et 25 ans, 15% ont plus de 26 ans
Niveau	34% n'ont pas de diplôme et 34% ont un niveau CAP BEP	72% ont un niveau supérieur ou égal au Bac
Certif. visée	100% un diplôme d'État	68% un diplôme d'État et 32% une qualification de branche
Durée	70% avec durée comprise entre 19 et 24 mois	56% avec durée de - de 12 mois
Parcours	89% en poursuite d'études	57% en poursuite d'études
Secteurs	75% des contrats dans : > Construction (26%) > Commerce, répar. auto (20%) > Indust. manufacturière (19%) > Hébergement, restaur. (10%)	57% des contrats dans : > Commerce, réparation auto (24%) > Industrie manufacturière (15%) > Construction (9%) > Activités de services admin. et de soutien (9%)

Source : PRAO, Contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation : comparaison des usages en Rhône-Alpes en 2009-2010, mai 2012

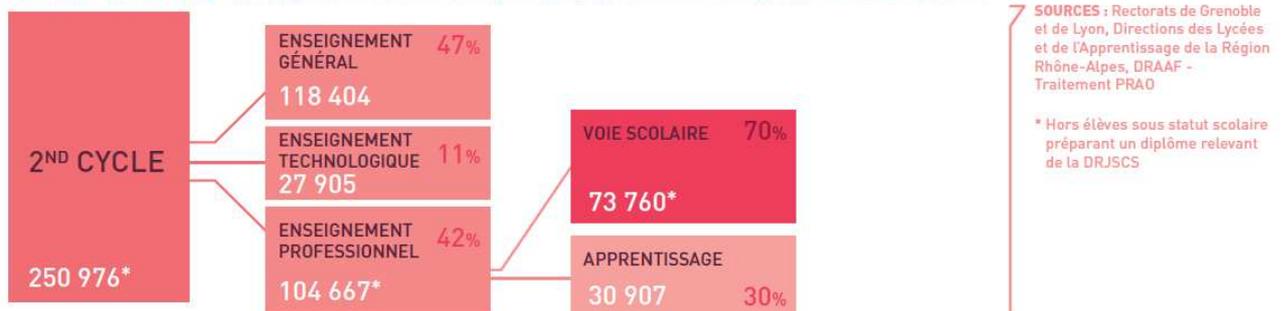
Annexe 2

Organisation et chiffres clés du second cycle de l'enseignement secondaire

L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DU SECOND CYCLE EN FRANCE EN 2011



RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU SECOND CYCLE DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE* EN RHÔNE-ALPES EN 2011



Source : PRAO, Portrait de l'emploi et de la formation professionnelle en Rhône-Alpes, 2013

Annexe 3

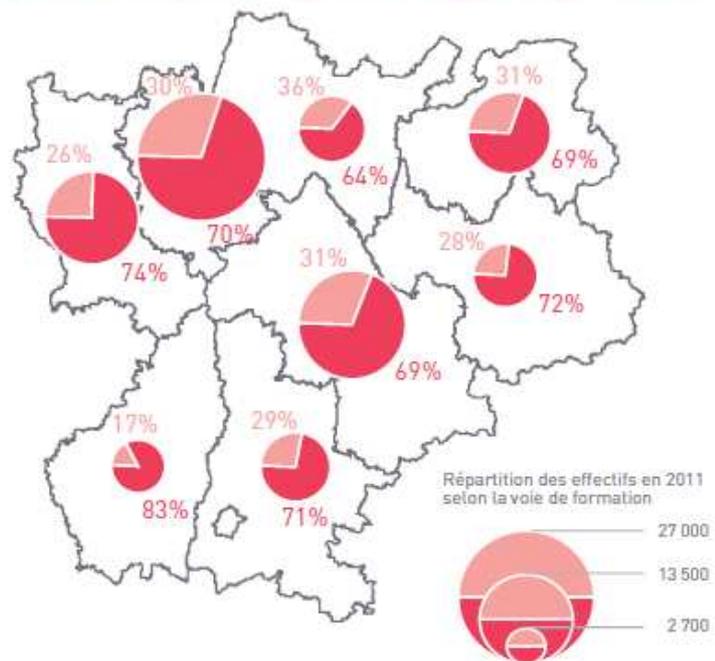
Répartition géographique des effectifs de l'enseignement secondaire professionnel et poids des différentes voies

