



# **Promouvoir et Développer l'Alternance**

*Voie d'excellence pour la professionnalisation*



**Rapport au Président de la République  
Française**

**Henri Proglia**

Président Directeur Général de Veolia Environnement

Novembre 2009

## 1 Introduction

## 2 Préambule : le champ des investigations et les domaines des préconisations

## 3 Les constats : des freins puissants, un attachement profond, une ambition forte.

### 31 Les freins

- L'alternance d'intégration est davantage subie que choisie
- Les dispositifs sont complexes, peu lisibles et difficilement accessibles, dévoreurs de temps sources d'inefficacité.
- Les acteurs de l'Alternance coopèrent difficilement, épousant plutôt une logique de juxtaposition

### 32 La confiance des entreprises en l'alternance

- Les entreprises recourent à l'alternance pour des finalités diverses et non exclusives
- Un attachement à la culture de l'Alternance

### 33 De la professionnalisation à l'alternance

- L'alternance produit des savoirs indispensables aux professionnels
- L'alternance : une ambition, une valeur ajoutée potentielle

## 4 Les préconisations pour le développement de la formation en Alternance

### 41 Définir un cadre de référence opposable : 5 principes pour l'Alternance

### 42 Développer un réflexe durable en faveur de l'Alternance pour l'intégration dans l'entreprise

#### 421 Inciter les entreprises à recourir à l'Alternance.

- Fonder les systèmes de quotas et d'incitations vers un double engagement : former et recruter en alternance.
- Promouvoir l'Alternance dans l'exécution des marchés publics
- Intégrer l'Alternance dans la cotation sociale des entreprises

#### 422 Faciliter le recours à l'Alternance sur le marché du travail

- Créer un guichet alternance à Pôle-Emploi
- Systématiser dans les référentiels de formation professionnelle, les compétences de recherche et d'entrée dans l'emploi
- Permettre la mobilité et l'autonomie des jeunes en Alternance par une aide au transport et au logement

#### 423 Mobiliser et valoriser les acteurs en faveur de l'Alternance

- Développer la connaissance réciproque des acteurs de l'Alternance : 7 cibles

- Pour un marketing global de l'Alternance

#### **43 Dynamiser la gouvernance régionale de l'Alternance**

- 431 Promouvoir les contrats d'objectifs territoriaux dotés d'engagements financiers
- 432 Créer une commission alternance adossée au Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation

#### **44 Conduire une politique qualité de l'Alternance dans l'entreprise**

- 441 Installer l'Alternance dans les politiques d'emploi de l'entreprise
- 442 Créer dans les DRH une « mission interne de l'Alternance »
- 443 Piloter le système Qualité de l'Alternance
- 444 Organiser et piloter la fonction tutorale

#### **45 Simplifier et rationaliser les dispositifs de l'Alternance d'intégration**

- 451 Clarifier l'usage des contrats d'Alternance d'intégration
- 452 Développer une cohérence des pratiques
  - Harmoniser les périodes d'essai
  - Unifier les règles de tutorat
  - Faire converger les règles de rémunération (légales et conventionnelles)
  - Assouplir les rythmes d'entrée et de sortie de l'apprentissage
  - Mettre en œuvre une évaluation qualitative de l'Alternance
- 453 Réduire la complexité de la gestion administrative
  - Instaurer une interface unique d'information et de gestion : le portail alternance
  - Créer un CERFA unique des contrats d'Alternance d'intégration
- 454 Rationnaliser la collecte des fonds de l'Alternance d'intégration

#### **46 Ancrer et entretenir une démarche d'excellence pour l'Alternance : Pérenniser la Mission Alternance**

- 461 Suivre les dossiers visant à développer la Qualité de l'Alternance
- 462 Contribuer en tant qu'experts à la mise en œuvre des préconisations -Valoriser l'alternance.
- 463 Stimuler l'échange, la connaissance et la mise à disposition des meilleures pratiques.

**5 Les ouvertures**

- 51 Construire un processus de professionnalisation continue
- 52 Procéder par expérimentation régionale pour la mise en œuvre des préconisations

## Annexes

- A1 : Standards de Qualité de l'Alternance dans l'entreprise
- A2 : Portail unique d'information et de gestion : pour un cahier des charges
- A3 Rééquilibrer la charge de l'Investissement dans la formation professionnelle des jeunes et favoriser l'engagement des entreprises dans le développement de l'alternance
- A4 Liste des entreprises ayant contribué à la Mission Alternance
- A5 : Méthode de travail de la Mission Alternance
- A6 : Personnes rencontrées

## Abstract

# Introduction



En avril dernier, le Président de la République a souhaité me confier une mission de mobilisation des grandes entreprises pour trouver ensemble les moyens de « développer l’alternance ».

Cette mission qui m’honore profondément, je l’assume avec enthousiasme et détermination. Elle entre en résonnance avec une conviction profonde : la formation en alternance peut être un formidable levier pour relancer l’emploi des jeunes. En avril, l’urgence de la situation était alarmante : les premiers mois de l’année annonçaient déjà un déficit des postes en alternance. Entre janvier et juillet 2009, seulement 72 873 contrats d’apprentissage et 48 791 contrats de professionnalisation avaient été signés, entérinant un recul respectif de 22 % et 37 % par rapport au premier semestre 2008.

Pour faire face à cette situation, 45 des plus grandes entreprises du pays se sont immédiatement mobilisées à mes côtés. Le 15 juillet, elles ont publiquement pris l’engagement de créer plus de 24 000 postes d’alternants supplémentaires en leur sein pour la période 2009-2010.

\*\*\*\*\*

Ces entreprises, réunies en « *Mission Alternance* », ont souhaité engager une réflexion nouvelle pour l’avenir de l’alternance à partir de la réalité de leurs expériences.

Acteurs majeurs de l’emploi, représentant en 2008 un effectif cumulé plus de 2.5 millions de salariés en France et près de 5 millions dans le monde, impliquées de longue date dans le développement de la formation en alternance, ou plus exactement au développement de l’apprentissage,<sup>1</sup> elles ont souhaité poursuivre leur effort.

Opérateurs sur les territoires, elles ont l’ambition de contribuer à leur développement, notamment par leur excellence professionnelle et leur capacité d’entraînement du tissu local.

Décentralisées ou déconcentrées, elles sont toutes confrontées au défi de décliner une politique générale qui soit pertinente sur le « terrain », de favoriser son appropriation et sa mise en œuvre par les acteurs locaux, internes comme externes.

Enfin, elles revendiquent toutes une responsabilité particulière en matière de formation. La diversité de leurs expériences à travers le monde et leur capacité à intégrer les résultats de la recherche produisent des savoirs qu’il faut réussir à formaliser et à transmettre, pour le bénéfice de tous les acteurs de l’alternance : l’entreprise elle-même via le tutorat, l’alternant, et le milieu académique.

Fortes de leurs convictions et de leur expérience, les 45 entreprises mobilisées, réunies en « *Mission Alternance* », ont souhaité, par-delà cet engagement d’urgence, engager en parallèle une réflexion nouvelle pour l’avenir de l’alternance, et au-delà, pour l’emploi à travers les enjeux de la professionnalisation.

L’état des lieux qui a été fait est préoccupant : l’alternance, aute de définition, faute de principes, clairement énoncés et partagés, est devenue un dispositif à la fois flou, complexe et peu susceptible d’appropriation

<sup>1</sup> Ainsi, elles sont toutes signataires de la charte de l’apprentissage élaborée en 2005 par Henri Lachmann, chargé de la mission de valorisation de la formation en alternance par le gouvernement - elles sont également toutes membres du « réseau des grandes entreprises pour l’apprentissage » initié en 2006 par la CCIP - elles ont toutes participé aux 2èmes assises de l’apprentissage en 2007

commune par ses acteurs, même s'il bénéficie d'une sorte d'aura de sympathie distante.

La Mission s'est réunie sur la certitude qu'une formation en alternance de qualité est fondée principalement sur la coopération dynamique des mondes académiques et professionnels. C'est à ce prix qu'elle est particulièrement adaptée à former les professionnels d'aujourd'hui, confrontés à un environnement complexe et rapidement changeant.

La Mission s'est donc attachée à redécouvrir les éléments constitutifs de la qualité de l'alternance.

Exigence dans les principes fondamentaux, appropriation, coopération, recherche de la qualité mais aussi simplification et rationalisation de la gestion, telles sont les orientations principales des travaux. Les préconisations de ce rapport en sont l'écho.

Elles sont sous-tendues par des prises de positions fortes que je fais miennes sans hésiter :

- 1 La question n'est pas de désigner les responsables des difficultés de l'emploi, mais de renforcer la coopération entre les acteurs. Il n'y aura pas de progrès en matière d'alternance, et donc en matière de professionnalisation des jeunes, sans un renforcement de la coopération.
- 2 C'est l'excellence qui permettra le développement de la formation en alternance. C'est la qualité et non la facilité qui porteront le succès. Il n'est donc pas nécessaire de rechercher de nouveaux dispositifs.
- 3 Une augmentation importante du nombre de contrats en alternance viendra nécessairement concurrencer les autres dispositifs, notamment académiques. Et ce d'autant plus que l'alternance concerne tous les jeunes, proches de l'exclusion, ou sur une voie d'excellence.
- 4 Si la formation n'a jamais fabriqué d'emploi, par contre un vivier de professionnels sur un bassin dynamise l'activité économique et, par suite, l'emploi. Simultanément, il est prouvé que l'alternance - particulièrement dans l'enseignement professionnel secondaire - débouche plus souvent sur un emploi que les autres systèmes scolaires. Il y a donc lieu d'être pragmatique et de favoriser ce dispositif.
- 5 Les entreprises n'opposent pas « éducation » et « professionnalisation ». Même si elles estiment que l'alternance est particulièrement adaptée à la professionnalisation, elles ont conscience qu'éducation et professionnalisation se nourrissent réciproquement.
- 6 Enfin, les entreprises - conscientes que la qualité de l'alternance repose sur l'implication de chacun des acteurs - n'ont pas hésité à interroger leurs propres pratiques pour dégager des pistes d'amélioration fondées sur la réalité de leurs expériences.

Notre conviction, c'est que l'Alternance doit prendre toute sa place, comme un instrument moderne et universel d'intégration sociale. Elle constitue un



outil extraordinaire de formation et de professionnalisation pour les jeunes, les moins jeunes, pour les entreprises et pour la société toute entière. C'est à la lumière de cette ambition qu'il faut lire les propositions de ce rapport, garant d'un engagement fort et durable.

# Préambule

# 2



## Le champ des investigations et les domaines des préconisations

Le champ du rapport s'appuie principalement sur les **dispositifs actuels d'intégration par l'alternance** - contrats d'apprentissage et de professionnalisation - et à leur mise en œuvre au sein des 45 entreprises participantes de la Mission Alternance.

**Les groupes de travail ont mis en évidence la « face cachée » de l'alternance.**

Loin de se limiter au simple cadre contractuel et réglementaire, l'alternance doit être considérée comme un système complexe. La Mission a porté son attention sur :

- **la multiplicité des acteurs de l'alternance dans l'entreprise :**  
celle-ci n'est pas monolithique et l'alternance n'est pas vécue de la même façon par la direction générale, les ressources humaines (RH), les managers, les tuteurs, les salariés ou les alternants.
- **la multiplicité des acteurs hors de l'entreprise :** pédagogiques, institutionnels, financiers...
- **les étapes du process de l'alternance en entreprise :** recrutement, intégration, déroulement, accès à l'emploi.
- **les étapes de la professionnalisation :** elles prennent leurs sources avant l'orientation et se poursuivent longtemps après le processus d'alternance, tout au long de la vie

**Écrire l'alternance, c'est écrire la pédagogie de l'alternance.**

L'étude de l'alternance ne peut se résumer à l'examen de dispositifs juridiques, ni des publics concernés (jeunes, personnes défavorisées) ni même encore des aides (primes, exonérations de charges sociales).

Si l'on veut donner toute sa valeur à l'alternance, il faut prendre le parti d'évoquer sa pédagogie. C'est sa force, en tant qu'interaction entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise. C'est elle qui est créatrice de droits, c'est autour d'elle qu'il faut construire un système. À défaut, l'alternance ne saurait être ni appropriée, ni valorisée.

**Un mandat à respecter**

Le mandat qui nous est confié est de trouver les moyens de développer l'alternance au service de l'emploi. Notre conviction est que la valeur ajoutée de l'alternance tient dans sa pédagogie interactive, capable mieux que d'autre de former des professionnels. Nous nous en expliquerons ci-dessous.

Dans cette optique, nous avons choisi de focaliser le rapport sur **l'alternance d'intégration vers l'emploi** des jeunes : contrat d'apprentissage (formation initiale) et contrat de professionnalisation (formation continue).

