



Apprentissage, pour un saut qualitatif.

Avant-propos : cette analyse est tirée du ressenti de 8 années de mise en œuvre d'un dispositif de médiation qui avait un double objectif :

- réduire l'abandon de leur formation par des jeunes apprentis du secteur de l'hôtellerie-restauration (et non réduire le taux de rupture, le changement d'entreprise pouvant être la solution de maintien)
 - = il s'adressait à tous les jeunes engagés dans cette voie et non seulement à ceux connus de la mission locale
 - = il n'intervenait, dans la très grande majorité des cas, qu'après la signature du contrat
 - = il se faisait en partenariat avec le syndicat UMIH Côte d'Or, la Chambre de commerce et d'industrie et le CFA
 - = ce taux d'abandon a pu être ramené à moins de 8%
- éviter de laisser un jeune sans accompagnement après rupture (ce qui est désormais appelé lutte contre le décrochage...)
 - = le niveau a été ramené à zéro.

Ce dispositif est devenu en 2009 expérimentation au niveau départemental sur la même base avec les deux autres Missions locales du département, toutes les chambres consulaires et tous les CFA concernés et avec une extension aux secteurs viticulture et vente-commerce.

L'apprentissage est présenté comme une voie privilégiée pour permettre aux jeunes d'accéder à l'emploi. Selon l'analyse de la Darès de novembre 2010, 86% des jeunes sont en emploi trois ans après la fin de leur apprentissage.

Certes, cela doit être un peu modulé :

- selon le niveau du diplôme obtenu ;
- selon la relation entre la formation suivie et l'emploi occupé.

Il apparaît quand même comme une réponse adaptée pour les jeunes qui ne veulent ou ne peuvent pas suivre un cycle de formation initiale classique ou qui veulent lier formation et embauche à l'issue de celle-ci.

Pour autant, l'apprentissage n'est pas une mécanique parfaite où, en augmentant simplement le nombre d'entrées, on réglerait –pour partie- le problème de l'accès à l'emploi des jeunes.

Toute volonté de le développer quantitativement ne saurait le soustraire à une **amélioration qualitative** pour remédier à ses **faiblesses et paradoxes**, amélioration qui doit aussi prendre en compte son **hétérogénéité** pour répondre au mieux aux besoins des jeunes et aux objectifs que l'on veut se fixer.

1- Faiblesses et paradoxes de l'apprentissage.

La faiblesse essentielle de l'apprentissage tient aux données de son pilotage qui ne permettent pas de mesurer le nombre de jeunes qu'il laisse en chemin (l'enquête génération 1998 réalisée en 2001 annonçait que les apprentis représentaient 16% des sortants de la formation initiale et 33% des sans-diplôme) :

- Ainsi, les **entrées** en apprentissage ne portent pas sur un nombre de jeunes, mais sur un **nombre de contrats enregistrés**. Des ruptures suivies de la signature d'un nouveau contrat vont améliorer l'atteinte des objectifs fixés en termes de contrats sans apporter plus de solutions aux jeunes.
- De même, il n'apparaît nulle part **le nombre de jeunes qui ont émis le souhait d'entrer en apprentissage**, mais n'ont **pas pu le faire, faute d'avoir trouvé un employeur** (perspectives économiques, défiance vis-à-vis des jeunes, âge du jeune, discrimination, non-concordance par rapport aux besoins,...).
- Les **ruptures font l'objet du calcul du « fameux » taux de rupture** = nombre de ruptures divisé par le total des contrats enregistrés. Cet indicateur présente des limites pour servir de base à un plan d'amélioration :
 - o Il ne distingue pas deux étapes décisives dans le déroulement du contrat : la période d'essai et celle postérieure à l'obtention du diplôme qui permet aux jeunes de rompre le contrat (après un préavis de deux mois) ;
 - o Il porte sur des contrats, mais ne permet en rien de préciser le devenir des jeunes : après rupture, ont-ils signé un nouveau contrat d'apprentissage dans le même secteur, dans un autre ou sont-ils retournés en lycée ou suivis par une mission locale ou décrocheurs ?
 - o Il ne donne aucune explication à la rupture ;
 - o Enfin il ne peut être ramené à zéro car il faut reconnaître le droit à l'erreur pour le jeune dans son orientation.