SOURCES : Rectorats de Grenoble et de Lyon, Directions des Lycées et de l'Apprentissage de la Région Rhône-Alpes, DRAAF – Traitement PRAO

LÉGENDE

- Apprentissage
- Voie scolaire

POIDS DES DIFFÉRENTES VOIES DE FORMATION DANS L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE PROFESSIONNEL PAR DÉPARTEMENT EN RHÔNE-ALPES EN 2011



Bibliographie

BONNEFOY Anne et ABOAF Carole, *L'apprentissage dans l'enseignement supérieur : aujourd'hui et demain ?*, Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et Centre national de la Formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV), juin 2014, 82 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL REGIONAL RHONE-ALPES, *Avis sur le schéma rhônalpin de développement du service public régional de l'orientation tout au long de la vie*, CESER Rhône-Alpes, décembre 2014, 17 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL REGIONAL RHONE-ALPES, *Avis sur les travaux d'évaluation menés par la Région en 2013*, CESER Rhône-Alpes, juin 2014, 18 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL et MONTEIL Jean-Marc, *L'alternance dans l'éducation*, CESE, février 2014, 31 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL et PREVOST Jean-Baptiste, *L'emploi des jeunes*, CESE, septembre 2012, 147 p.

PRAO, *Portrait de l'emploi et de la formation professionnelle en Rhône-Alpes*, PRAO, 2013, 132 p.

PRAO, *Contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation : comparaison des usages en Rhône-Alpes en 2009-2010*, PRAO, mai 2012, 20 p.

VILLE Christian, DUPAYS Stéphanie, DESFORGES Corinne, MARTIN Hélène, PLAUD Alain, BENAC Miriam et COLLIGNON Jean-Pierre, *Les freins non financiers au développement de l'apprentissage*, IGA, IGAS, IGEN, IGAENR, février 2014, 136 p.

Glossaire

CFA : Centre de Formation d'Apprentis

COEF : Contrat d'Objectifs Emploi-Formation

CREFOP : Comité Régional de l'Emploi, de la Formation, et de l'Orientation Professionnelle

E2C : Ecole de la Deuxième Chance

IFSI : Institut de Formation aux Soins Infirmiers

MFR : Maison Familiale et Rurale

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PFE : Projet Formation Emploi

PRAO : Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation

RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SPRO : Service Public Régional de l'Orientation

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Remerciements

Nous exprimons nos remerciements à tous ceux qui ont accepté d'éclairer notre réflexion et de participer à nos travaux, et plus particulièrement aux personnes auditionnées :

Monsieur Boris FRANCOIS et Monsieur Pierre MONVILLE, du PRAO, le 12 septembre 2014

Monsieur Christian VILLE, Inspecteur Général des Affaires Sociales, le 17 octobre 2014

Madame Danielle KAISERGRUBER, Ex-présidente du Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de La Vie (CNFPTLV), le 12 décembre 2014

Monsieur Jean-Marc MONTEIL, personnalité associée au Conseil économique, social et environnemental (CESE), professeur de sciences cognitives, le 09 janvier 2015

Madame Véronique FURLAN, Directrice de la SEPR, le 13 mars 2015

Monsieur Jean-Marie FRANCOIS, coordonnateur régional formation de l'UDIMERA, et Monsieur ANCONA, Directeur du CFAI de l'AFPM, le 10 avril 2015

Monsieur Cyril FAURE, directeur, Madame Marylène BADOUR, responsable des relations institutionnelles et Madame Odile DERUELLE, responsable du pôle Nucléaire de l'IRUP (Saint-Etienne), le 22 mai 2015

Madame Anne-Marie SAVY, proviseur, Monsieur GIUNTA et Monsieur KASPEREK, chefs des travaux, ainsi que l'ensemble des personnels du Lycée Benoit Fourneyron de Saint-Etienne, le 22 mai 2015

Monsieur Loïc MAENNER, Directeur, Monsieur le Directeur des ressources humaines, et Madame Mélanie TANGUY, Responsable Emploi et Compétences de l'entreprise TRIMET, Saint Jean de Maurienne, le 29 mai 2015

Madame Catherine BADIN-FOURNIER, Directrice de la Maison Familiale Rurale d'Eyzin-Pinet, le 02 juin 2015

Madame Anne-Marie IBOS, Directrice de l'Institut de Formation aux Soins Infirmiers (IFSI), Ecole Rockefeller, le 12 juin 2015