### Professionalisme - professionnalisation

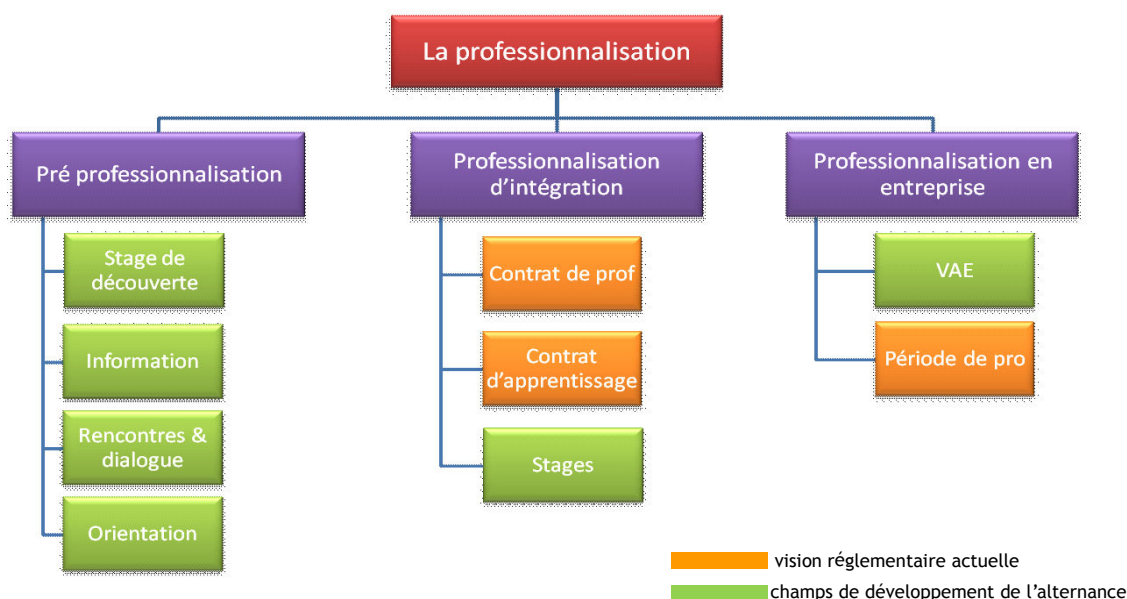
Néanmoins, les travaux des groupes de travail n'ont pas pu faire l'économie d'une réflexion plus globale sur la professionnalisation, inscrite dans un continuum (cf. schéma ci-après), depuis la formation initiale (sous forme de préprofessionnalisation) jusqu'à l'évolution professionnelle en entreprise

*ce qui fait le bon cuisinier, ce n'est pas seulement l'excellence du plat préparé dans la cuisine d'un lycée sous l'œil d'un professionnel,*

*mais la capacité à « gérer le coup de chauffe » vers 13 h. quand toutes les commandes arrivent en même temps...*

- Les systèmes antérieurs de formation reposaient sur une vision des sociétés industrielles marquées par l'excellence de la technicité, la prévisibilité du besoin, une faible intégration de l'environnement
- Aujourd'hui, dans un monde de mutations technologiques, du service, de l'aléa, de l'incertain, les entreprises doivent adapter leur patrimoine de compétences pour répondre à la variabilité des situations professionnelles
- Dans ce contexte, le professionnalisme se définit sur des critères nouveaux et plus complexes :
  - La maîtrise de la technicité de son référentiel d'emploi
  - La capacité à organiser ses activités et à s'adapter aux situations, en appréciant les dimensions plurielles de son environnement (organisation, facteurs humains, enjeux économiques et environnementaux)
  - La capacité à réinvestir les acquis d'une situation antérieure sur une situation nouvelle

La professionnalisation peut se décrire idéalement selon un continuum - depuis la préprofessionnalisation jusqu'à la professionnalisation tout au long de la vie.



Notre rapport concerne la « professionnalisation d'intégration », et au sein de celle-ci les dispositifs réglementaires actuels d'alternance. Mais si l'on s'écarte des dispositifs juridiques pour toucher le « cœur de l'alternance », à travers les principes de coopération école-entreprise, d'autres phases, d'autres modalités peuvent s'ouvrir à la réflexion.

### Domaine des préconisations

Visant le développement de l'alternance d'intégration, à travers l'amélioration de la qualité du dispositif et de son appropriation par les entreprises, les champs des préconisations qui seront développés sont les suivants :

- Définir un cadre de référence opposable
- Développer un réflexe durable en faveur de l'alternance pour l'intégration dans l'entreprise
- Dynamiser la gouvernance régionale de l'Alternance
- Conduire une politique qualité de l'Alternance dans l'entreprise
- Simplifier et rationaliser les dispositifs de l'Alternance d'intégration
- Ancrer et entretenir une démarche d'excellence pour l'Alternance

# Les constats **3**

# 3

## Des freins puissants, un attachement profond, une ambition forte.

La « Mission Alternance » met en évidence des freins puissants qu'il est urgent de lever, mais elle révèle aussi un profond attachement des entreprises à l'alternance. L'analyse de leurs pratiques démontre les bénéfices de la formation en alternance et les perspectives qu'elle offre pour répondre aux exigences du professionnalisme d'aujourd'hui et de demain

### 3-1 Les freins

#### *L'alternance d'intégration est davantage subie que choisie*

*Viendrait-il à l'esprit d'un médecin, d'un avocat, d'une infirmière, de se revendiquer comme ancien alternant ?*

*Et pourtant, ils sont le témoignage même que l'alternance est une voie d'excellence*

L'alternance - surtout quand elle est référée à l'enseignement professionnel secondaire - est trop souvent marquée du stigmate de l'échec : cette représentation négative est malheureusement partagée, consciemment ou non, par le plus grand nombre. Même si la percée de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur contribue progressivement à redresser son image, ce phénomène demeure encore très marginal. Viendrait-il à l'esprit d'un médecin, d'un avocat, d'une infirmière, de se revendiquer comme ancien alternant ? Et pourtant, ils sont le témoignage même que l'alternance est une voie d'excellence.

Cette image de l'alternance nuit évidemment à l'ensemble des acteurs : le jeune se sent amené sur une voie de garage, la famille y trouve plus de soulagement que de fierté, les responsables de l'orientation se fondent presque en excuses, et l'entreprise est toujours réticente à en faire une voie naturelle de recrutement.

#### *Les dispositifs sont complexes, peu lisibles et difficilement accessibles, dévoreurs de temps sources d'inefficacité.*

C'est un constat unanime. La gestion administrative de l'alternance dans l'entreprise requiert une expertise spécifique dans de multiples domaines :

- dispositifs juridiques,
- contrôle institutionnel,
- relations avec les organismes financeurs,
- distinction entre formation initiale (apprentissage) et formation continue (professionnalisation),
- droits et devoirs de l'employeur et de l'alternant,
- interlocuteurs extérieurs peu faciles à identifier.

Par conséquent, le recours à l'alternance dans l'entreprise n'est pas naturel. Elle est souvent utilisée à minima comme un dispositif social qui s'impose dans le cadre d'une politique volontariste. Et parfois, elle tient simplement lieu de variable d'ajustement.

### ***Les acteurs de l'alternance coopèrent difficilement épousant plutôt une logique de juxtaposition***

Les acteurs de la « pédagogie » de l'alternance, autrement dit, l'entreprise et le centre de formation ne se connaissent pas suffisamment pour dépasser les logiques de leurs institutions respectives.

***Les centres de formation ont parfois une vision insuffisante des métiers et des attentes des entreprises.***

Il en résulte une inadaptation entre les formations proposées et les besoins professionnels, une difficulté à co-construire les progressions pédagogiques, à mettre en œuvre le contrôle en cours de formation, et à partager la responsabilité de l'évaluation. Enfin, la formation en alternance impose un arbitrage entre les rythmes de l'entreprise et de l'éducation, qui souvent diffèrent.

***De son côté, l'entreprise peine à identifier ses besoins et à faire connaître ses métiers et communiquer aux acteurs de l'orientation et de l'éducation.***

D'une part, elle n'investit pas suffisamment les lieux de partage pédagogique (conseils de perfectionnement, d'administration, jurys professionnels), ni les branches professionnelles, interlocuteurs naturels des pouvoirs publics pour les questions d'emploi-formation. Certaines expériences réussies prouvent pourtant que lorsque la relation est efficace, l'effet de levier est remarquable.

D'autre part, l'entreprise parvient mal à présenter ses métiers et expliciter ses besoins en termes de compétences. Son discours est trop souvent éloigné des réalités. En la matière, elle gagnerait à faire témoigner des acteurs opérationnels.

***Dans l'entreprise, l'alternance n'est pas réellement intégrée.***

Le déroulement de l'alternance dans l'entreprise se répartit entre différents moments associant des acteurs différents : recrutement, intégration, organisation, traitement des incidents, évaluation, validation, accès à l'emploi..

Les recrutements en alternance ne répondent pas systématiquement à une logique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). La vision des métiers n'est pas toujours cohérente entre le manager, les RH et les tuteurs. Quant aux équipes opérationnelles, elles peinent souvent à donner à l'alternant des objectifs professionnels compatibles avec les exigences de sa formation. C'est bien souvent le tuteur qui, dans une relation étroite avec l'alternant, prend le risque de réguler seul le déroulement de l'alternance.

Enfin, l'issue du contrat est considérée très tardivement, et sans que les RH ne soient suffisamment impliquées.

***La synergie entre les acteurs est problématique.***

*C'est pourtant un enjeu d'ampleur nationale.* De nombreux acteurs sont concernés : acteurs de l'orientation (missions locales, CIO), de



l'éducation au sens large (lycées professionnels, CFA, organismes privés), de l'emploi (Pôle emploi, associations), du monde professionnel (Assemblées consulaires, entreprises), de la politique formation, du développement économique du territoire. Leur coordination est encore insuffisante.

### 3-2 Cependant, les entreprises font confiance à l'alternance

#### Les entreprises recourent à l'alternance pour des finalités diverses et non exclusives :

**Quelle que soit la finalité poursuivie, des points communs émergent :**

- Les visions intégratives et éducatives ne doivent pas être opposées
- Les recrutements en alternance doivent être mieux intégrés à la GPEC
- L'alternance, est toujours considérée comme un vivier où l'on recrutera de façon privilégiée.
- L'alternance concerne tous les niveaux de qualifications

**Renforcement du cœur de métier :** les entreprises investissent l'alternance pour assurer l'excellence de leurs compétences de cœur de métier et formaliser ainsi leur métier pour l'avenir. Elles y voient un double avantage : s'impliquer fortement dans la coproduction des référentiels, dans la formation et dans l'animation des dispositifs, et aussi se protéger du risque de pénurie d'emplois et de concurrence exacerbée. C'est également une façon de confronter les pratiques de l'entreprise avec celles qui sont enseignées.

**Professionnalisation des fonctions support :** les entreprises utilisent l'alternance pour les fonctions supports. Elles trouvent sur le marché de l'éducation les cursus qui leur conviennent et concluent des contrats d'apprentissage parfois réussis.

**Resocialisation et création d'employabilité :** les entreprises en font aussi l'outil d'une politique sociale responsable et s'engagent ainsi à intégrer des publics en difficultés, qui sont en marge des propositions d'emploi. L'alternance peut relayer une politique d'intégration du handicap ou de la diversité. Leur logique est alors éducative et citoyenne.

**Dynamisation du bassin d'emploi :** Si l'alternance doit être centrée sur des emplois pérennes, les entreprises n'ont cependant pas toujours la visibilité, ni la possibilité de s'engager au-delà du contrat en alternance. Elles adoptent alors une logique de territoire en formant pour d'autres (partenaires, sous-traitants, etc.).

**Qualification et adaptation à la conjoncture :** enfin, elles utilisent aussi l'alternance pour former rapidement les individus aux compétences nécessaires. La période est alors plus courte que la moyenne et la priorité, donnée aux contrats de professionnalisation.

Les entreprises ont des objectifs pluriels, mais se refusent à les opposer. Il n'en reste pas moins que l'intégration post-alternance dans l'entreprise d'accueil est variable selon les finalités (finalité sociale ou professionnalisante).

Les entreprises qui promettent systématiquement un recrutement en CDI à l'issue de l'alternance restent plutôt rares. En revanche,

elles considèrent toutes l’alternance comme un vivier. Il résulte de tout cela une grande diversité de pratiques, en termes de dispositifs (apprentissage ou professionnalisation), durées, tutorats, dérogations. Et cette hétérogénéité aboutit souvent à l’oubli de l’esprit initial des dispositifs (contrat de professionnalisation tiré vers l’apprentissage), et à une confusion des financements.

## Les entreprises expriment un attachement à la culture de l’alternance

La diversité des approches ne fait pas obstacle, bien au contraire, au profond attachement des entreprises à l’alternance fondé sur :

- la fierté des métiers et le désir de se projeter dans l’avenir, de former et de transmettre.
- la conviction que l’alternance est formatrice pour l’ensemble de l’entreprise, bien au-delà du couple « tuteur-alternant ».
- l’enrichissement du dialogue social par un thème porteur, sinon consensuel.
- la mise en œuvre de la solidarité intergénérationnelle, le développement de la capacité à travailler ensemble.
- l’introduction de la diversité : le recrutement en alternance permet l’intégration de profils atypiques.
- le développement de la notoriété et de l’attractivité du métier.

### 3-3 De la professionnalisation à l’alternance

L’alternance produit des savoirs indispensables aux professionnels. Au cœur de la pédagogie de l’alternance, la production de savoirs multiples nécessitant une coopération étroite de « l’Ecole et de l’Entreprise <sup>2</sup>».

