

## Résumé

Quelque peu délaissées pendant un temps dans de nombreux pays, l'alternance et les autres types de formation en milieu professionnel connaissent aujourd'hui un regain d'intérêt qui rend justice à leur efficacité en tant que tremplins vers la vie active et aux services rendus à l'économie<sup>1</sup>, sans rien enlever pour autant aux difficultés considérables rencontrées pour faire collaborer, dans un tel cadre, les individus, les entreprises, les partenaires sociaux et les systèmes d'enseignement et de formation. Le présent rapport de synthèse indique aux responsables de l'action publique comment la formation en alternance doit être conçue et mise en œuvre pour offrir de solides garanties de qualité, et reprend à cette fin les matériaux fournis par un projet dédié à la formation en milieu professionnel dans le cadre de l'EFPP. Il s'appuie sur les travaux d'analyse menés sur la durée dudit projet ainsi que sur les messages adressés aux pouvoirs publics à travers la publication de six documents de travail. Sa structure s'articule autour de sept questions que se posent en règle générale les autorités compétentes, qu'elles veuillent mettre en place ou bien réformer un système de formation en alternance à destination des jeunes ou des travailleurs plus âgés : 1) L'alternance est-elle une option avantageuse dans tout pays ? 2) Les employeurs doivent-ils être incités financièrement à offrir des contrats d'alternance ? 3) Quel est le juste niveau de salaire des alternants ? 4) Combien de temps une formation en alternance doit-elle durer ? 5) Comment garantir une bonne initiation pratique en entreprise ? 6) comment faire en sorte que la formation en alternance donne de bons résultats pour les jeunes en difficulté ? et 7) Comment attirer de potentiels alternants ?

### Principales conclusions

L'analyse des systèmes qui existent de par le monde nous montre que l'on ne formera personne en alternance si l'on n'a pas pris conscience d'une chose fort simple, à savoir que les alternants potentiels et les employeurs n'y auront recours que s'ils y trouvent un avantage. Le rapport coût-avantage doit impérativement être favorable aux deux parties. S'il peut être tentant pour les pouvoirs publics de proposer des subventions financières aux employeurs afin de les inciter à accueillir des alternants, agir sur l'équilibre des intérêts intrinsèques au programme de formation en alternance se révèle autrement efficace même s'il n'existe pas pour cela de recette toute faite : le point d'équilibre sera à ajuster selon le programme et le profil de l'alternant. La durée de la formation et le montant du salaire de l'alternant varieront avec l'écart qu'il y aura entre les coûts et les avantages. L'alternance a de l'attrait à condition d'ouvrir aux jeunes et aux adultes la perspective d'un emploi qualifié durable. Cela étant dit, ceux qui pourraient s'engager sur cette voie n'ont souvent qu'une idée assez vague de ce qu'elle offre, et les services d'orientation professionnelle ont de leur côté du mal à faire en sorte que les jeunes aient eu tout loisir de bien la connaître avant le moment des décisions importantes.

## Principaux messages

### *L'alternance est-elle une option avantageuse dans tout pays ?*

L'alternance retient une attention grandissante dans les pays de l'OCDE. Autrefois considérée comme une voie réservée à un public restreint se destinant à travailler dans le domaine de la construction ou à exercer un métier comme celui de plombier ou de mécanicien automobile, elle est aussi devenue, dans plusieurs pays, une voie d'accès aux emplois administratifs, aux postes de direction ou aux fonctions d'encadrement, dans le secteur public et dans le secteur tertiaire tout comme dans le secteur privé. Son attractivité vient de ce que l'on acquiert avec elle, outre la confiance, des compétences dont le marché du travail a assurément besoin, ce que tous les cursus ne garantissent pas. Dans le meilleur des cas, l'existence d'une formation en alternance signale de manière certaine qu'il y a une attente sur ce marché puisque cette formation est organisée avec le concours des employeurs et des autres partenaires sociaux et se déroule, pour l'essentiel, sur des lieux de travail bien réels en lien avec les dirigeants d'entreprises non moins réelles. L'alternance, pourvu que la qualité soit bien là, a sa place dans n'importe quel pays et n'importe quelle économie. Toutefois, son essor suppose qu'elle entre en concurrence sur un pied d'égalité avec les autres formes d'enseignement et de formation. Aucune incitation artificielle ne devrait lui faire perdre de son attrait par rapport à celles-ci. À cela s'ajoute que l'offre de formations en alternance n'a pas à se couler dans un moule unique. Il serait normal que ces formations revêtent, dans leur conception, des caractéristiques différentes (par exemples en termes de salaire et de durée), dictées par le contexte national et sectoriel, de manière à susciter l'intérêt des employeurs et celui des potentiels alternants. La mise en place de programmes de formation en alternance demande un bon compromis entre les coûts supportés et les avantages retirés par les premiers et les seconds. Il existe aujourd'hui des outils pour aider les pouvoirs publics à trouver ce compromis.