Monsieur Dominique LEDOGAR, chef du service accompagnement des parcours du Conseil régional Ile-de-France, le 10 juillet 2015

Déclarations des groupes

Intervention de M. Philippe DESSERTINE, au nom du collège I

Madame la Présidente, Mesdames Messieurs, Chers Collègues,

Le premier collège tient à souligner la grande valeur des débats menés par le Président de la commission 3 Michel WEILL, associé à Tristan DESFRENNES, ainsi que la qualité des personnes auditionnées. Ceci donne lieu à un rapport qui atteint son objectif initial : proposer une stratégie régionale pour le développement global de l'alternance en Rhône Alpes.

Les préconisations qui émanent de ce rapport pourront être affinées dans le contexte de la fusion avec l'Auvergne pour prendre en compte des spécificités qui n'auraient fait pas l'objet d'une analyse sur Rhône Alpes.

Le rappel de différentes formes de l'alternance permet de bien poser le contexte. L'image pas toujours flatteuse de l'alternance trop souvent associée à l'échec scolaire doit disparaître, en particulier dans l'esprit des familles. A cet égard il faut impulser une évolution culturelle de fond dans le système éducatif, plus précisément dans les collèges et lycées.

De l'apprentissage à la professionnalisation sous contrat de travail, en passant par l'alternance via la voie scolaire il existe de nombreuses filières s'appuyant sur cette démarche. Les formations sanitaires et sociales, les CFA, les organismes de formation nombreux sur notre territoire composent un substrat favorable à la croissance de l'apprentissage. Mais ces organismes sont souvent fragiles, avec des financements en baisse, soumis à une politique de l'Etat fluctuante. Il en a résulté une baisse du nombre d'apprentis en CFA de plus de 4 % en 2014.

Il convient de renforcer la formation par l'alternance qui alliant l'apprentissage conjoint de la connaissance et de la compétence, est matérialisé par des réussites nombreuses tant en qualité qu'en quantité. Le taux d'insertion dans le monde du travail en est la meilleure démonstration. Mais il faut mener une évaluation rigoureuse des dispositifs de formation en alternance pour en apprécier l'efficacité en termes d'insertion professionnelle gage d'une bonne prise en compte des attentes du marché du travail, et le coût global des formations gage de la saine gestion des financements. Ces financements doivent être attribués en toute transparence, avec une possibilité pour les entreprises de participer à leur affectation.

Il convient de veiller à ne pas ajouter des charges supplémentaires à celles que supportent déjà les entreprises, et à simplifier les processus administratifs à tous niveaux.

Des 31 propositions très concrètes faites dans ce rapport, nous souhaitons en souligner certaines.

Il faut lever les différents freins pour les jeunes et leurs familles tels que le transport, la restauration ou l'hébergement, et développer des mesures d'accompagnement substantielles et individualisées, en fonction de l'âge et de la situation familiale, pour éviter les ruptures de parcours des jeunes en grande difficulté.

Pour faire évoluer l'image de l'alternance, en particulier dans le cadre de l'orientation, nous soutenons la proposition du rapport qui demande de favoriser dès le primaire, puis ensuite au collège et au lycée, un éveil aux métiers grâce à des contacts avec des professionnels et l'environnement de travail. Il faut associer les enseignants à ces actions pour leur permettre de mieux connaître le monde de l'entreprise, et effacer ainsi les idées reçues.

Pour privilégier des effets réseaux et une pérennisation des relations entreprises/organismes de formation, nous faisons nôtre la suggestion d'utiliser les canaux habituels des jeunes sur internet et les réseaux sociaux, de produire et diffuser des clips sur les formations en alternance et les métiers ; nous soutenons avec force toutes les actions de valorisation de la mixité dans les formations en alternance.

Il convient de faciliter la pluralité des parcours permettant aux jeunes d'adopter différents statuts tout au long de leur formation : scolaire, apprentissage, voire stagiaire de la formation professionnelle.

Nous sommes en phase pour mettre l'accent sur la constitution et le soutien affirmé d'une progression dans la filière technologique par alternance de CAP à licence pro et dans le continuum Bac -3/Bac+3 en agissant particulièrement sur l'articulation entre les niveaux IV et III.