*L’alternance produit des savoirs « pour agir » indispensables aux professionnels*

*La pédagogie de l’alternance est fondée sur un principe itératif :*

*« apprendre pour agir et agir pour apprendre ».*

#### **Savoirs généraux formalisés**

Ce sont les savoirs identifiés dans les référentiels des diplômes généraux de l’Education nationale; ce sont des savoirs de base qui relèvent de la formation initiale et donc de l’apprentissage. Leur maîtrise est nécessaire à tout savoir technologique. (Voir ci-dessous)

#### **Savoirs technologiques formalisés**

Ce sont également des savoirs élaborés au sein des Commissions Paritaires Consultatives (CPC) du Ministère de l’Emploi ou du Ministère de l’Éducation nationale avec, le plus souvent, la

ans son sens le plus large, ce qui est indiqué vaut pour tout employeur, public, privé et associatif. Voir le rapport de la mission Laurent Hénart « Développer les formations en alternance dans le secteur public » - septembre 2009

participation des branches professionnelles. Les compétences attendues sont formalisées conjointement et traduites en référentiels de savoirs.

Ces deux premiers types de savoirs peuvent être acquis en situation scolaire, d'autant que des stages d'application en entreprise sont généralement prévus. D'aucuns pourront même penser que cela pourrait suffire à l'acquisition d'un savoir-faire, voire d'un savoir-être.

### **Mais l'alternance produit trois autres types de savoirs indispensables aux professionnels**

#### ***Savoirs expérientiels***

Ils vont au-delà des «savoir-faire» et « savoir-être » qui résultent classiquement du passage de la théorie à la pratique. Ce sont des savoirs qui ne peuvent s'acquérir que si le professionnel est en situation de responsabilité et d'autonomie effectives dans un environnement incertain. C'est un apprentissage « par la responsabilité ».

La situation de travail doit évidemment conserver une dimension pédagogique essentielle, il n'empêche que les savoirs expérientiels permettront au futur ex-alternant de les remobiliser tout au long de sa vie professionnelle. C'est aussi la raison pour laquelle les entreprises recrutent volontiers d'anciens alternants.

#### ***Savoirs technologiques formalisés par l'entreprise***

Ce sont des savoirs construits et détenus par l'entreprise seule (process, outil, logiciel...). Ils résultent de son expérience et de ses besoins propres, mais ils sont susceptibles d'une appropriation plus large. Ferments potentiels d'évolutions technologiques, ils peuvent être réinvestis dans les savoirs technologiques formalisés.

Dans ce cas, l'entreprise devient le principal partenaire de la formation, et elle s'organise en son sein (centres de formation d'apprentis, université d'entreprise...).

L'alternance peut aussi viser à formaliser des savoirs « à préserver ». On pense aux savoirs qui ne sont plus enseignés mais qui restent indispensables à l'entreprise pour satisfaire ses clients.

#### ***Savoirs technologiques en émergence, en innovation, non stabilisés***

Enfin, l'alternance permet la révélation de savoirs émergents. L'expérimentation et la formalisation se déroulent sous le contrôle des systèmes éducatifs. Le mode d'enseignement est

alors non-magistral, et s’appuie sur des travaux de recherche, sur des témoignages et conférences. Il donne souvent lieu à des mémoires, voire à des thèses soutenues devant des jurys mixtes, éducatifs et professionnels.

### 3- 4 Une ambition pour l’alternance, une valeur ajoutée potentielle

La Mission Alternance a mis en évidence les éléments de valeur ajoutée de l’Alternance pour l’entreprise, le jeune, la société mais qui reste insuffisamment partagée

La Valeur ajoutée de l’Alternance		
Pour l’entreprise :	Pour l’alternant :	Pour la société :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifier des professionnels</li> <li>• Constituer une ressource à la production</li> <li>• Diversifier et sécuriser les recrutements</li> <li>• Rationaliser, optimiser les temps nécessaires à l’intégration</li> <li>• Faire progresser la communauté de travail (manager, tuteur, collègue, RH)</li> <li>• Favoriser l’actualisation en continu des référentiels</li> <li>• Développer chez les collaborateurs des capacités d’adaptation tout au long de la vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir une qualification reconnue et valorisable sur le marché du travail</li> <li>• Dans certains cas, se réconcilier avec l’éducation</li> <li>• Prendre conscience de la <b>contribution du savoir à l’action</b></li> <li>• S’intégrer progressivement en responsabilité dans un <b>milieu professionnel</b></li> <li>• Apprendre à agir en intelligence avec un collectif</li> <li>• Développer durablement ses capacités d’autonomie et d’adaptation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer des jeunes à des métiers d’avenir</li> <li>• Intégrer progressivement les jeunes dans l’emploi</li> <li>• Développer ses territoires</li> <li>• Anticiper les évolutions démographiques</li> <li>• Rapprocher entreprise et école/université</li> <li>• Réactualiser en permanence les savoirs et connaissances</li> </ul>

- Renforcer la fidélisation réciproque entre l'entreprise et ses collaborateurs

Pour remplir ses promesses, l'Alternance doit mettre en œuvre les 5 principes essentiels qui la caractérisent (voir ci-dessous)

# Les préconisations

# 4

## 4

## Des préconisations pour le développement de la formation en Alternance

Les réflexions conduites dans le cadre de la Mission Alternance avec les responsables des directions des ressources humaines des grandes entreprises ont conduit à identifier 5 principes essentiels et indispensables qui doivent caractériser la formation en alternance

### 4-1 Définir un cadre de référence opposable : 5 principes pour l'Alternance

Il est proposé que la définition des principes de l'Alternance dans la partie législative du code du travail soit incluse dans les dispositions générales (titre 1, livre 2) du code du travail,

Cette définition reposerait sur l'insertion d'un alinéa spécifique à l'article L. 6211) aujourd'hui consacrées à l'apprentissage, afin d'inclure la formation en Alternance dans un cadre plus large

- **un temps unique de formation composé de deux types de séquences qui doivent être coordonnés, complémentaires et interactifs**, l'un en milieu académique, l'autre dans l'entreprise. Ce temps de formation doit être pensé conjointement. Cela signifie que l'entreprise prend une responsabilité éducative qui doit être prise en compte et évaluée au même titre que les actions réalisées en centre de formation.
- **Un pilotage général du process de l'alternance** structuré pour associer des éléments encore juxtaposés que sont l'école et l'entreprise, afin qu'ils prennent corps en un système cohérent.
- **une fonction tutorale qui accompagne et ne se limite pas à la transmission**. C'est un élément déterminant de la formation en alternance. Tout alternant doit avoir un tuteur dont la mission est de lui faire acquérir une autonomie progressive. L'identification des tuteurs doit être fondée sur l'excellence professionnelle, le goût de la transmission. On les aidera à développer capacités de réflexivité et compétences managériales.
- **un apprenant dans une situation professionnelle, responsabilisé, au sein d'une communauté de travail, pour une durée significative**. Cela implique que tout alternant doit avoir un contrat de travail, lui conférant un statut et une relation responsabilisée avec son employeur.
- **une reconnaissance formelle qui sanctionne l'ensemble des compétences professionnelles et pas seulement la technicité**. Cela signifie notamment :
  - qu'il n'y a pas de formation en alternance sans identification du but à atteindre, et qu'il fera l'objet d'une reconnaissance opposable. Pour la formation en alternance d'intégration il s'agit précisément d'une certification et/ou une qualification reconnue telle que : diplôme, titre, certification professionnelle de branche - elle se distingue par là de la formation d'adaptation au poste.
  - que les deux acteurs éducatifs, l'École et l'Entreprise, doivent y être associés et garantir ainsi l'évaluation de l'intelligence globale de la situation de travail et pas uniquement de sa technicité.

L'affirmation de ces principes permet de rappeler à l'ensemble des acteurs les objectifs et les conditions de réussite d'une formation en alternance, qu'il s'agisse d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de professionnalisation.

- Ces principes de l'alternance doivent trouver leur traduction en droit positif, éventuellement dans le code du travail, de façon à inclure tous les dispositifs qui favorisent l'interaction éducative « académie-entreprise ».
- Ils seront également objets de négociations sociales
- Le cadre de référence posé en droit dans les textes pourra également constituer le socle du développement des process de qualité en entreprise et la base des procédures et des outils de contrôle associés.

Cela n'empêche pas, ensuite, la création de dispositifs distincts en fonction des finalités poursuivies. Ainsi, à ce jour, deux sections séparées du code du travail traitent l'une de l'apprentissage (dans un chapitre spécifique, car celui-ci est considéré comme une modalité de formation initiale), l'autre du contrat de professionnalisation. Elles précisent pour chacun des dispositifs les conditions de formation, de rupture du contrat, les obligations des parties et l'organisation du financement et de la formation.

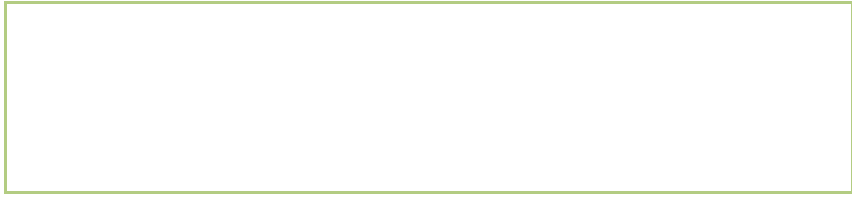
### *Une ambition pour l'Alternance, des principes essentiels*

La Mission Alternance s'accorde sur le fait que l'alternance est un instrument particulièrement adapté à la professionnalisation à condition qu'elle respecte les principes suivants qui lui sont essentiels

- Un unique temps de formation réparti en deux familles de séquences - académique et entreprise - coordonnées, complémentaires et interactives
- Un pilotage général du process structuré et organisé
- Un tutorat reconnu
- Un apprenant en situation professionnelle, responsabilisé, à l'intérieur d'une communauté de travail, pour une durée significative.
- Une reconnaissance formelle qui sanctionne l'ensemble des facteurs de professionnalisme et pas seulement la technicité, délivrée par une « instance » représentative de la « communauté éducative

Ces 5 principes permettront d'écrire Alternance avec un A majuscule





## 4-2 Développer un réflexe durable en faveur de l'Alternance

### 421 Inciter les entreprises à recourir à l'Alternance

Fonder les systèmes de quotas et d'incitations actuels sur un double engagement : former et recruter en Alternance.

Mobiliser les entreprises sur un double engagement :

- d'une part former des jeunes en alternance,
- d'autre part et dans le même temps, augmenter la part des jeunes

La loi du 31 mars 2006 sur l'Égalité des Chances impose aux entreprises de plus de 250 salariés d'embaucher de salariés de moins de 26 ans en contrat d'alternance à hauteur de 3 % dans leurs effectifs. Lorsque le nombre moyen de jeunes de moins de 26 ans en alternance est inférieur à 3%, les entreprises doivent verser une contribution supplémentaire de 20% de leur taxe d'apprentissage.

D'aucuns défendent l'idée de porter ce seuil à 5 %. Il est néanmoins peu probable qu'une telle mesure ait un impact quelconque sur le niveau effectif d'embauche :

- Le seuil en question a été progressivement relevé depuis 2006 : de 1% des effectifs de l'entreprise en 2006, à 2 % en 2007. Il vient de passer à 3% en 2008. La mobilisation pour l'alternance du printemps 2009 a été une occasion de constater que près du tiers des entreprises participantes à la mission ne remplissent toujours pas l'obligation des 3%. Il est certainement contreproductif de brusquer encore l'intégration des alternants sans comprendre qu'elle dépend d'un processus humain délicat qu'il faut accompagner dans la durée.

- Le seuil de 5% constitue un objectif irréaliste pour l'ensemble des entreprises de plus de 250 salariés. Localement, les capacités des offreurs de formation (CFA en particulier) ne suffisent pas toujours à pourvoir à la demande d'alternance des entreprises. L'effet d'une nouvelle hausse serait alors désincitatif pour les employeurs et la mesure se bornerait à n'être qu'un nouveau prélèvement sur les moyennes et grandes entreprises.

Le développement de l'Alternance exige en même temps une adaptation et de la gestion des ressources humaines et de l'offre de formation.

Le recours à l'Alternance doit s'intégrer dans les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, et non pas se limiter à être une « mesure jeune » ou une variable d'appoint ponctuel pour la production.

### **Il apparaît donc comme plus opérant et plus incitatif de mobiliser les entreprises sur un double engagement :**

- d'une part former des jeunes en alternance,
- d'autre part et dans le même temps augmenter la part des jeunes issus de l'alternance dans leur recrutement annuel.

Il s'agit ainsi de combiner « Obligations » et « Incitations » sur la base d'un double système s'appuyant à la fois sur l'obligation pour les entreprises d'embaucher des jeunes en alternance (quotas de 3% des effectifs) mais aussi sur leur engagement dans la part des recrutements de jeunes issus de l'alternance (recrutement dans l'année qui suit la fin du contrat en alternance qu'elles les aient formés ou pas).

**Cette part du recrutement pourrait être négociée avec les partenaires sociaux dans les branches professionnelles ou, à défaut, par accord d'entreprise.** Cela permettrait de garantir un flux de poste en alternance, et de proposer aux alternants un flux d'emplois durables (CDI ou CDD de plus de 12 mois) en sortie de formation. Les entreprises resteraient alors contributives de leur obligation de professionnalisation dans un rapport réaliste à leur capacité d'accueil (au regard de la charge tutorale par exemple).