Une **autre faiblesse de l'apprentissage** apparaît avec la mise en œuvre de la loi sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie sous son aspect de **lutte contre le « décrochage scolaire »**. Si, à partir des données de l'Education nationale, on peut connaître les jeunes qui ont émis comme vœu en premier choix l'apprentissage, rien ne permet ensuite de dire s'ils ont mis en œuvre cette volonté et si celle-ci court toujours (sauf à interroger tous les CFA et les Missions locales). Cette absence de passerelle traduit parfaitement la séparation des mondes (Education nationale, CFA et Missions locales), séparation source de beaucoup de difficultés pour les jeunes. Certes, il est prévu de faire communiquer entre eux tous les systèmes informatiques des différentes structures (système interministériel d'échange d'information), mais l'absence de continuité entre la fin de l'année scolaire, l'entrée au CFA



ou l'inscription à la Mission locale et la mobilité voulue ou subie par les jeunes permettent d'avoir des doutes sur l'atteinte des objectifs (tout jeune décrocheur mineur doit se voir proposer une formation ou un accompagnement dans les deux mois suivant la rupture).

Le paradoxe essentiel de l'apprentissage tient à la sécurisation minimale du parcours du jeune.

Elle repose sur un trépied :

- Le maître d'apprentissage qui n'a aucune obligation d'être formé à cette fonction. Il faut noter que certaines branches professionnelles entendent rendre obligatoire la formation du maître d'apprentissage (cf le groupe de travail de Régis Marcon dans l'hôtellerie-restauration) ;
- Le CFA qui ne commencera à intervenir qu'après la rentrée (décalage possible de 3 ou 4 mois avant la première visite en entreprise) ;
- Le jeune qui, très souvent, découvre le monde du travail (42.9% des apprentis sont mineurs, 63% étaient en scolarité avant leurs contrats) avec, en plus, la nécessité de suivre des cours dans un nouvel établissement qui pourra être éloigné et du domicile et du lieu de travail.

Si la pression est trop forte sur le pied le moins résistant, en l'occurrence le jeune, tout le montage s'écroule...

Si on compare l'apprentissage avec son voisin proche, le contrat de professionnalisation (cf circulaire de la DGEFP du 3 mars 2010), qui pourtant s'adresse à un public souvent plus âgé (et donc souvent avec une expérience du monde du travail), on voit des différences notables (qui viennent certainement de la participation des organisations syndicales à sa mise en œuvre), avec notamment un contrat de professionnalisation renforcé pour les jeunes non détenteurs d'une qualification équivalente au baccalauréat (ou titulaires de minima sociaux ou anciens bénéficiaires d'un CUI) :

- Indemnisation du tutorat interne : les fonctions d'accueil, d'intégration en entreprise et de suivi de la progression professionnelle sont reconnues et doivent, devraient permettre aux jeunes d'avoir un interlocuteur disponible ;
- Possibilité d'un tuteur externe à l'entreprise traitant des questions qui ne concernent pas directement celle-ci, mais qui sont déterminantes pour le salarié (transport, logement, santé, garde d'enfants, ...) : on peut s'interroger sur cette frontière entre social et professionnel, mais le jeune peut ainsi bénéficier d'un support externe à l'entreprise et à l'organisme de formation, donc neutre.



Alors que tous les contrats aidés et la nouvelle circulaire CIVIS mettent l'accent sur le suivi dans l'emploi, l'apprentissage reste sur sa construction initiale du seul suivi pédagogique de l'apprenti.

Mais cette faiblesse dans le suivi en emploi vient renforcer celle du montage initial. Toutes les analyses menées sur les ruptures soulignent :

- que celles-ci touchent beaucoup plus les très jeunes, les niveaux de diplôme préparé égal ou inférieur au baccalauréat (les études ne prennent pas encore en compte le nouveau bac pro en trois ans), le secteur tertiaire et les petites entreprises, bref là où le plus de jeunes à la recherche d'une première qualification s'engagent...
- que le processus d'orientation se limite très, trop souvent à la recherche d'une entreprise, sans validation préalable du projet (stage, vérification des aptitudes physiques, pré-requis, découverte du CFA), sans véritable accompagnement (choix de l'entreprise, conséquences de ce choix : logement, mobilité).