La valorisation de l'innovation pédagogique et la conception programmatique partagée entre l'école et l'entreprise en modulant les financements apportés en fonction du degré de personnalisation proposé par les centres de formation nous semble tout à fait essentielle, dès lors que ces financements sont adossés à la mesure de la réussite de ces formations

Dans un contexte de mutations économiques fort, les formations en alternance apportent une réponse pertinente aux enjeux d'évolution des métiers, à l'accès à l'emploi, en répondant aux besoins des entreprises et en augmentant l'appétence des jeunes pour le savoir.

Notre collège approuve l'ensemble des préconisations et votera l'adoption de ce rapport.
Je vous remercie de votre attention.

Intervention de M. Jean-Luc LOZAT au nom de la CFDT

Madame la Présidente, Mesdames Messieurs, Chers Collègues,

La CFDT accorde une grande importance aux questions qui touchent à l'insertion des jeunes dans la société, et en particulier à l'enjeu du chômage des jeunes. Elle apprécie en particulier cette contribution portant un focus différent sur l'alternance aussi bien en termes qualitatifs que quantitatifs, notamment au regard du lien formation/travail. L'idée générale de rapprocher les milieux de la formation et les milieux de l'entreprise en s'appuyant sur les différentes formes d'alternance est un objectif que nous partageons.

En effet, la formation des jeunes, notamment ceux qui sont le plus éloignés de l'emploi, constitue un enjeu majeur d'intégration sociale afin que cette population puisse avoir de réelles perspectives d'avenir. L'alternance, vrai levier de promotion sociale et d'égalité des chances, est pour nous CFDT un des éléments essentiels contribuant à la solidarité intergénérationnelle, un atout en termes d'innovation et de cohésion sociale.

Les préconisations abordent les différentes facettes de l'alternance que ce soit en termes de valorisation d'image que d'engagements des acteurs concernés. Pour nous, la coopération entre les parties prenantes est le socle de base incontournable dans la construction d'une stratégie cohérente et efficace. Notre rôle en tant que partenaire social dans les entreprises et sur les territoires nous amène à insister sur quelques points :

L'alternance doit être intégrée dans une démarche GPEC et ne pas être considérée comme une simple « mesure jeune » ou variable d'appoint ponctuel pour la production. La négociation doit prendre toute sa place au sein de l'entreprise pour trouver des points d'accords sur le pourcentage d'embauche de jeunes ou moins jeunes en alternance et de recrutement de jeunes issus de l'alternance.

L'accompagnement du jeune aussi bien pendant la phase d'accueil en entreprise, que de formation ou d'aide à la poursuite de sa vie professionnelle doit faire l'objet d'engagements clairs et innovants.

Le tuteur ou maître d'apprentissage est à ce titre la pierre angulaire en termes d'accompagnement, de transmission de savoirs et de suivi du jeune tout au long de son parcours de formation. A ce titre, il est indispensable que les compétences mobilisées soient reconnues dans l'exercice de sa profession. Certaines entreprises ont d'ores et déjà créé des certifications et des mesures financières spécifiques.

L'alternance permet de mettre en relation des savoirs académiques et leur utilité professionnelle. Le jeune acquiert ainsi de la maturité, de l'expérience, des compétences qui doivent être reconnues et valorisées en termes de qualification dans son parcours de vie.

La sensibilisation à la connaissance des formations par la voie de l'alternance dès le collège ou le lycée nous paraît essentielle. En ce sens, la Région doit pouvoir jouer un rôle moteur par des mesures incitatives au travers de projets collaboratifs innovants au sein de tous les établissements scolaires.

Le chantier de l'alternance ne s'arrête pas au contrat d'apprentissage et à l'amélioration du fonctionnement des CFA ; toute la filière éducative jusqu'au supérieur est concernée, et l'ensemble de la société est à mobiliser pour que l'alternance ne soit pas une juxtaposition de temps en formation et en production, mais une vraie intégration des apports dans un cursus global d'apprentissage.

Enfin, si l'alternance a été étudiée par la commission avant tout comme un mode pédagogique, et pas seulement comme un dispositif, les préconisations concernent particulièrement la formation et l'insertion des jeunes. Mais il ne faut pas oublier l'importance et la place que ce mode de formation doit pouvoir remplir dans la formation tout au long de la vie. Il faut pour cela non seulement appréhender l'alternant comme un « apprenant », mais aussi comme un « actif / travailleur », qui a besoin d'actualiser, ou de développer sa compétence, tant par besoin de conserver un emploi adapté aux besoins du monde économique, ou tout simplement d'évoluer dans son propre parcours.