Elles pourraient réellement s'engager en proportion de leur capacité d'embauche « en emploi durable ».

En contrepartie, les aides à l'embauche des jeunes en alternance resteraient inchangées et une aide temporaire pourrait être accordée durant 6 mois dès l'embauche d'un jeune issu de l'alternance (que l'entreprise ait contribué à sa formation ou non). La notion de vivier de jeunes qualifiés prendrait toute sa dimension dès lors que des grandes entreprises seraient capables de former des jeunes qui seraient ensuite embauchés par des sous-traitants et/ou d'autres entreprises locales plus petites et n'ayant pas la capacité d'accueil en formation. Elles auraient la garantie d'une professionnalisation de qualité.

### Vers un Engagement de Développement de l'Alternance ?

L'ambition que porte ce rapport de faire de l'alternance une des composantes majeure de la formation professionnelle initiale des jeunes entraînera nécessairement un partage plus équilibré des rôles entre le système éducatif et les entreprises. Cela n'ira pas sans une charge supplémentaire pour ces dernières, et en particulier pour toutes celles qui s'engageront fortement, au cours des prochaines années, dans une augmentation du nombre de jeunes qu'elles recrutent à travers un contrat d'apprentissage ou un contrat de professionnalisation. Afin d'accroître l'incitation à leur égard et de contribuer au rééquilibrage progressif des charges entre la collectivité et les entreprises, il est proposé de créer un dispositif d'« Engagement de développement de l'alternance ».

L'aide de la collectivité pourrait prendre la forme d'un crédit d'impôt dont bénéficieraient toutes les entreprises qui s'engagent à accroître, au cours de trois années consécutives, le nombre d'apprentis et de contrats de professionnalisation. Ce crédit d'impôt serait calculé en fonction de l'effort consenti par l'entreprise (nombre additionnel de contrats) et son montant correspondrait à la moitié de la moyenne des frais pédagogiques pour un contrat d'apprentissage ou un contrat de professionnalisation.

Les entreprises qui n'atteignent pas l'obligation actuelle de 3% (ou le taux de contrats en alternance dans leur secteur lorsque celui-ci est supérieur à 3%) ne pourrait en bénéficier. Toutefois, si elles s'engagent à atteindre ce seuil au cours des trois années à venir, elles seraient dispensées de la majoration de leur taxe, actuellement prévue dans la réglementation.

Parallèlement, les branches professionnelles seraient encouragées à développer des actions de soutien aux formations en alternance. Ces actions pourraient être soutenues par l'Etat à travers le dispositif des « Engagements de développement des compétences » prévues dans l'article D5121-1 du code du travail. » (Voir annexe 3)

## Promouvoir l'Alternance dans l'exécution des marchés publics

Création d'une cellule d'animation permanente de la clause sociale- « Alternance » au sein de l'agence centrale de l'Etat

Elaboration d'un plan de promotion national prévoyant entre autres que des séminaires de formation soient organisés pour les acheteurs sur ce thème avec l'institut de gestion publique et du développement économique (IGPDE) et le centre de formation de la

La loi relative à l'orientation et à la Formation professionnelle<sup>3</sup> a ouvert la possibilité à titre expérimental pour l'État, les collectivités territoriales et les établissements publics soumis au code des marchés publics de mettre en œuvre « des clauses d'exécution de leurs marchés et accords-cadres stipulant que, pour certaines catégories d'achats et au-dessus de certains montants de marché, 5 % au moins du nombre d'heures travaillées pour l'exécution du contrat soient effectuées par des jeunes de moins de vingt-six ans de niveau de qualification inférieur au baccalauréat ou par des salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, ou par des salariés embauchés depuis moins de deux ans à l'issue d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.»

Une variante « alternance » de la clause sociale est ainsi créée, dans le respect du droit communautaire.

Cette évolution est très favorable : elle enrichit la diversité des clauses sociales d'exécution des marchés publics qui existe déjà en Europe<sup>4</sup>.

La promotion de telles clauses sociales nécessite un effort réel pour vaincre les réticences des administrations et des organismes publics. Les acteurs de la commande publique doivent être formés à ce nouvel enjeu. Ils sont potentiellement concernés mais souvent principalement soucieux de la régularité de leur processus de marché. Les réseaux d'acheteurs existants, et l'appui de l'Agence Centrale des Achats, doivent pouvoir être mobilisés.

Laurent Hénart, dans le rapport qu'il a rendu au Président de la République en octobre 2009, fait de nombreuses propositions contribuant au développement des formations en alternance dans le secteur public. Comme il le souligne, l'emploi public qui représente plus de 20% de l'emploi en France doit également contribuer au développement de la professionnalisation des jeunes de notre pays. Comment l'Etat pourrait-il demander un effort majeur aux entreprises et ne pas s'engager lui-même ?

Au-delà des propositions faites par M. Hénart, il est important d'inciter conjointement les pouvoirs publics et les entreprises à être vertueux dans le cadre même de l'exécution de leurs prestations.

## Intégrer l'Alternance dans la cotation sociale des entreprises

Mobiliser l'Observatoire sur les Responsabilités Sociétales des Entreprises (ORSE) et les agences de cotations sur l'engagement des entreprises dans le domaine de l'emploi, la formation, l'intégration et la

<sup>3</sup> Adoptée le 14 octobre 2009 Article 13 BA nouveau  
<sup>4</sup> Exemple que la région wallonne a ainsi rendu obligatoire en juin 2009 les clauses sociales pour les marchés publics financés par la région ou cofinancés à plus de 50% par la région et dépassant un certain montant. Cette clause, prévue, est ouverte une clause d'exécution demandant aux entreprises adjudicataires de consacrer un certain pourcentage en place des actions de formation pour des jeunes, à l'occasion de la mise en œuvre du contrat. Ces clauses peuvent concerner des jeunes en stage, en formation en alternance. Elles sont calculées sur le nombre d'heures de formation de stagiaire.

L'Alternance répond précisément aux préoccupations de la cotation sociale sur les critères « Formation » et « Diversité ». Elle permet notamment d'identifier de façon certaine le temps passé en entreprise comme « apprenant ».

Les entreprises souhaitent souvent, de leur propre initiative, évaluer leurs performances dans le domaine sociétal et environnemental. En 2004, une étude menée par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) montrait que 28% des entreprises du CAC 40 avaient fait vérifier par un tiers extérieur la fiabilité de leurs données environnementales et/ou sociales et que 36% projetaient de le faire. Aujourd'hui, la quasi-totalité d'entre elles sont classées dans les principaux indices boursiers de développement durable : ASPI Eurozone, FTSE4Good Europe, DJSI Stoxx, DJSI World, ESI. L'enjeu est donc partagé et les entreprises s'engagent socialement.

Améliorer la cotation sociale :

Les grandes entreprises engagent leur responsabilité sociale dans la formation et le recrutement de jeunes en Alternance. Elles contribuent ainsi au développement économique et commercial de leurs structures mais aussi au partage du risque emploi.

À ce jour, de nombreux critères permettent de coter leurs résultats sur le plan économique et financier, sur le plan du développement durable mais également sur le plan de la responsabilité sociale. Ce dernier pourrait intégrer plus largement les indicateurs relatifs à la professionnalisation, au recrutement des jeunes issus de l'alternance dans les entreprises, et au respect des obligations légales en la matière.

L'Alternance pourrait alors devenir un réel critère de responsabilité sociale durable pour les entreprises. L'Observatoire sur les Responsabilités Sociétales des Entreprises (ORSE) et les entreprises de cotations pourraient être mobilisées avec les entreprises qui le souhaitent pour en définir les critères, indicateurs et mesures.

## 422 Faciliter le recours à l'Alternance sur le marché du travail

### Créer un guichet Alternance à Pôle-Emploi

*Création d'un guichet Alternance piloté et organisé par Pôle-Emploi recensant tous les jeunes d'une région en recherche de postes en alternance et parallèlement tous les postes ouverts dans les entreprises*

Les travaux de la mission mettent en exergue la difficulté tant pour les jeunes que pour les entreprises à se « trouver » lors des phases de recrutement :

- les entreprises ont des difficultés à identifier des candidats désireux de suivre des parcours en Alternance.
- les jeunes ont des difficultés à identifier des entreprises pouvant les recruter en Alternance.

Ce sont donc le plus souvent les structures de formation qui orientent les candidats vers les entreprises. Elles exercent ainsi un rôle flou d'orientation et de présélection des candidats, dans le cadre d'une responsabilité qui ne leur est pas officiellement dévolue.

Une base de donnée pilotée et organisée par Pôle emploi (et sous respect des conditions édictées par la CNIL) pourrait recenser tous les jeunes d'une région en recherche de poste en Alternance, ainsi que tous les postes ouverts dans les entreprises. Cela permettrait à l'ensemble des jeunes d'être identifiés, et à l'ensemble des entreprises de faire connaître leurs besoins en recrutement.

**Cela inciterait l'ensemble du système et de ses acteurs à privilégier un pilotage de l'Alternance par l'emploi et non pas par l'offre de formation locale.**

Pôle emploi, dont la mission est notamment d'accompagner et de conseiller pour la recherche d'emploi semble être le meilleur opérateur pour garantir une mise en œuvre nationale tout en adaptant le service à chaque contexte local. Une cellule « Alternance » régionale de Pôle emploi pourrait être créée afin de coordonner le travail de l'ensemble des agences locales, la relation contractuelle avec les entreprises et les centres de formation, tout en garantissant le respect de normes de confidentialité.

## Systematiser dans les référentiels de formation des alternants les compétences de recherche et d'entrée dans l'emploi.

*Insertion d'un module préparant aux compétences nécessaires à la recherche d'emploi : rédaction de CV, préparation à l'entretien, recherche de contacts, etc. dans toutes les formations prévues en Alternance - et c'est notamment le cas pour tous les titres et diplômes inscrits au RNCP*

La particularité de la formation en Alternance, c'est qu'elle inscrit la question de l'employabilité au cœur même de la formation. Elle optimise la professionnalisation pour un accès direct à l'emploi. Mais les compétences nécessaires à la recherche d'emploi ne sont pas décrites dans les référentiels de formation alors même que l'issue d'une formation en alternance doit être en principe une intégration dans l'entreprise. Les jeunes ne sont donc pas formés à une partie des compétences requises pour être recrutés.

Des modules de préparation à la recherche d'emploi devraient être intégrés dans toutes les formations professionnalisantes. Dans le cadre des formations en Alternance, la mise en œuvre de ces modules de formation permettrait aux professionnels RH des entreprises d'être une partie prenante de la formation des jeunes et de mieux participer à leur professionnalisation.

## Permettre la mobilité et l'autonomie des jeunes en Alternance par une aide au transport et au logement

La formation en Alternance exige des jeunes qu'ils soient mobiles pour se rendre à la fois dans leur centre de formation et dans leur entreprise, les sites de travail étant souvent éloignés de leur domicile. Et la difficulté pour les jeunes s'accroît encore quand ils doivent trouver un logement pour leur permettre de suivre leur formation.

On relève des inégalités dans l'accès aux dispositifs en Alternance liées aux frais liés de transports et d'hébergement. Il est évident que les jeunes dont les familles peuvent en assumer la charge ont un accès beaucoup plus aisé à la professionnalisation.

Le présent rapport s'associe aux pistes évoquées par le Livre vert de la Commission Martin Hirsch pour la Jeunesse<sup>5</sup> qui préconise le développement « *de solutions innovantes et diversifiées sur une large échelle avec des objectifs chiffrés dans les plans départementaux pour le logement des jeunes et les programmes locaux de l'habitat* ». Il préconise qu'un traitement identique puisse être réservé aux salariés en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation.

<sup>5</sup> Martin Hirsch, Haut Commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté, haut commissaire à la Jeunesse a présenté le Livre Vert le 7 juillet 2009

- *Un complément régional des aides personnelles au logement*
- *Une contribution des employeurs.*
- *Le financement par l'employeur d'un « chèque logement jeune en Alternance », bénéficiant d'une aide fiscale à hauteur de 50% du coût du chèque plafonné à 1 000€ par an*
- *La création par les Conseils Régionaux d'une carte d'Alternant permettant aux jeunes de bénéficier de droits identiques à ceux des étudiants, notamment en matière de logement*

Des pistes doivent être explorées :

- **Un complément régional des aides personnelles au logement** pour mieux tenir compte de la réalité des besoins des jeunes salariés ;  
Certaines régions ont mis en place de réelles mesures d'accompagnement pour le transport (prise en charge des coûts à plus de 50 %) et le logement. L'expérience de la région Ile-de-France, et notamment de son dispositif d'Aide au Logement des Jeunes Travailleurs, doit être encouragée et étendue à l'ensemble du territoire.
- **une contribution des employeurs.** Les entreprises doivent également contribuer à améliorer l'accès au logement de leurs alternants. Ainsi, elles pourraient s'associer et mutualiser une partie de leurs fonds sur le 1% logement en les orientant vers les jeunes en alternance (public prioritaire) et faciliter leur accès à des mesures d'aide à la location (locapass, cautionnement, ...).
- **Le financement par l'employeur d'un « chèque logement jeune en alternance »**, bénéficiant d'une aide fiscale à hauteur de 50% du coût du chèque, plafonné à 1 000€ par an.
- **La création par les Conseils Régionaux d'une carte d'Alternant** permettrait aux jeunes de bénéficier de droits identiques à ceux des étudiants, notamment en matière de logement et de transport, et faciliterait leurs conditions d'accès à l'autonomie.