Le second paradoxe majeur concerne les Missions locales.

Reconnues comme pivot de l'accompagnement des jeunes, notamment les moins qualifiés, « adoubées » par les rapports de l'Inspection générale des Finances et l'Inspection générale des Affaires sociales sur leur capacité à mettre en œuvre un accompagnement socio-professionnel et un partenariat actif, on pourrait penser qu'elles sont un acteur majeur de l'apprentissage « voie privilégiée d'accès à l'emploi pour les jeunes ».

Hors le constat est tout autre : **seulement 4.5% des jeunes accompagnés, soit 25 500, accèdent à l'apprentissage** (données CNML 2008) alors que 299 000 contrats ont été signés (source Darès).

Cela veut-il dire :

- o que les jeunes suivis par les Missions locales n'ont pas le profil pour entrer dans cette voie ?
- o que les Missions locales n'ont pas une démarche proactive (selon la terminologie à la mode) pour favoriser l'accès des jeunes à cette voie ?

Mais pire encore (ou explication ?), l'apprentissage est une source importante du travail des Missions locales :

- elles vont accueillir un nombre important de jeunes qui n'ont pas trouvé d'employeurs. Cela veut dire faire admettre aux jeunes, soit que leur projet n'est pas réaliste par rapport à leur profil et que le travail d'orientation est à reprendre, soit qu'il ne l'est pas par rapport aux ressources du territoire et qu'il convient donc, soit d'en changer, soit d'envisager une mobilité, soit



que les démarches pour trouver l'employeur n'étaient pas les bonnes ou en phase avec la situation économique et donc que la mise en œuvre doit être différée dans le temps....

- de même, dans un délai plus ou moins long, les jeunes qui rompent leurs contrats vont frapper à leurs portes pour chercher une nouvelle voie d'orientation. Cela représente un accompagnement très lourd car :
 - o les jeunes ont bien évidemment perdu confiance en eux ;
 - o leur vision du monde du travail dont, très souvent, ils viennent de faire la première expérience est très négative (plus le délai entre la rupture et l'accueil en Mission locale est long, plus les aspects négatifs prennent l'ascendant).
- enfin, pour les jeunes qui ont terminé leur cycle de formation, elles vont en aider une partie à trouver un emploi dans le secteur où ils ont été formés, mais pour une autre tout aussi importante à trouver une nouvelle voie professionnelle.

L'apprentissage est donc, pour les Missions locales, plus source de travail que de solutions... Il pourrait alors être de bon sens de leur demander d'intervenir plus en amont dans la chaîne... mais préalablement, il apparaît nécessaire de creuser plus la nature de l'apprentissage pour en appréhender toute la diversité et ainsi mieux déterminer les points d'amélioration.

2- Hétérogénéité de l'apprentissage.

Selon le sociologue Gilles Moreau, on peut distinguer trois types d'apprentis que je présenterai ainsi :

- les « vocationnels » qui ont fait le choix du métier auquel ils se forment et qui feront tout pour réussir ;
- les « pourquoi pas » qui font un choix plus ou moins par défaut et ne s'intégreront que si un soutien fort maintient leur motivation et/ou explique toute l'importance d'aller au terme de la formation ;
- les « salariés » qui s'engagent pour soutenir leur famille ou maintenir leur autonomie et donc font très peu de cas de l'aspect diplômant et n'hésitent pas à changer d'entreprises, à abandonner ce statut pour un plus rémunérateur.