Ces remarques nous semblent de nature à compléter le projet de contribution présenté. La CFDT votera ce projet

Intervention de M. Jacques BALAIN, au nom de la CFTC

Madame la Présidente, Mesdames Messieurs, Chers Collègues,

La CFTC a depuis longtemps défendu l'intérêt et les avantages de la formation par alternance pour les jeunes et les salariés comme un mode de formation à développer. La démarche est simple : recruter en contrat d'alternance, pour former aux métiers et embaucher des personnes opérationnelles.

Pour la CFTC, l'alternance ne doit pas être considérée par le système éducatif national comme la solution pédagogique pour, tout à la fois, combler les lacunes des formations scolaires ou universitaires initiales, résoudre les problèmes liés à l'insertion professionnelle, mais bien comme un dispositif de développement des compétences incontournables, tant pour les apprenants que pour les entreprises pour rythmer avec bonheur les cheminements de la formation tout au long de la vie .

Mais combien de temps perdu, au détriment notamment des jeunes pour arriver à ce que la formation en alternance s'impose d'ores et déjà comme un dispositif d'insertion et de développement . Vaincre ce constat, très cruel, de cette myriade de jeunes sans diplôme à la sortie du système éducatif conduit à s'interroger sur les causes de cette situation et sur les améliorations à envisager.

En choisissant l'alternance, c'est pour le jeune et les moins jeune en recherche d'emploi, pour l'étudiant et ou pour le salarié qui tout en enrichissant son CV, a une occasion d'acquérir une expérience grandeur nature et de garantir son employabilité. Il aura acquis l'expérience et alliera compétence de terrain et culture générale et ou scientifique.

Certes, le déploiement de ce dispositif complexe représente un investissement financier et organisationnel important pour l'entreprise et soulève l'inévitable question du retour sur investissement. A la CFTC cela nous permet de considérer l'alternance comme un vecteur de dynamisme et de diversité, permettant l'innovation et la remise en question continue des procédés et des techniques.

Par ailleurs, la réussite des dispositifs de formation par alternance, renforce le rôle de la fonction tutorale qui permet le lien entre les périodes en entreprise et les périodes en centre de formation, acte important de la réussite, et la place comme une condition sine qua non de la réussite de la formation de tous niveaux sociaux et ou professionnel confondus.

Pour la CFTC, il est indispensable que le rôle du tuteur soit reconnu dans l'entreprise.

En effet, en proposant une plus grande variété de possibilités pour donner du sens aux apprentissages réalisés, par les jeunes et les moins jeunes, l'alternance en éducation offre à la diversité des compétences et des talents, mais aussi aux trajectoires éducatives les plus fragiles, des perspectives de réussite plus nombreuses.

La formation en alternance propose deux types de contrats : apprentissage et professionnel, et les stages.

- Le contrat d'apprentissage, qui est défini par l'INSEE comme « un contrat de travail qui a pour but de donner à des jeunes travailleurs ayant satisfait à l'obligation scolaire une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, un titre d'ingénieur ou un titre répertorié. L'apprentissage repose sur le principe de l'alternance entre enseignement théorique en centre de formation d'apprentis (CFA) et enseignement du métier chez l'employeur avec lequel l'apprenti a signé son contrat. »
- Et par ce mode d'intégration progressive dans l'entreprise cela permet d'éviter les chocs de génération

- Le contrat de professionnalisation, qui est défini par l'INSEE comme « un contrat qui s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et plus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans. Il s'agit d'un contrat de travail en alternance à durée déterminée ou indéterminée incluant une action de professionnalisation. Son objectif est de permettre aux salariés d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle. L'action de professionnalisation comporte des périodes de travail en entreprise et des périodes de formation.

Concernant les stages il est à noter que la durée en situation de travail est plus courte que les deux autres contrats.

Pour la CFTC si la réussite de l'alternance dépend de la valeur des centres de formation et de l'implication des entreprises, elle ne doit pas être négligée par le système d'orientation qui doit aussi s'ouvrir aux professionnels.

A la CFTC nous pensons que cet avis auquel nous adhérons et que nous voterons, ne doit pas s'arrêter là, de profondes mutations techniques, technologiques, managériales sont en cours et qui ne peuvent que s'accélérer, le salarié sera de plus en plus confronté à des périodes de travail et de formation alors anticipons.