### *Les employeurs doivent-ils être incités financièrement à offrir des contrats d'alternance ?*

L'équilibre entre coûts et avantages prend une importance particulière lorsqu'il est question de savoir si les employeurs doivent ou non être incités financièrement à accueillir des alternants. Il ne fait aucun doute que de solides arguments plaident en faveur d'un soutien public à la formation en alternance – notamment lorsqu'elle doit être pour les jeunes un tremplin vers la vie active – mais les pouvoirs publics devraient envisager avec beaucoup de prudence les allègements d'impôts universels et les subventions en faveur des employeurs. À l'éventuelle exception des fonds alimentés par les employeurs, dans la mesure où ils sont bien conçus et bien utilisés, il vaut mieux axer le financement sur les mesures propres à accroître la vitesse à laquelle les alternants acquièrent des compétences et deviennent pleinement productifs. En d'autres termes, en présence de réticences vis-à-vis de l'alternance, les pouvoirs publics peuvent intervenir pour rendre le rapport coût-avantage plus favorable pour les employeurs. Des mesures visant, par exemple, à aider les entreprises à améliorer la qualité de la formation qu'elles assurent et à réduire les coûts administratifs peuvent faire la différence à cet égard, en particulier pour les petites structures.

### ***Quel est le juste niveau de salaire des alternants ?***

La rémunération des alternants représentant l'essentiel des coûts à la charge des employeurs, il appartient aux pouvoirs publics de superviser le marché du travail de telle sorte que cette rémunération ne soit ni trop faible, pour ne pas dissuader les candidats potentiels, ni trop élevée non plus, puisque la formation comportera une bonne part d'activités non productives. Le point d'équilibre ne se situera pas au même endroit selon le type de formation et se déterminera plus aisément à l'échelle des secteurs ou des professions via, par exemple, la négociation collective. Il y aurait lieu d'envisager l'introduction d'un salaire minimum, pour prévenir le risque d'exploitation, et de s'attaquer aux autres obstacles d'ordre financier susceptibles de dissuader les travailleurs plus âgés d'entamer une formation en alternance.

### ***Combien de temps une formation en alternance doit-elle durer ?***

La durée de la formation en alternance doit être déterminée à la fois par la complexité des compétences à acquérir et par le profil de l'alternant. Lorsque le salaire offert à celui-ci est faible (c'est-à-dire inférieur à sa productivité marginale), il s'agit de calculer cette durée au plus juste afin de préserver l'attractivité : une formation trop brève rendra le rapport coût-avantage défavorable pour les employeurs ; une formation trop longue rimera avec une exploitation des alternants. D'où l'utilité d'associer les partenaires sociaux à la formulation des programmes de formation en alternance, les organisations représentatives des employeurs et des travailleurs pouvant ainsi débattre de la durée optimale. L'attrait de l'alternance tiendra aussi à la prise en compte des compétences et de l'expérience dont seront probablement nantis les individus ayant déjà travaillé. Divers dispositifs ont d'ailleurs été imaginés par les pays, qui permettent dans ce cas d'abrèger la formation. Ces dispositifs, dans la mesure où ils reposent sur des évaluations solides, procurent davantage d'équité et d'efficience aux systèmes de formation en alternance.

### ***Comment garantir une bonne initiation pratique en entreprise ?***

La formation pratique sur le terrain occupe une place centrale dans tout programme d'alternance, cependant rien ne dit que les employeurs sont en mesure de l'assurer correctement. Les pouvoirs publics ou les partenaires sociaux peuvent obliger les tuteurs à se former eux-mêmes, ou les y encourager, et aider l'encadrement à concevoir des pratiques professionnelles permettant d'optimiser l'initiation des alternants dans le cadre des activités productives. Les examens de sortie devraient faire à la formation pratique sur le terrain une place à la hauteur de son importance et, à cet effet, ne pas se cantonner à une évaluation des connaissances et compétences théoriques et techniques. Il serait souhaitable, entre autres, qu'ils embrassent de manière plus large les exigences de la profession à laquelle le candidat se destine, comme les compétences relationnelles ou sociales. Les simulations et jeux de rôles avec les examinateurs sont un moyen innovant d'apprécier l'ensemble des connaissances et compétences attendues au terme d'une formation en alternance.