### 423 Mobiliser et valoriser les acteurs en faveur de l'Alternance

Si l'Alternance est la voie la plus performante pour se professionnaliser grâce à l'association de l'École et de l'Entreprise, elle nécessite que, tout au long de la chaîne, les acteurs du dispositif se connaissent suffisamment pour coopérer. Il faut admettre que le rapprochement de mondes et d'institutions aussi dissemblables n'est pas naturel et qu'il doit être organisé et suscité.

Certes, de nombreuses initiatives ont d'ores et déjà été mises en œuvre entre l'Éducation Nationale, le Medef, les chambres consulaires, les régions, et les entreprises : Semaine école-entreprise, Institut de l'Entreprise, Forum des formations et des métiers, ...

Ces démarches méritent d'être encouragées, valorisées et surtout mieux popularisées. Elles restent, à ce jour, encore trop souvent confidentielles. Les différents acteurs engagés dans la démarche n'ont pas l'occasion de les évaluer ni de les partager.



## Développer la connaissance réciproque des acteurs de l'alternance : 7 cibles essentielles

Pour les Principaux, Proviseurs, Inspecteurs de l'Education Nationale : systématiser dans les cursus de formation une période de découverte de l'entreprise, des mondes professionnels, de leurs enjeux, de leurs stratégies.

*Intégration des modules de découverte de l'institution partenaire dans les cursus d'éducation, de formations ou de qualifications des acteurs de l'Alternance*

Les entreprises, au-delà de leur accueil des personnels de l'Éducation Nationale lors de stages d'immersion, pourraient s'engager à parrainer les principaux, proviseurs et inspecteurs d'académie tout au long de leur formation en complément de leur période d'immersion. Ce parrainage pourrait donner lieu à des rencontres au sein de chacune des académies, des présentations de projets et d'initiatives co-construits aux communautés éducatives et entrepreneuriales régionales. Ces parrainages peuvent également être le support de plusieurs autres projets mis en œuvre dans les établissements comme la semaine École-Entreprise (créée en 2002), le parrainage des élèves dans leur relation avec le milieu professionnel (créé en 2000), ...

**Le corps enseignant intervenant directement dans des dispositifs d'Alternance : systématiser une période de découverte de l'entreprise (fonctionnement, management, organisation...)**

L'Institut de l'Entreprise<sup>6</sup> propose depuis 2002, en partenariat avec la Direction de l'Enseignement Scolaire (DGESCO) et l'Inspection Générale des Sciences Economiques et Sociales, un programme de formation destiné aux enseignants des sciences économiques et sociales leur permettant de découvrir le monde de l'entreprise. Depuis 2001, ce projet a fait la preuve de sa pertinence, et largement contribué au rapprochement des acteurs économiques et éducatifs.

Ouvrir ce dispositif aux enseignants intervenants dans le cadre de dispositifs en alternance permettrait là encore de favoriser une connaissance réciproque. Le succès de l'alternance exige que les deux mondes professionnels se connaissent et partagent leurs systèmes de valeurs, de contraintes, de production, de formation.

Les entreprises qui s'engagent dans la professionnalisation par l'Alternance ont de nombreux tuteurs qui méconnaissent le monde de la formation et de l'éducation, ceux-ci pourraient bénéficier par l'accueil des enseignants dans leurs équipes et dans leurs entreprises, d'une meilleure information sur le monde éducatif.

<sup>6</sup> L'Institut de l'Entreprise est une association (loi de 1901) créée en 1975 par une trentaine de grands groupes. Ses promoteurs étaient animés par le désir de disposer d'un organe de réflexion, indépendant de tout mandat syndical ou politique, qui leur permette d'affiner leur approche des questions économiques, sociales et sociétales

### - Acteurs de l'orientation

Les professionnels de l'orientation sont au cœur du système d'alternance. Ils sont les premiers acteurs capables de le promouvoir, le valoriser, et de faire le lien entre centres de formation, jeunes, familles et entreprises.

Ils doivent être associés au développement des filières de formation par une information régulière et par une meilleure connaissance de l'entreprise.

À ce jour, des parcours d'immersion existent (de 6 à 8 semaines), ils doivent être proposés à tous les acteurs de l'orientation et pas seulement aux conseillers de l'Education Nationale.

Enfin, si l'on souhaite que les conseillers d'orientation soient les premiers porteurs de l'alternance, **il semblerait judicieux que leur formation soit elle même réalisée en alternance** (au sein d'une entreprise) et qu'à minima l'Alternance soit inscrite dans leur référentiel de formation pour qu'ils puissent en parler le mieux possible aux jeunes et à leur famille.

### - Au sein de l'entreprise, systématiser les recrutements et formations en Alternance pour les responsables des RH, de l'emploi, et de la formation

Promouvoir l'Alternance dans les entreprises passe également par une évolution du mode de formation et de recrutement des acteurs de la fonction RH.

Les formations des RH eux-mêmes doivent se faire en Alternance et les services RH devraient en être les premiers promoteurs en recrutant au sein de leurs équipes des jeunes issus de formations en alternance.

Enfin, l'Alternance doit figurer dans les programmes de formation continue des professionnels de la fonction RH pour leur permettre de développer leurs connaissances sur ces questions, leurs liens avec les politiques de l'emploi et de la formation tout au long de la vie.

### - Jeunes

Sur le principe de la Semaine École - Entreprise créée en 2000, et aussi du stage de découverte de l'entreprise en fin de classe de 3<sup>ème</sup>, il s'agit tout au long du parcours scolaire de promouvoir la connaissance de l'entreprise et du monde du travail pour développer l'appétit pour les dispositifs en Alternance.

Les objectifs en sont les suivants :

- Améliorer la connaissance réciproque entre les mondes de l'éducation et de l'entreprise.
- Renforcer les échanges et les liens de partenariat existant déjà en région et dans les académies et susciter de nouvelles initiatives.
- Instaurer un dialogue entre les enseignants et les responsables d'entreprises sur le long terme, dans un esprit d'ouverture et de réciprocité.

Ces dispositifs gagneraient à être développés et explicitement intégrés dans les programmes de formation avec cahier des charges des compétences à mobiliser et des critères d'évaluation définis.

**- Tuteurs :**

Les tuteurs sont les acteurs majeurs de l'Alternance et encore trop souvent les seuls représentants des dispositifs alternés de l'entreprise. Leur mobilisation dans la promotion de l'Alternance nécessite que, dans le cadre de leur formation (à rendre obligatoire), soit intégrée une connaissance du monde de l'Éducation, des processus et des pédagogies de l'alternance.

**- Autres membres de l'entreprise**

**Renforcer la présence des entreprises dans les Conseils d'Administration des lycées et universités par des représentants des entreprises.**

Enfin, pour tous, utiliser les portails existants (Education nationale, Pôle emploi,...) pour développer l'esprit de coopération, mettre à disposition les informations notamment, par l'intégration d'espaces de présentation et de valorisation des bonnes pratiques et de partenariats entre les différents acteurs

## Pour un marketing global de l'Alternance

*Une politique de communication centrée sur la valeur ajoutée de l'Alternance pour les jeunes et leurs familles, ainsi que pour les entreprises<sup>1</sup>.*

L'image de l'Alternance- surtout celle qui concerne l'enseignement professionnel secondaire - reste très négative tant auprès des jeunes et de leur famille, que des enseignants et des structures d'orientation, que des entreprises elles-mêmes. L'Alternance reste trop souvent considérée comme une voie palliative de l'échec, une voie d'insertion pour ceux qui n'ont pas réussi ailleurs, une œuvre sociale, ...

Il est indéniable que cela résulte dans notre pays d'une survalorisation des formations académiques et des processus sélectifs dans notre système éducatif. La voie professionnelle renvoie encore à l'incapacité à aller plus loin dans le cursus scolaire et universitaire.

**Les campagnes médiatiques ne sont pas coordonnées** entre les différents acteurs que sont l'État, les Chambres consulaires, les représentants des entreprises. Elles sont essentiellement axées sur l'aide financière apportées aux entreprises, et concentrées sur les métiers de main-d'œuvre dans l'artisanat ou l'industrie.

Elles confortent ainsi une vision sociale négative du recours à l'alternance et non une image d'excellence et de modernité qui serait plus valorisante aux yeux des jeunes et de leurs familles.

**Exemple : Créer un évènement « Trophée National de la Qualité de l'Alternance »**

*Il existe de nombreux trophées de la formation, de l'apprentissage, récompensant la réussite de parcours individuels d'alternants. Ils doivent perdurer et valoriser le travail fourni par les alternants eux-mêmes dans le cadre de leur professionnalisation.*

*En revanche, aucun trophée ne récompense les innovations, ni les projets portés par des collectifs d'acteurs.*

*Or, la qualité de l'alternance dépend beaucoup de l'engagement conjoint de ces différents acteurs.*

*On pourrait imaginer qu'un trophée national de l'alternance soit mis en place pour valoriser les meilleures coopérations entre centres de formation et entreprises. Il pourrait être soutenu par les ministères de l'Éducation Nationale, du Travail, les branches professionnelles et les Chambres Consulaires*

**On peut imaginer une campagne de communication fédérant les expertises des acteurs et les moyens disponibles.** Elle serait centrée sur la valeur ajoutée de l'alternance pour les jeunes et leurs familles, ainsi que pour les entreprises. Son objectif principal serait de redonner du sens et une vision à plus long terme de la professionnalisation, de son système de reconnaissance, et de sa pertinence pour l'emploi.

**Choisir une communication axée sur les résultats et sur la preuve.** Pour cela, il est indispensable de développer et de renforcer des études régulières aux niveaux national et local concernant l'insertion professionnelle et le devenir professionnel des personnes issues de l'Alternance. Et ce, afin de délivrer régulièrement une information sur le devenir des jeunes aux publics concernés :

- jeunes eux-mêmes et leur famille
- structures d'orientation
- entreprises, financeurs, branches professionnelles
- pouvoirs publics

Ces éléments devront être intégrés dans les campagnes de définies en amont

**Les entreprises de la Mission Alternance proposent de participer à l'élaboration d'un cahier des charges pour une « communication Alternance » coordonnée et financée par les différents acteurs institutionnels.**

Plusieurs pistes de travail pourraient être explorées pour changer le système de communication et les représentations collectives sur l'alternance, dont par exemple :

- Valoriser le statut de salarié (donc la rémunération),
- Promouvoir la diversité des diplômés/des filières/des métiers/des niveaux de formation,
- Valoriser la garantie d'une professionnalisation reconnue par les entreprises qui débouche vers l'emploi,
- Expliquer l'importance d'une professionnalisation qui permet l'adaptation, l'évolution et la mobilité professionnelle dans le temps, ...
- Promouvoir les « belles histoires »
- Valoriser le résultat plutôt que le process

### 4-3 Dynamiser la gouvernance régionale de l'Alternance

*Créer une commission Alternance adossée aux Comités de Coordination Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP)*

*Promouvoir les Contrats d'Objectifs Territoriaux dotés*

L'état des lieux réalisé par le Conseil National de la Formation Professionnelle tout au Long de la Vie (CNFPLV) en avril 2008 sur le rôle des Comités de Coordination Régionaux de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP) met en évidence la multiplicité et la disparité de leurs compétences en matière de formation professionnelle et d'insertion dans l'emploi.

Il souligne néanmoins que ces comités sont les seuls lieux où sont associées les compétences sur l'emploi de l'État et les compétences sur la formation professionnelle assumées par la région et par les partenaires sociaux.

#### 431 Créer une « commission Alternance » adossée au Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP)

Il conviendrait en premier lieu que ces CCREFP puissent devenir de véritables lieux de concertation, de coordination et de régulation de l'Alternance. Ce nouveau rôle doit être initié par une politique ambitieuse associant État, régions et partenaires sociaux. Cette politique pourrait se traduire par :

- l'introduction d'objectifs chiffrés de développement de l'Alternance dans les contrats de plan régionaux de développement des formations professionnelles.
- la régulation et le contrôle de l'offre de formation publique et privée, selon des critères de qualité et de quantité.
- par la création dans chaque CCREFP d'une « commission Alternance » capable d'intervenir sur toute les dimensions de l'alternance : orientation, emploi, formation, conditions de vie. L'intérêt de cette commission Alternance serait d'y associer, outre ses membres habituels<sup>7</sup>, non seulement d'autres financeurs tels les OPCA, les OCTA, mais aussi d'y inclure des représentants de secteurs économiques dans lesquels des besoins de main-d'œuvre se font sentir, quantitativement et qualitativement.

<sup>7</sup> Représentants de l'État, de l'assemblée régionale, représentants syndicaux des employeurs et des salariés, représentants des chambres consulaires

La commission serait modulable dans sa composition afin de la rendre plus opératoire. L'enjeu serait alors, en tenant compte de la diversité des contrats actuels, de permettre une véritable coopération pour organiser l'Alternance sur un ou plusieurs secteurs d'activité (hôtellerie-restauration, services à la personne, environnement...)