On retrouve un triptyque similaire au niveau des entreprises :

- Celles qui forment un apprenti dans la perspective de le recruter et donc mettront l'accent sur son intégration et sur la formation. Ce n'est pas la



majorité : 37% des jeunes restent dans la même entreprise à la fin de leur contrat ;

- Celles qui forment pour améliorer le niveau de qualification de leur secteur, mais encouragent à la mobilité ensuite. C'est en quelque sorte le modèle allemand où les entreprises importantes forment plus d'apprentis qu'elles n'en embaucheront pour permettre à leurs sous-traitants d'avoir une main d'oeuvre qualifiée. En France, les secteurs de l'hôtellerie-restauration et de la coiffure sont les principaux concernés...
- Enfin, celles qui cherchent une main d'œuvre à bas coût et qui ne méritent pas plus développement.

L'analyse quantitative de la Darès de février 2011 présente un tableau complet de cette diversité et des évolutions récentes parmi lesquelles on peut retenir :

- Pour les jeunes, un « vieillissement » des nouveaux apprentis et une hausse des niveaux d'entrée et de formation préparée. Mais l'apprentissage concerne encore 48.6% de jeunes qui préparent un CAP et 42.9% de mineurs et le genre masculin reste très largement surreprésenté (67.8%) ;
- Avec 40% des embauches pour les entreprises de moins de 5 salariés, 18.3% pour celles de 5 à 9 et 19.8. pour celles de 10 à 49, les TPE et les PME restent les principaux employeurs d'apprentis (différence essentielle par rapport au modèle allemand), même si on note une croissance sur celles de plus de 250 salariés.
- Le secteur tertiaire (dont surtout hôtellerie-restauration, commerce, coiffure et réparation automobile) représente 55.5% des embauches, en progression au détriment du bâtiment (21.8%), de l'industrie (20.1%) et de l'agriculture (2.6%).

Cette diversité peut permettre de trouver les moyens d'améliorer qualitativement l'apprentissage pour permettre à un maximum de jeunes :

- D'éviter de tomber dans le décrochage scolaire dont l'Union européenne a fait une de ses priorités ;
- D'arriver à un premier niveau de diplôme, meilleure garantie contre le chômage et une des conditions pour gagner par la qualification la guerre mondiale des prix de production et donc de la compétitivité.

3- Pour un saut qualitatif de l'apprentissage : passerelle et tabouret à 4 pieds...

L'apprentissage, comme toute voie de formation, doit avoir deux objectifs :

- Amener un maximum de jeunes à une qualification reconnue pour faciliter leur insertion professionnelle
- Eviter de laisser trop de jeunes sur le bord de la route pour réduire les facteurs d'exclusion.

Les deux premières parties de ce document soulignent que des voies d'amélioration sont possibles et, qu'avec la diversité de l'apprentissage, elles peuvent être ciblées pour en améliorer l'efficacité.

La priorité apparaît sur :

- Les jeunes, notamment, les mineurs qui recherchent un premier niveau de diplôme (CAP ou Bac professionnel) ;
- Les TPE et PME qui n'ont pas de service de ressources humaines pour améliorer l'intégration des alternants.

Deux axes se dessinent pour cette amélioration qualitative :

- **Créer une passerelle** entre les entités de formation initiale « classique » (collèges et lycées de l'éducation nationale et du ministère de l'agriculture) et les Missions locales. Elle aurait pour objectifs de consolider le projet professionnel et de faciliter sa mise en œuvre :
 - o Visite médicale préalable pour vérifier l'aptitude physique ;
 - o Tests de pré-requis pour lancer un éventuel processus d'amélioration du niveau sur les savoirs de base ;
 - o Stages en entreprise pour valider et affiner le projet ;
 - o Appui renforcé à la recherche d'un employeur ;
 - o Prise en compte des conséquences sociales (aides au logement, à la mobilité,...).

Cette passerelle pourrait prendre la forme d'un contrat d'accompagnement entre le jeune et la structure d'accueil, contrat qui s'il ne débouche pas sur un contrat, devrait faciliter, par un travail avec les structures concernées (CIO et MGI notamment) un retour en formation initiale classique ou qui, si le projet est mis en œuvre, déboucherait sur un accompagnement tout au long de celui-ci.

Elle impliquerait une participation active de tous les acteurs de l'apprentissage, notamment les CFA et les chambres consulaires, mais

aussi les branches professionnelles, pour permettre la réalisation du projet et notamment aider à trouver l'employeur et préparer au mieux sa mise en œuvre.