### ***Comment faire en sorte que la formation en alternance donne de bons résultats pour les jeunes en difficulté ?***

Bien des pays voient dans la formation en alternance un moyen d'améliorer le sort des jeunes qui peinent à décrocher un emploi ou à poursuivre leurs études à l'issue de la scolarité obligatoire. Des données internationales suggèrent que cette formation est à même de faciliter pour ces jeunes le passage de l'école à la vie active. De nombreux pays

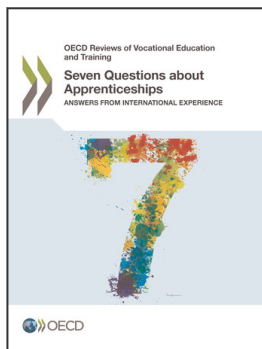
accordent des subventions aux employeurs qui accueillent des alternants avec une scolarité médiocre derrière eux ou issus de milieux défavorisés, mais ce que l'on sait de l'efficacité de telles incitations n'est guère pour convaincre. On obtient de meilleurs résultats en s'attachant à rapprocher le moment où un « jeune en difficulté » signe un contrat d'alternance de celui où il deviendra un travailleur qualifié et productif et permettra ainsi à son employeur de récupérer les sommes investies dans sa formation. Parmi les interventions envisageables à cet effet, il est possible de citer la modification de la durée normale de formation, la création de formations préparatoires pour augmenter les chances d'être retenu par un recruteur, ou la mise en place d'un soutien personnalisé afin de remédier aux problèmes rencontrés par l'alternant à son entrée en formation.

### ***Comment attirer de potentiels alternants ?***

Pour donner satisfaction, l'alternance doit pouvoir séduire des jeunes venus d'horizons très divers. La formation en alternance est prisée lorsqu'elle permet d'acquérir des connaissances et des compétences recherchées par les employeurs et constitue une vraie passerelle vers l'emploi qualifié. Si elle est au contraire de qualité médiocre, les jeunes « votent avec leurs pieds », pour ainsi dire, et vont voir ailleurs. Cependant, ces jeunes et leur famille n'ont souvent qu'une connaissance parcellaire de ce que l'alternance a à offrir, à plus forte raison quand la palette de professions et de niveaux de compétences proposée est vaste. Il appartient aux services d'orientation professionnelle de veiller à ce que les jeunes puissent faire un choix en connaissance de cause le moment venu. L'étude de la base de données du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) montre à quel point les aspirations professionnelles dépendent du sexe, de la situation socioéconomique et de l'origine, immigrée ou non, des individus et combien elles peuvent être en décalage avec les attentes du marché du travail. Il est de la responsabilité des écoles d'adopter une démarche volontaire et stratégique en matière d'orientation professionnelle de sorte que l'accompagnement commence de bonne heure, élargisse les ambitions des jeunes et prévoie des rencontres régulières avec des conseillers indépendants et dûment formés. Pour que cet accompagnement prenne tous son sens, il est essentiel que les jeunes – à la faveur de rencontres avec des professionnels et de stages d'observation – puissent se projeter dans différents métiers et différentes formations, dont la formation en alternance.

### **Note**

<sup>1</sup> La formation en alternance articule traditionnellement : 1) une immersion en milieu professionnel durant laquelle l'alternant acquiert de nouvelles compétences et exerce une activité productive ; 2) un enseignement et une formation en établissement, généralement supervisés par les autorités publiques compétentes. Dans la plupart des pays, les alternants passent plus de 50 % de leur temps en entreprise. La formation en alternance donne lieu à la délivrance d'un titre ou d'un diplôme officiel reconnu au niveau national. Dans le contexte français, l'alternance au sens large désigne un système de formation qui consiste à alterner des périodes d'enseignement théorique et des périodes en immersion professionnelle. de nombreux diplômes sont accessibles par alternance (le BEP, le CAP, les bacs professionnels, les BTS, les DUT, les licences et masters professionnels). Une formation en alternance peut s'effectuer sous statut scolaire ou sous statut salarié. Dans le deuxième cas, le jeune (qui soit être âgé de 16 à 25 ans) signe alors un contrat d'apprentissage ou un contrat de professionnalisation avec une entreprise. Toutefois, dans le langage courant, on parle d'apprentissage.



Extrait de :  
**Seven Questions about Apprenticeships**  
Answers from International Experience

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/9789264306486-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2018), « Résumé », dans *Seven Questions about Apprenticeships : Answers from International Experience*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264307513-2-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).