On pourrait mieux gérer les flux de jeunes sortant du système scolaire et destinés à un secteur professionnel en favorisant :

- les capacités financières du conseil régional, des OCTA (gestion des fonds libres de la taxe d'apprentissage) ;
- la création de places en CFA pour certaines formations plus complètes, ou pour d'autres publics, sur certains métiers ;
- la structuration d'une offre de formation sur un parcours plus court par l'usage de contrats de professionnalisation.

Le choix de l'entreprise entre les différentes formules de l'Alternance serait facilité par une concertation préalable visant à favoriser la cohérence de l'offre de formation.

#### **432 Promouvoir les Contrats d'Objectifs Territoriaux dotés d'engagements financiers**

Créés en 1987 entre la région et les branches professionnelles pour coordonner les différentes voies de formation professionnelle des jeunes, les Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT) constituent un des outils privilégiés à rénover et promouvoir.

Depuis leur création, ils se sont multipliés (160 COT entre 2006 et 2007) et leur objet s'est étendu et leur efficacité s'est renforcée. La contractualisation régionale des acteurs doit être davantage l'occasion d'une véritable co-construction d'actions :

- développement de solutions d'accès à la professionnalisation pour tous les jeunes,
- meilleure complémentarité de l'offre de formation en Alternance avec l'offre de formation initiale de l'Éducation Nationale
- meilleure adaptation aux besoins locaux repérés par les observatoires de branche et les Observatoires Régionaux Emploi Formation (OREF).

Passer à la co-construction d'actions au niveau régional, sous l'impulsion d'un Conseil régional implique :

- d'associer Pôle emploi et les Rectorats au processus de contractualisation ;
- de convenir d'engagements financiers réciproques et identifiés (notamment s'agissant de la région et des OPCA) ;
- de prévoir des modalités de consultation et d'association des entreprises volontaires dans la procédure ;
- éventuellement d'encourager la contractualisation avec un ensemble de branches ;

- d'engager des actions de cofinancement sur des objectifs dont les résultats sont mesurables.

En matière d'Alternance, la rénovation de la contractualisation régionale doit permettre de :

- créer des structures d'animation commune (des développeurs de l'Alternance chargés soit de la prospection dans les entreprises, soit de l'accompagnement de démarches de qualité),
- réaliser des investissements communs sur le développement d'actions de formation, et d'actions complémentaires (logement). Le nombre de partenaires contractuels serait alors choisi en fonction du projet. L'engagement financier réciproque doit conduire à mutualiser les fonds et à créer de fait un fonds régional pour l'alternance alimenté par les parties prenantes, au premier rang desquels figurent les conseils régionaux et les OPCA.

#### 4-4 Conduire une politique qualité de l'Alternance dans l'entreprise

- *Identification de l'Alternance comme processus de qualité au sein de l'entreprise sur la base d'un engagement défini par la Direction générale.*
- *Pilotage de ce processus par la direction des Ressources Humaines, au sein d'une structure dédiée : la « mission Alternance ».*
- *Valorisation de la fonction tutorale.*

L'Alternance dans l'entreprise, pour tenir ses promesses tenant à sa valeur ajoutée, doit naturellement s'inscrire dans une politique globale de l'emploi (qualification du « cœur de métier », professionnalisation des fonctions supports, re-socialisation et création d'employabilité, etc. ...).

L'entreprise doit réaliser que l'Alternance réussie

- mobilise un nombre important d'acteurs internes (particulièrement le tuteur mais aussi la hiérarchie, la communauté de travail la DRH...). Les contributions de ces acteurs ne peuvent être isolées mais au contraire doivent être complémentaires et solidaires les unes des autres.
- doit s'organiser en processus séquentiel : recrutement, intégration, déroulement, issue.

L'Alternance exige d'abord un engagement clair de la Direction générale. Son développement doit être piloté de manière spécifique et institutionnalisé dans l'organisation de l'entreprise. C'est la DRH qui est la plus à même de mettre en place les conditions de sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise.

Elle profitera aussi d'un cadre structuré, du type « système qualité », définissant les tâches à accomplir, les rôles respectifs de chacun des acteurs concernés et les évaluations nécessaires à tout pilotage.

Ce « système-qualité » se structure naturellement autour des 4 démarches suivantes :

#### 441 Installer l'Alternance dans les politiques d'emploi de l'entreprise.

En articulation avec les enjeux stratégiques de l'entreprise et nourrie des propositions de la DRH, la politique d'Alternance de l'entreprise procède des décisions de la Direction Générale. Elle définit et fait connaître :

- les **finalités** poursuivies (sur la base des préconisations des chapitres précédents),
- les **emplois cibles** et/ou les **situations professionnelles** concernées,
- le **pourcentage des salariés recrutés** en alternance (qui pourra faire l'objet d'une négociation avec les partenaires sociaux),
- les **budgets** affectés à cette politique, les modes de financement à privilégier, les **règles** et les **outils de gestion** nécessaires à son pilotage,
- la contribution du **dialogue social** à son ambition, à sa qualité et à sa pertinence.

#### 442 Créer dans les DRH une « mission interne de l'Alternance »

La Mission interne de l'Alternance est une structure pérenne, placée sous l'autorité de la DRH. Elle est chargée de fonctions opérationnelles, de veille et d'expertise, et notamment :

- de conduire le pilotage opérationnel de la politique d'Alternance au sein de l'entreprise. d'assurer également une fonction d'expertise et de veille des innovations et des meilleures pratiques internes et externes.
- de s'impliquer concrètement dans les différentes instances concernées (au niveau des branches professionnelles en particulier) pour faire valoir les ambitions et les contraintes de son organisation dans la certification des formations et de leur cahier des charges.
- de participer à la juste définition et à l'ajustement des formations en Alternance, particulièrement en ce qui concerne la durée, en définissant un cadre réaliste de durée maximum et minimum de toute période d'intégration. À titre d'exemple, le récent passage du Bac Pro en 3 ans, constitue un frein réel à sa mise en œuvre en Alternance,



compte tenu de la durée trop longue d'engagement pour l'entreprise et le jeune.

#### 443 Piloter le système Qualité de l'Alternance

Cela a été précisé à différentes reprises, l'Alternance est un processus pédagogique qui se structure en différentes séquences impliquant différents acteurs. Le système qualité de l'alternance doit donc décrire ces séquences et en affecter la charge aux acteurs concernés (en responsabilité ou en contribution).

Les travaux effectués avec les grandes entreprises impliquées dans les groupes de travail de cette mission ont permis de structurer les « Standards de Qualité du process global d'Alternance dans l'entreprise ».

(Voir annexe 1)

#### 444 Organiser et piloter la fonction Tutorale

Le tuteur est l'acteur majeur de tout dispositif d'alternance. Sans lui, le Système de l'alternance ne peut pas fonctionner efficacement : il assure en effet une fonction de transmission mais surtout d'accompagnement auprès de l'alternant. Il se situe à l'interface de l'organisme de formation (ou le CFA), de l'entreprise et de l'alternant. Il organise les séquences de travail de son alternant dans leur double dimension de production et de qualification, et il influence les décisions d'emploi de l'alternant à l'issue de sa formation. Sa tâche est lourde et « stratégique ».

Aussi, il est important de donner aux tuteurs non seulement un cadre de référence structuré sur ce que leur fonction exige, mais aussi les moyens de leur qualification et des signes tangibles de reconnaissance lorsque, grâce à eux, la mission tutorale a été un succès.

Concrètement, le pilotage de la fonction tutorale doit s'organiser autour des principes et des étapes suivantes :

**1 Sélectionner et confier une fonction de tuteur à un salarié selon 3 critères :**

- la personne de l'alternant et ses niveaux de prérequis,
- le contexte de travail dans lequel ils vont agir,
- les objectifs de qualification que l'alternant aura à atteindre.

**2 Qualifier les tuteurs sur la base des exigences réelles de leur mission tutorale.**

Tout tuteur devrait avoir été formé à sa mission. Et celle-ci ne se limite plus à seulement à transmettre un savoir-faire existant (ce qui demeure cependant indispensable !) mais vise à accompagner l'alternant dans la construction de son propre professionnalisme.

**3 Définir, par une lettre de mission tutorale personnelle,** les contributions attendues, les objectifs à atteindre mais aussi les moyens mis à disposition du tuteur pour assurer sa mission. Le tuteur sera évalué annuellement au regard des deux fonctions qu'il assure : salarié et tuteur.

#### **4 Reconnaître la pratique réussie d'une fonction tutorale.**

La délivrance d'un titre de tuteur pourrait avoir une portée conséquente pour le tuteur bien sûr, mais aussi pour l'entreprise. La pratique réussie du tutorat, surtout si elle est officiellement reconnue, peut impulser une réflexion sur l'exercice de la fonction d'encadrement. Par exemple, les initiatives menées par un groupe de grandes entreprises avec l'appui du réseau consulaire en vue de la création d'un titre reconnu par les RNCP méritent grandement d'aboutir. Et les obstacles juridico-réglementaires qui en freinent encore la conclusion devraient pouvoir être levés sans remettre en cause les critères nécessaires à la juste reconnaissance officielle d'un titre.

L'application des « principes de qualité » tels qu'ils viennent d'être définis visent à garantir la qualité de l'Alternance dans l'entreprise. Pour autant, ces règles ne sont pas intangibles. Elles doivent vivre et évoluer en fonction des contextes et de l'évolution des exigences des acteurs de l'alternance. Elles constituent néanmoins un socle sur lequel les grandes entreprises peuvent s'appuyer dès maintenant pour améliorer la qualité de leurs propres politiques d'alternance.

### **4-5 Simplifier et rationaliser les dispositifs de l'Alternance et l'intégration**

Le besoin de « simplification » des dispositifs administratifs est l'un des messages principaux issus des groupes de travail organisés pour nourrir les réflexions de cette mission.

#### **451 Clarifier l'usage des contrats d'alternance et d'intégration**

La persistance de deux contrats (apprentissage et professionnalisation), avec des règles différentes, est parfois une source d'incompréhension dans les entreprises. La distinction intellectuelle et institutionnelle entre les deux contrats est bien perçue : l'un correspond à une formation initiale et l'autre à une formation continue.

Cependant, elle tend à s'amenuiser dans les usages des entreprises et des jeunes en quête d'insertion professionnelle, puisque dans les deux cas, il s'agit d'un dispositif de qualification et d'intégration à l'emploi.

Dans la pratique des recrutements et de la formation au sein des entreprises, la distinction entre les deux contrats s'efface :

- *Clarifier l'usage des contrats d'Alternance d'intégration*
  - *Mettre en cohérence certaines règles des contrats d'Alternance*
    - *Harmoniser les périodes d'essai*
    - *Unifier les règles du tutorat*
    - *Faire converger les règles de rémunération (légal et conventionnelles)*
    - *Assouplir les règles d'entrée et de sortie de l'apprentissage*
    - *Mettre en œuvre une évaluation qualitative de l'alternance*
  - *Réduire la complexité de la gestion administrative*
    - *Instaurer une interface unique d'information et de gestion : le portail alternance*
    - *Créer un CERFA unique des contrats d'alternance*
  - *Rationaliser la collecte des fonds de l'alternance*
- le contrat d'apprentissage vise exclusivement les moins de 26 ans alors que le contrat de professionnalisation n'est pas limité en âge. En réalité, 86% des contrats de professionnalisation sont conclus avec des jeunes de moins de 26 ans.
  - le choix entre contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage se fait en fonction de critères d'opportunité financière ou locale : lorsque l'offre est abondante, c'est davantage un choix entre centres de formation ou entre coûts de formation qu'entre types de contrats. Sinon, ce sont les opportunités locales qui influencent ce choix : habitudes de travail avec les chambres consulaires, les CFA, ambition de la politique régionale.
  - Même pour un organisme de formation, le choix de préparer un programme en alternance dépend souvent de l'accès au financement par la taxe d'apprentissage ou par les fonds mutualisés par les OPCA pour le contrat de professionnalisation. Selon le réseau institutionnel développé et les fonds disponibles à un moment donné, l'organisme de formation optera pour l'un ou l'autre de ces deux systèmes et adaptera le temps et la densité de formation en conséquence.
  - La finalité des contrats de professionnalisation est aujourd'hui dans une majorité des cas un titre ou un diplôme (dès 2006, 56 % des 144 000 contrats signés), ce qui accentue la zone de recouvrement avec les contrats d'apprentissage. Le monde du travail exige une fluidité des parcours professionnels qui tire le développement du contrat de professionnalisation vers des qualifications interprofessionnelles, lisibles et donc le plus souvent qui prennent la forme de titres ou de diplômes reconnus au-delà des branches.

Au final, sur un même poste de travail, avec le même encadrement et le même tuteur, il n'est pas rare de trouver deux salariés avec deux contrats différents, et donc des rémunérations différentes, voire un degré d'encadrement tutoral différent. Ces situations d'inégalité sont mal comprises par le salarié et très délicates à gérer pour le manager et les responsables des RH.