Pour faciliter ce travail majeur de consolidation, le report au 1^{er} septembre de la date minimale pour signer un contrat serait un plus important. Cela éviterait aussi de faire commencer un jeune en période de surchauffe estivale alors qu'il n'a pas bénéficié de vacances.

Cette passerelle permettait de limiter, voire de réduire à zéro, le décrochage scolaire lié à cette période d'incertitude entre le monde de l'éducation nationale et celui de l'apprentissage (tous les sortants bénéficieraient d'un suivi avec comme possibilité un retour en cas de non-mise en œuvre).

Elle donnerait aussi une visibilité sur les plans d'action nécessaires pour renforcer l'offre de contrats d'apprentissage sur des secteurs déficitaires.

- **Instaurer un tuteur externe** pour assurer un suivi tout au long du déroulement du contrat et pour faciliter l'accès à l'emploi à l'issue de celui-ci.

C'est en quelque sorte reprendre les dispositions prévues pour le contrat de professionnalisation : l'apprentissage reposerait sur l'entreprise, le CFA, le jeune et le tuteur externe, en quelque sorte passer d'un trépied à un tabouret à 4 pieds qui est beaucoup plus stable dès lors que le sol est régulier (d'où la création préalable de la passerelle et du contrat d'accompagnement).

Mais cette nouvelle organisation ne peut réussir que si chacun des acteurs évolue et travaille ensemble :

- o Au niveau de l'entreprise, la fonction de maître d'apprentissage doit donner lieu à formation (et rémunération ?) pour que l'intégration en entreprise réussisse et pour que les éventuelles difficultés soient signalées avant d'en arriver à la rupture ;
- o Au niveau du CFA, il est essentiel que les difficultés que pourrait rencontrer le jeune (que ce soit en entreprise ou dans le suivi des cours) fassent l'objet d'échanges réguliers avec le tuteur externe pour rechercher des solutions et tenir un discours cohérent qui permette de maintenir la motivation. De même, la notion de compétences doit être développée pour éviter le couperet du diplôme et faciliter l'insertion du jeune, même s'il ne l'obtient pas ;
- o Au niveau du jeune, il est nécessaire qu'il prenne conscience du nouveau monde dans lequel il va évoluer et qu'il se sente rassuré par le soutien de tous les autres acteurs ;



- o Au niveau du tuteur externe, il faut tout à la fois disposer de moyens pour permettre la résolution de difficultés sociales, faire la synthèse entre la perception du jeune, de l'entreprise et du CFA sur le déroulement du contrat pour pouvoir agir si les conditions initiales se dégradent. C'est une fonction qui impose donc une approche globale, une connaissance à la fois des jeunes et des entreprises, une neutralité par rapport au système, une proximité et une réactivité pour éteindre tout début d'incendie.

Passerelle et contrat d'accompagnement qui prendrait la forme d'un tutorat externe sont complémentaires et nécessaires pour améliorer qualitativement l'apprentissage.

Ce travail partenarial sur le qualitatif aurait des effets positifs sur le développement quantitatif :

- Les parents et les jeunes seraient plus rassurés à choisir cette voie dès lors que le parcours est sécurisé ;
- Des employeurs pourraient revoir leur jugement sur l'embauche de jeunes apprentis dès lors qu'ils ont un interlocuteur externe réactif et disponible ;
- Le partenariat nécessaire entre les acteurs de la formation initiale classique, les branches professionnelles, les chambres consulaires, les CFA et les missions locales permettrait de sortir du ping-pong actuel : « vous ne nous envoyez pas de jeunes » « de toute façon vous êtes incapables de les garder » et d'avoir des approches complémentaires sur les bassins d'emploi.

Si on peut agir sur de multiples leviers pour développer l'apprentissage (quotas, aides aux employeurs, statut de l'apprenti, négociation avec les Régions sur les places offertes, ...), il faut parallèlement en améliorer la qualité pour que cette voie ne soit plus perçue comme dévalorisée et dévalorisante.

R. Barbier, Directeur de la MI de Beaune