La CFTC ne peut que féliciter les participants à la qualité de cet avis que nous voterons.

Intervention de M. Eric BLACHON, au nom de FO

Madame la Présidente, Mesdames Messieurs, Chers Collègues,

Le groupe FO salue le travail de recensement réalisé lors des auditions à l'occasion de commissions fructueuses. Si la question centrale tourne bien autour du développement de l'Alternance, encore faut-il s'interroger sur l'objectif assigné à ce postulat. Recherche d'un modèle pédagogique idéal, recherche d'un modèle pour une transition vers l'emploi ou bien recherche d'un modèle standard de formation inhérent à une branche d'activité voire à certains métiers parfois en voie de disparition.

Le livrable de l'avis nous montre qu'il n'est pas évident de dégager un vademécum de ce modèle idéal.

Pour exemple, en matière d'apprentissage, comment trouver un lien entre, l'apprentissage au niveau 1, très prisée aujourd'hui, car il permet de contourner l'obstacle de structures surchargées, ou de sélections exigées à l'entrée de certaines grandes écoles (en la matière toutes les stratégies pour obtenir le précieux sésame ou un ticket d'entrée dans une entreprise quelle qu'elle soit sont de mise.) Et, l'apprentissage permettant d'apprendre un métier validé par un CAP ou un BEP qui est souvent apprécié à tort comme une orientation par défaut. Cet état d'esprit, à l'égard de ces formations, conduit probablement à en limiter aujourd'hui un développement utile et pertinent pour l'activité économique.

Autre support, l'alternance en milieu de travail. Elle a fait une percée spectaculaire en quelques années mais elle est sensible aux soubresauts de l'économie. Dans ces périodes de turbulences, les entreprises privilégient l'embauche de collaborateurs déjà formés et aguerris, au détriment des jeunes, selon une source AGEFOS PME en Rhône-Alpes. Ce choix court termiste dégrade l'image d'un modèle qui avait fait ses preuves.

Nous ne nous attarderons pas sur l'alternance par la voie scolaire qui reste confidentielle. Nous avons regardé avec intérêt, l'exemple de l'alternance comme mode d'insertion. Mais au vu des coûts engendrés par le nécessaire accompagnement social et la difficulté de trouver des entreprises d'accueil hors du champ de l'économie sociale, cela reste plus au niveau de l'expérimentation.

Pour conclure, le groupe FO ne s'en remet pas à l'alternance comme un remède aux maux du moment, métiers en tension, publics en difficultés, offres limitées de contrats en entreprises. Et s'agissant du développement, si le SPRO a été évoqué, nous pensons que cela peut vite faire illusion car la problématique de l'orientation embrasse sûrement beaucoup plus large; nous en voulons pour preuve l'initiative des commissions 6 et 3 de faire un groupe de travail transversal.

Le groupe FO aurait voulu privilégier dans cet avis l'aspect qualitatif plutôt que quantitatif, malgré cela nous voterons pour cet avis.

Je vous remercie de votre attention.

Intervention de M. Fabien COHEN-ALORO, au nom de l'UNSA

Madame la Présidente, Mesdames Messieurs, Chers Collègues,

Aborder l'alternance par l'angle de la modalité pédagogique qui articule formation en entreprise et formation en établissement d'enseignement est un choix très intéressant. La commission a auditionné des intervenants divers, a observé des pratiques qui ont ainsi pu éclairer nos travaux sur comment construire une articulation réussie ?

L'alternance traverse aujourd'hui les niveaux pédagogiques, politiques et organisationnels. Sujet complexe qui préoccupe les praticiens. Souvent liés à la conjoncture économique, les différentes formes d'alternance apparaissent trop souvent comme la solution miracle au chômage des jeunes.

Utilisée aussi pour lutter contre la difficulté scolaire, l'alternance est présente, dès le collège, dans le cadre des 3èmes préprofessionnelles. Il y a urgence aujourd'hui à comprendre que l'alternance est un véritable modèle pédagogique et que ce modèle mérite mieux que des positions idéologiques accompagnées de politiques injonctives manquant souvent, cruellement, de fondement.

Processus singulier de l'apprentissage, l'alternance génère des savoirs et de la compétence. Pour autant, des conditions sont nécessaires pour réussir une formation alternée.