## 452 Développer une cohérence des pratiques

L'idée d'un contrat unique d'alternance a été abondamment discutée lors des groupes de travail réunis en amont de ce rapport. Mais, le bénéfice pour les jeunes et pour les entreprises de fusionner ces deux outils en un seul n'est pas démontré.

En outre, **l'existence de deux contrats est une source de souplesse** pour les entreprises, et ne s'oppose pas à la promotion d'un cadre commun pour l'alternance, attractif pour les jeunes et les entreprises.

Toutefois, certaines règles gagneraient à être mises en cohérences, afin de faciliter le recours aux contrats, notamment pour les petites et moyennes entreprises, et la lisibilité d'ensemble de l'Alternance. Plusieurs champs possibles d'harmonisation ont été mis en lumière.

### Harmoniser les périodes d'essai

*Créer une période d'essai identique pour les deux contrats afin de faciliter la gestion des contrats et d'éviter des traitements différents de salariés placés dans des contextes de travail similaires.*

Un mécanisme particulier de « période d'essai » (même si le terme n'est pas utilisé dans le code) existe pour l'apprentissage : il comporte une période de deux mois pendant laquelle une rupture entre les deux parties peut être décidée sans motif particulier mais sur la base d'un écrit. Dans le cas du contrat de professionnalisation, ce sont les règles de droit commun du droit du travail qui s'appliquent.

Un premier élément de convergence pourrait être la création d'une période d'essai identique pour les deux contrats, afin de faciliter la gestion des contrats et d'éviter des traitements différents de salariés placés dans des contextes de travail similaires. La durée de cette période d'essai pourrait être établie à un mois, pour tous les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation de plus de 6 mois<sup>8</sup>. Cette durée serait assortie d'une contrainte liée aux spécificités de l'alternance : au cours de ce premier mois, l'alternant doit avoir passé au moins 15 jours en entreprise. Cette réduction de la période d'essai permettrait également d'accélérer le versement des aides à l'embauche financées par l'État.

### Unifier les règles de tutorat

*Rendre obligatoire le tutorat dans les contrats de professionnalisation*

Le terme de « maître d'apprentissage » désigne aujourd'hui dans le code du travail (article L 6223), la personne responsable de la formation pratique qui doit permettre à l'apprenti d'acquérir des

<sup>8</sup> : professionnalisation de moins de six mois, la période d'essai resterait calculée selon la durée du contrat, soit une semaine pour un contrat de moins de six mois, soit deux semaines pour un contrat de six à douze mois, soit un mois pour un contrat de plus de douze mois.

compétences professionnelles correspondant à la qualification visée. On pourrait suggérer que lui soit substitué le terme de « tuteur » utilisé pour les contrats de professionnalisation.

À ce jour, la désignation d'un tuteur n'est pas obligatoire dans le cas d'un contrat de professionnalisation, même si dans les faits, nombre de branches conditionnent l'enregistrement du contrat à la désignation du tuteur. Dans un souci de cohérence et de réalité, la nomination d'un tuteur pourrait aussi devenir obligatoire pour le contrat de professionnalisation.

### Faire converger les règles de rémunération (légales et conventionnelles)

*Harmoniser et simplifier les bases légales sur la rémunération des salariés en alternance*

En matière de rémunération des salariés en alternance, un principe clair doit prévaloir : sur un même poste de travail, dans une situation professionnelle identique, la rémunération minimale doit être équivalente, quel que soit le contrat. Or, à ce jour, des différences de modes de rémunération notoires existent entre les salariés des deux contrats d'alternance.

Elles s'expliquent par le maintien de bases légales de calcul différentes, qui tiennent compte de l'âge des salariés et du temps de production en entreprise (à priori plus élevé pour un salarié en contrat de professionnalisation). Ces différences paraissent s'être accentuées du fait des dispositions conventionnelles plus favorables que le SMIC dans certaines branches concernant l'un ou l'autre des contrats.

S'ajoute également au bénéfice des seuls salariés en contrat de professionnalisation titulaires d'un baccalauréat professionnel ou d'un équivalent, une majoration de 10 points du salaire minimum par rapport à la grille définie en pourcentage du SMIC (qui accentue les écarts de rémunération par rapport aux apprentis recrutés au même niveau de qualification).

L'ensemble de ces points gagnerait à faire l'objet d'une étude, à la fois du point de vue conventionnel et législatif.

Sur le plan conventionnel, des négociations de branche vont s'ouvrir pour déterminer les forfaits horaires spécifiques aux contrats de professionnalisation pour des publics prioritaires : bénéficiaires de minima sociaux, personnes n'ayant pas validé un second cycle de l'enseignement secondaire, sans diplôme de l'enseignement technologique et professionnel. Il serait souhaitable qu'à l'occasion de ces débats, la question de l'harmonisation des dispositions conventionnelles particulières pour la rémunération des apprentis et des jeunes salariés en contrat de professionnalisation soit ouverte.

Sur le plan législatif, il faudrait réfléchir aux moyens d'harmoniser et de simplifier les bases légales sur la rémunération des salariés en alternance (articles L 6222-27, L 6325-8 et 9 du code du travail). L'objectif serait de parvenir à un mécanisme unifié de rémunération en pourcentage du SMIC, s'appuyant sur des logiques équivalentes (temps de production en entreprise, niveau de qualification) quel que soit le contrat. Les différences liées à l'âge du jeune salarié pourraient être réduites, en privilégiant par exemple une distinction entre salarié majeur ou mineur. L'opportunité et le montant d'une majoration de rémunération pour les alternants tels que ceux titulaires d'un baccalauréat professionnel pourrait relever à l'avenir du contrat et non de la loi.

### Assouplir les rythmes d'entrée et de sortie de l'Apprentissage

*Expérimenter des cycles de formation décalés au cours de l'année afin de pouvoir organiser 2 ou 3 sessions d'examen et permettre des intégrations plus lissées dans l'entreprise*

La souplesse de conclusion d'un contrat de professionnalisation est indéniablement un de ses principaux avantages pour les employeurs : son calendrier n'est pas contraint par le rythme scolaire, comme c'est le cas pour l'apprentissage.

En effet, le code du travail (article L 622-12 du code du travail) prévoit que, sauf dérogation, le début d'un contrat d'apprentissage ne peut être antérieur de plus de 3 mois, ni postérieur de plus de 3 mois au début du cycle de formation que suit l'apprenti. Dans les faits, le cycle de formation s'organise de septembre à juin de l'année civile suivante, permettant de ne mobiliser les locaux et les jurys que sur une période limitée.

Cependant, cette organisation freine le recrutement des apprentis en fin de dispositif. La sortie massive et concentrée des apprentis au mois de juin est un obstacle à la transformation en CDI ou en CDD non ponctuel du contrat en alternance. En 2008, le flux annuel d'apprentis a atteint 280 000 salariés.

La commission Hirsch sur la jeunesse a souhaité que l'accès à l'apprentissage puisse être possible tout au long de l'année, avec l'aménagement d'entrées et de sorties permanentes. Toutefois, en pratique, un tel système nécessiterait le développement d'une pédagogie individualisée - telle qu'elle existe parfois pour les adultes - qui ne correspond pas toujours aux besoins d'encadrement et de suivi des jeunes apprentis, juste sortis du système scolaire.

Aussi, on recommandera plutôt l'expérimentation de cycles de formation distincts (pas toujours calés sur l'année scolaire) et donc la fin de la concentration des sessions de jurys en juin (on pourrait tester sur un ou plusieurs diplômes des sessions d'examen en janvier par exemple). L'exemple de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) prouve que, dans de nombreux rectorats, il a été possible de planifier 2 sessions d'examen par an, voire 3. Une telle organisation

aurait l'avantage de fluidifier l'entrée des salariés en apprentissage sur le marché du travail.

### Mettre en œuvre une évaluation qualitative de l'Alternance dans les organismes de formation

*Définir des critères communs de qualité applicables aux deux types de formation en Alternance.*

Les critères de qualité auxquels les organismes de formation professionnelle doivent répondre dans le cadre des contrats de professionnalisation ne sont pas définis. Le contrôle des OPCA sur ces organismes s'opère donc prioritairement au regard des éléments financiers. À l'inverse, les Centres de Formation pour Apprentis sont soumis à un contrôle pédagogique organisé par la loi, à travers l'intervention des Services Académiques d'Inspection de l'Apprentissage (SAIA).

L'objectif d'une logique de convergence des dispositifs d'alternance est de faciliter l'accès à un titre ou un diplôme. Les critères communs de qualité applicables aux deux types de formation doivent être redéfinis, en collaboration avec l'Éducation Nationale qui pilote les SAIA et du Conseil National d'Évaluation de la Formation Professionnelle créé par les partenaires sociaux.

## 453 Réduire la complexité de la gestion administrative

### Instaurer une interface unique d'information et de gestion : le portail Alternance

L'un des besoins les plus urgents pour les entreprises serait de disposer d'une interface spécifique dématérialisée de l'Alternance. La constitution de ce portail constituerait un chantier immense, compte tenu de la multiplicité des acteurs.

(voir annexe 2 : « Éléments pour un cahier des charges : portail Alternance »)

### Créer un CERFA unique des contrats d'Alternance d'intégration

Les avancées en matière de dématérialisation des procédures permettront de réduire la complexité des dispositifs pour les employeurs et de réaliser des gains de temps qui pourront être réinvestis dans le développement et l'accompagnement qualité des politiques de ressources humaines. Toutefois, des facilités concrètes, comme la définition d'un certificat « Cerfa » (Centre d'Enregistrement et de Révision des Formulaires Administratifs) unique pour la conclusion d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de professionnalisation constitueraient un premier pas appréciable.

## 454 Rationaliser la collecte des fonds de l'Alternance d'intégration



L'originalité du système de collecte de la taxe d'apprentissage réside dans le fait que le versement effectué par l'entreprise transite obligatoirement (depuis la loi du 17 janvier 2002) par un organisme collecteur répartiteur de la taxe d'apprentissage (OCTA). En 2008, il existait 145 OCTA dont une cinquantaine environ dotés d'une compétence nationale, les autres étant régionalisés<sup>9</sup>.

Les collecteurs à compétence nationale sont :

- les organismes agréés par le ministre chargé de l'emploi, le ministre chargé du budget et le ministre compétent pour le secteur d'activité concerné ;
- les organismes habilités par une convention cadre de coopération avec le ministre chargé de l'éducation nationale ou le ministre chargé de l'agriculture.

Les collecteurs à compétence régionale sont :

- les chambres consulaires, habilitées de droit
- les organismes agréés par le préfet de région

La loi sur l'Orientation et la Formation professionnelle votée par le Parlement le 14 octobre 2009 prévoit une réforme de la collecte et de l'utilisation des contributions versées par les employeurs pour le financement de la formation professionnelle. Son objet est de réduire en 2 ans le nombre d'OPCA à une quinzaine, en relevant le seuil minimal de collecte, afin de dégager des économies de gestion.

**On pourrait imaginer une évolution du même type pour la collecte de la taxe d'apprentissage.**

Une première possibilité serait d'instaurer pour tous les organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage un seuil minimum de collecte, afin de limiter les frais de gestion. Or aujourd'hui, seuls les organismes agréés sont soumis à un seuil de collecte. Ni les organismes collecteurs après convention avec le ministère de l'Éducation nationale ou le ministère de l'Agriculture, ni les chambres consulaires ne le sont. Cette situation autorise le maintien de petits collecteurs ne pouvant pas faire d'économies d'échelle.

On pourrait rationaliser la collecte de la taxe d'apprentissage en imposant les seuils minimum de collecte des organismes agréés à l'ensemble des collecteurs : les organismes ayant conclu une convention cadre avec le ministre de l'Éducation Nationale ou de l'Agriculture devraient se voir appliquer le seuil minimum national de collecte de 2 millions d'euros, et les chambres consulaires, le seuil minimum régional de collecte de 1 million d'euros.

À terme, on pourrait avoir l'ambition de créer un collecteur technique unique, qui pourrait être éventuellement l'URSSAF, pour la gestion financière des versements de la taxe d'apprentissage et des fonds de professionnalisation. Ce collecteur chargé des opérations techniques travaillerait par convention avec les OCTA et OPCA désignés par l'entreprise. Ceux-ci conserveraient leur rôle de répartiteur sur les fonds libres de l'apprentissage, de mise en œuvre des accords de branches et de conseil aux entreprises.

<sup>9</sup> Cf. rapport Cour des comptes, la formation professionnelle tout au long de la vie (2008), p.62.



#### 4-6 Ancrer et entretenir une démarche d'excellence pour l'Alternance : pérenniser la Mission Alternance

La dynamique créée dans le cadre des échanges et des réunions de travail entre les 45 entreprises de la Mission Alternance témoigne d'une volonté commune de promouvoir le caractère moderne et universel de l'alternance.

**Objets et missions d'une Mission pérennisée :**

1. Suivre les dossiers sur la qualité de l'Alternance (Process, outils, qualification des tuteurs, titre RNCP, ...),
2. Expertise et influence (dont suivi de la mise en œuvre des préconisations retenues dans le cadre de la Mission Alternance) et aussi Communication, marketing et valorisation de l'Alternance,
3. Mutualisation, benchmark et partage des meilleures pratiques (animation de la communauté des acteurs de l'Alternance)

# Les ouvertures

# 5

## 5

## 5-1 Construire un processus de professionnalisation continue

Il a été souligné à de nombreuses reprises dans ce rapport que la professionnalisation par l'Alternance constituait une réponse adaptée aux nouvelles exigences des entreprises et des bassins d'emploi.