Ces dispositifs n'ont pas simplement vocation à s'adapter à une activité professionnelle ou à un métier ; ils ont une visée formative et éducative. Par l'alternance, les intentions peuvent être le développement intellectuel, culturel et citoyen. Réduire l'alternance à la juxtaposition de l'acquisition de gestes professionnels d'un côté, et de savoirs scolaires de l'autre, conduit à son appauvrissement.

Imaginons que l'alternance soit le moyen de revivifier l'ascenseur social plutôt en panne en ce moment.

Il s'agit de construire une réelle articulation et d'organiser du dialogue entre deux contextes : formatif et productif. Pour rompre cette dualité inhérente à l'alternance, une pratique réflexive doit être mise en place. En effet, la pédagogie de l'alternance va s'appuyer sur le « vécu expérientiel » du jeune, sur les questions qu'il se pose. La mise en problème va le conduire à envisager un modèle de résolution. Ainsi la production de savoirs (transformation de son expérience en prise de conscience et en apprentissage) sera formalisée sous différentes formes (rapport, mémoire...) avec l'aide de l'enseignant, du formateur, de son maître de stage, mais aussi par des échanges polémiques avec ses pairs.

Pour l'UNSA, l'alternance impose le « travailler ensemble et autrement ».

La reconnaissance des formations en alternance comme une voie de réussite passe par la valorisation de parcours qui permettent autant de suivre des formations courtes que des formations plus longues à des niveaux supérieurs.

La contribution présentée aujourd'hui et ses préconisations constituent autant de pistes intéressantes pour l'ensemble des acteurs concernés pour un développement qualitatif de l'alternance.

L'UNSA la votera.

Intervention de M. Laurent ESSERTAIZE, au nom du Collège 3 et 4

Madame la Présidente, Mesdames Messieurs, Chers Collègues,

Le contrat de plan régional de développement des formations et d'orientation professionnelles- l'instrument central de coordination des politiques régionales en matière de formation et d'orientation professionnelles, le CREFOP, Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles, le Service public régional de la formation et le SPRO -Service public régional d'orientation- font de la Région une collectivité première dans la détermination territoriale de la politique de formation et d'orientation et sa valorisation auprès des publics et acteurs concernés, compétence réaffirmée par la loi NOTRe. Au cœur des dispositifs de formation intéressés par ces contrats, instances, etc., l'alternance occupe évidemment une place majeure.

Aussi, destiné en premier lieu à conseiller l'exécutif régional, notre CESER, au travers cette contribution de la commission 3, remplit le cœur de sa mission ; porter une réflexion, un plaidoyer même pourrait-on dire, Pour une stratégie régionale de développement global de l'alternance.

Mais nous avons pu le sentir au fur et à mesure des travaux de la commission, une réflexion sur ce sujet intéresse bien au-delà des décideurs régionaux. Car il est évident que dans un contexte socio-économique qui appelle à chercher des voies de redynamisation innovantes pour subvenir aux besoins économiques et des populations -qu'il s'agisse des jeunes, des privés d'emplois, des salariés, des entrepreneurs- le constat est là, criant, d'un nécessaire développement de la capacité de notre société et de ses acteurs à proposer des parcours de formation tout au long de la vie et de la carrière, à développer l'employabilité de chacun comme ses capacités d'émancipation pour aller vers une société d'individus formés, éclairés, maîtres de leurs choix, susceptibles d'évoluer, rebondir, mais aussi parfois simplement trouver en premier lieu un emploi ou encore répondre aux besoins de leur entreprise. En d'autres termes, et sans qu'elle y soit explicitement invitée, la commission, par ce travail, a ici répondu à une attente sociale plus ou moins latente et pas toujours exprimée mais pourtant extrêmement forte !

Dans une forme synthétique, dont on ne peut que souligner l'efficacité, cette contribution offre non seulement un état des lieux de l'alternance dans notre région, ses dispositifs, généraux ou plus singuliers en RA, ses publics, etc. Mais elle offre aussi un large panorama des enjeux et aboutit ainsi à des préconisations qui abondent dans plusieurs directions et couvrent ainsi le spectre des mesures qui paraissent indispensables pour le nécessaire développement de l'alternance dans les parcours de formation. Ce faisceau de constats et préconisations on pourrait le résumer de la façon suivante : alors qu'elle est unanimement repérée comme étant au cœur des préoccupations liées à la formation et à l'emploi dans notre pays, c'est-à-dire au cœur de ce que l'on pourrait quand même situer comme un des enjeux suprêmes dans une société comme la nôtre, il y a nécessité à agir pour que l'alternance cesse de souffrir à la fois d'un déficit d'image, mais aussi d'un déficit de développement, et parfois même de réussite. Largement associée à la formation

professionnelle, elle est souvent mobilisée pour des jeunes comme une voie par défaut par les personnels de l'Education Nationale, d'abord voie de ceux qui ne sauraient suivre un cursus généraliste.

Parmi les employeurs et managers, elle est parfois synonyme d'un engagement dont on doute du bien-fondé économique et social pour l'entreprise. Pour les familles des plus jeunes, elle est fréquemment repoussée tant elle paraît signifier une fermeture des possibles dans la perspective d'une insertion réussie sur le marché de l'emploi et d'une carrière valorisante. En outre, invitant nécessairement des partenaires qui n'ont pas forcément l'habitude de se croiser dans l'espace social à collaborer plus finement et intensément dans ce cadre (institutions de formation, entreprises ou associations d'accueil, familles), elle souffre parfois d'une certaine méfiance réciproque des parties, a minima d'une difficulté à travailler efficacement ensemble. Enfin, en cas d'échec et notamment pour les plus jeunes et sur les niveaux les moins diplômants, elle expose largement à la difficulté de trouver des voies de rebonds et alimente largement le volume scandaleux pour notre société de ceux qui sortent du système scolaire sans diplôme.

La force de ce travail est d'avoir su saisir tous ces enjeux, et d'inviter nos décideurs -et au-delà même- à y réfléchir réellement et au concret de ce qui pourrait être mis en œuvre ou au moins expérimenté pour y remédier. Avec des mesures qui permettraient le développement dans de nouveaux secteurs d'activités où l'alternance pourrait s'avérer une solution de formation adéquate créant de l'employabilité. Qui permettraient de faire évoluer l'image de l'alternance auprès de l'ensemble des parties prenantes. Avec des mesures encore qui invitent davantage à intégrer les dispositifs d'alternance dans la filière scolaire, notamment en favorisant la mixité des parcours et les passerelles entre différents cursus. Mais aussi en développant l'alternance dans une logique de potentialité pour les individus formés afin que les savoirs et compétences soient « remobilisables » tout au long de la vie professionnelle. En ayant une démarche « proactive » dont on a pu, au cours de nos travaux, mesurer l'impact contre la rupture des parcours de formation. En associant d'ailleurs plus largement dans ce cadre les parents et les familles, par une plus grande institutionnalisation de leur place dans ces dispositifs, pour les publics concernés les plus jeunes. Enfin en incitant les partenaires et au premier chef ici la Région à favoriser une ingénierie de l'alternance qui valoriserait notamment les bonnes pratiques et les réussites.

Saluant la richesse et l'équilibre de ces préconisations, nos collègues 3 & 4 voteront donc cette contribution.



www.ceser.rhonealpes.fr

La question de l'alternance est souvent abordée dans le débat public sous l'angle des dispositifs, et par conséquent, des freins financiers ou non financiers à son développement. Si cet aspect est essentiel au fonctionnement des formations en alternance, il occulte souvent le besoin d'une réflexion plus approfondie sur l'intérêt et les conditions de réussite de l'alternance en tant que mode de formation.

Dans cette contribution, l'alternance est envisagée non pas comme un ensemble de dispositifs mais comme un mode pédagogique à part entière, qui s'appuie sur le paradigme d'un lien renforcé entre formation et situation de travail pour faciliter l'acquisition de savoirs et de compétences. Comment améliorer encore ce lien ? Pour quels bénéfices ? Et dans quelles conditions ? Comment lever les freins au déploiement de ces modalités pédagogiques ?

L'objectif est donc de définir les moyens et les conditions d'un développement autant qualitatif que quantitatif de l'alternance, et plus globalement de renforcer le lien entre travail et formation à tous les niveaux et dans toutes les filières.

**ALTERNANCE • FORMATION PAR ALTERNANCE • FORMATION INITIALE •
FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE • APPRENTISSAGE • INGENIERIE
DE LA FORMATION • POLITIQUE REGIONALE • REGION RHONE-ALPES**