Ainsi, les travaux cette Mission ont fait émerger une idée qui préfigure un horizon commun pour tous les acteurs : **proposer à chaque jeune une phase de professionnalisation par l'Alternance après qu'il aura acquis au sein du système scolaire toutes les bases indispensables à l'exercice de son futur métier.**

Les démarches visant à ouvrir les formations supérieures à l'apprentissage vont précisément dans ce sens

Cette idée repose sur la promotion de deux idées principales :

✓ **Orienter toutes les pratiques d'Alternance vers des standards communs de qualité**

• *Construire un processus de professionnalisation continue de Qualité entre la scolarité et l'emploi*

- Orienter toutes les pratiques d'alternance vers un **standard commun de Qualité**

- Permettre à chaque jeune d'avoir accès à un processus de pré professionnalisation dans le cadre de son cursus scolaire

• *Procéder par expérimentation régionale pour organiser la mise en œuvre des préconisations*

• *Dérenniser la Mission*

Promouvoir, au delà des contrats en alternance, les différentes formes de pédagogies d'Alternance, à travers les stages notamment, en favorisant le développement d'une vision partagée et la mise en œuvre de principes et process intangibles. Sur le modèle développé pour certaines formations supérieures ou par certaines entreprises, il s'agirait par exemple de développer des pratiques très fortement encadrées.

Il semble en effet essentiel que chaque jeune souhaitant accéder à l'emploi puisse avoir accès à un processus de professionnalisation lui permettant :

- De prendre conscience de la contribution du savoir à l'action,
- De s'intégrer en responsabilité dans un milieu professionnel,
- D'apprendre à agir en intelligence avec un collectif,
- De développer durablement ses capacités d'autonomie et d'adaptation.

In fine, ces démarches pourraient très certainement s'inscrire dans les principes de la VAE, favorisant la reconnaissance de la diversité des excellences et des formes d'apprentissages pour autant qu'elles répondent à des principes précis et vérifiables.

- ✓ **Permettre à chaque jeune d'avoir accès à un processus de préprofessionnalisation dans le cadre de son cursus scolaire**

Le deuxième enjeu, unanimement identifié par les entreprises, est de favoriser le plus tôt possible des démarches de préprofessionnalisation. Elles ont également souligné l'intérêt d'intégrer des connaissances sur le monde professionnel dans chaque cursus de formation initiale, de manière à offrir aux jeunes la possibilité de mieux s'y projeter.

La préprofessionnalisation doit être vue comme un continuum de connaissances et de compétences à acquérir tout au long de la formation initiale. À ce titre, l'ensemble des initiatives et des dispositifs mis en place par l'Éducation Nationale mérite d'être intégré au socle commun de connaissances et compétences du primaire et du collège.

Pour les niveaux supérieurs, la préprofessionnalisation pourrait être intégrée comme une unité de valeur dans les diplômes (bac, licence, master).

Ce processus de préprofessionnalisation permettrait ainsi aux jeunes de :

- Découvrir le monde du travail et les entreprises (règles, diversité, métier, ...)
- Développer des savoirs expérientiels (intelligence des relations et situations par exemple)
- Faciliter l'orientation et la construction d'un projet personnel,
- Être plus autonomes dans leur processus d'apprentissage (logique de professionnalisation)

La préprofessionnalisation aurait aussi pour objectif de mettre en avant les dispositifs d'alternance et de créer « l'appétit » pour ce type de formation.

## **5-2 Procéder par expérimentation régionale pour la mise en œuvre des préconisations**

Quelles que soient les mesures retenues concernant la promotion, la simplification ou l'amélioration de la qualité des contrats d'alternance existants, il semble que la meilleure méthode possible consiste à expérimenter les solutions proposées à l'échelle régionale. Cette expérimentation, portée par les acteurs concernés (Etat, collectivités locales, Éducation Nationale, entreprises, branches, organismes de formation privés, ...) doit être soutenue par une politique volontariste et concertée de développement de l'alternance et des démarches de professionnalisation.

Le système de l'Alternance peut être décroïonné et plus performant si l'on parvient à rénover la contractualisation régionale (cf. gouvernance régionale) en :

- créant des structures d'animation et de concertation communes
- permettant des investissements communs sur des projets et expérimentations au plus près du terrain et des réalités économiques des bassins d'emploi
- parvenant à en mesurer les effets.

En effet, compte tenu de la complexité des dispositifs, des acteurs, des financements concernés et des logiques d'emploi, il est opportun de tester un ensemble de solutions dans un cadre concerté et ambitieux, en impliquant très fortement les entreprises, très intéressées par ce genre de démarches. L'objectif serait de pouvoir, grâce aux retours d'expériences, modéliser les pratiques, les institutionnaliser et les étendre à l'ensemble du territoire national.

# Les annexes **6**

## Annexe 1 Standards de qualité du process d'Alternance en entreprise

Le système qualité interne à l'entreprise est sous la responsabilité de la DRH			
Thème	Axes qualité	Standard attendu	Cotation (...)
Le partenariat pédagogique	La coopération	Le Centre de Formation et l'Entreprise sont partenaires de la coopération (échanges réciproques visant à développer la connaissance mutuelle des métiers, des référentiels, des équipes, des contraintes, des ressources...) Il existe une contractualisation entre le Centre de Formation et l'entreprise	
	La performance	Le Centre de Formation et l'Entreprise font l'objet d'évaluations régulières (réussites, incidents contrôle SAIA, respect du contrat...)	
Pré-recrutement	Offre de contrat d'alternance	Elle est co-construite entre les deux partenaires Elle est spécifique à un recrutement en alternance et insiste sur l'emploi tenu ainsi que la certification préparée	
	Description du poste	Elle est établie en liaison avec le hiérarchique et le tuteur, elle tient compte de la situation de « mi-production » « mi-formation » de l'alternant. Elle mentionne le nombre d'heures de formation prévu au contrat...et tout autre élément nécessaire et les pré requis nécessaires (académiques, sociaux, physiques)	
	Vérification des pré-requis	Les pré requis à la tenue du poste sont vérifiés par les partenaires dans toutes leurs dimensions : académique, cognitif, aptitudes et inaptitudes (santé) En cas de rejet, une autre alternative de qualification est étudiée	
Recrutement	Les principes	L'entreprise recrute, et non le Centre de Formation facilite (ce qui signifie qu'elle doit avoir un choix exigeant, il ne s'agit pas seulement d'accueil.)  Le recrutement de l'alternant est traité comme un recrutement classique (information, process, communication, implication du management)...	
	Le tuteur	Le tuteur a été identifié par la RH et confirmé par le management Il dispose des qualifications nécessaires (technique et pédagogique) Il participe au recrutement.	

	<b>Les non recrutés</b>	Ils font l'objet d'un entretien d'explicitation et de réorientation	
<b>Thème</b>	<b>Axes qualité</b>	<b>Standard attendu</b>	<b>Cotation (...)</b>
<b>Organisation des acteurs</b>	<b>L'équipe éducative</b>	Rencontres organisées et planifiées entre tuteur et enseignant Système de liaison et d'alerte formalisé Structuration du parcours (points d'étape, mobilité éventuelle, évaluation,...)	
	<b>Le management</b>	Il s'est approprié le référentiel et a compris son rôle au sein du parcours (alerte, participation à l'évaluation, complémentarité avec le rôle du tuteur)	
	<b>La RH</b>	Elle contrôle que le parcours est conforme aux principes du partenariat institutionnel avec le Centre de Formation une contractualisation est établie entre le management, le tuteur, le Centre de Formation et l'alternant Des outils qualité sont mis à disposition (tableaux de bord, check list...)	
<b>Intégration</b>	<b>Préparation du parcours</b>	Le tuteur présente l'organisation de l'alternance (temps, outils, référents, recours...) de façon à clarifier pour l'alternant ses devoirs, droits, rôles et missions Le tuteur précise les perspectives d'emploi ou non dans l'entreprise L'alternant dispose des outils de liaison nécessaires Les conditions de vie de l'alternant sont analysées et des aides sont déclenchées (région ?) en cas de difficulté majeure. L'alternant débute sa formation par une intégration dans l'entreprise	
	<b>Connaissance de l'entreprise</b>	Le tuteur inscrit l'alternant dans les parcours d'intégration classiques. (découverte de l'entreprise, journées d'intégration, rencontres d'anciens alternants) Si nécessaire : une formation immédiate est proposée à l'alternant pour satisfaire aux habilitations préalables à la tenue du poste.	
	<b>Intégration au poste et à l'équipe</b>	L'alternant bénéficie d'un entretien d'objectifs avec le management L'organisation du travail au sein de l'équipe est adaptée pour l'accueil de l'alternant	
<b>Suivi bilan contrôles</b>	<b>Au niveau pédagogique</b>	Des points d'étapes sont organisés avec le Centre de Formation (moments clé des progressions pédagogiques) La fiche de compétences acquises est régulièrement établie par le tuteur (premier niveau du passeport de compétences)	



Thème	Axes qualité	Standard attendu	Cotation (...)
<b>Suivi bilan contrôles</b>	<b>Au niveau RH</b>	<p>Jalon « J+x » : la DRH organise un entretien avec le tuteur et le manager pour évaluer la pertinence du recrutement initial dans le parcours, et anticiper les stratégies d'emploi post alternance</p> <p>Un reporting est établi tous les x temps sur les parcours en alternance (climat, réussite, incidents...) (tableau de bord alternance)</p> <p>Jalon de pré sortie : un entretien au maximum x temps avant la fin de parcours est mené afin d'anticiper les conditions de sortie de l'alternant</p>	
<b>Traitement des incidents et des aléas</b>	<b>Réactivité</b>	<p>Les incidents dans l'entreprise ou dans le Centre de Formation, ou les problèmes personnels avec accord de l'alternant sont communiqués dans un délai de 24 h aux acteurs de l'alternance</p> <p>Le tuteur assure cette fonction d'alerte auprès du management, RH, Centre de Formation</p>	
	<b>Décision</b>	<p>Selon les situations, des décisions sont prises en concertation avec les acteurs du parcours</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien de motivation, de sanction</li> <li>• Etude de situation</li> <li>• Rupture de contrat...</li> </ul>	
<b>Evaluation Validation</b>	<b>Alternant</b>	<p>Bénéficie d'un entretien d'appréciation avec la hiérarchie comme pour tout salarié.</p> <p>Participe à l'évaluation de son parcours (enquête de satisfaction)</p>	
	<b>Tuteur</b>	<p>Prévoir une double évaluation : par les RH , en tant qu'</p> <p>« acteur de l'alternance », et managériale en tant que collaborateur au sein de l'unité de travail</p>	
	<b>Manager</b>	<p>Prise en compte par son n+1 de l'accueil d'alternants.</p> <p>Participe ou contribue à l'évaluation</p>	
<b>Sortie</b>	<b>Evolution d'alternant</b>	<p>En cas de non embauche, et au cas par cas, l'alternant bénéficie d'un accompagnement vers l'emploi (entreprise ou région)</p> <p>La RH mène un entretien spécifique quand la mission s'achève (vécu, retour d'expérience professionnelle et pédagogique)</p>	
	<b>Evolution du tuteur</b>	<p>Un entretien est mené par la RH afin d'évaluer les acquis, et besoins liés à la fonction de tuteur</p>	
	<b>Evolution du dispositif</b>	<p>Un point de capitalisation du parcours est réalisé avec le Centre de Formation (organisation,</p>	

		pédagogie, incidents, compétences nouvelles à obtenir)	
--	--	--	--

## Annexe 2 Éléments pour un cahier des charges - portail Alternance

Le but de ce portail serait double :

- **centraliser une information aujourd'hui existante mais dispersée et pas toujours pédagogique.** Le portail viserait à mettre à disposition des managers, et tout particulièrement des petites entreprises, des informations validées, nourries et actualisées par les acteurs (OPCA, chambres consulaires). À côté de ces informations disponibles, un guide permettrait à l'utilisateur de choisir le type de contrat le plus adapté, en fonction de sa branche professionnelle, du nombre d'heures de formation souhaitées, du type de qualification recherché à terme...
- **gagner en efficacité grâce à des échanges dématérialisés entre les entreprises, les organismes de formation et les organismes validant les contrats** (chambre de commerce et services déconcentrés du ministère du travail pour le contrat d'apprentissage, OPCA et services déconcentrés du ministère du travail pour le contrat de professionnalisation).

Par exemple, s'agissant du contrat de professionnalisation :

- envoi dématérialisé du contrat scanné à l'administration concernée,
- envoi de la demande de remboursement, de la facture de la feuille de présence à l'OPCA et
- renvoi de l'accord de prise en charge de l'OPCA (ou non) à l'entreprise.

Aujourd'hui, une partie du circuit - entre quelques OPCA, les services déconcentrés du ministère du Travail, et la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) - est dématérialisée. Une plateforme permettant de gérer la dématérialisation des « contrats de professionnalisation » (Prodemat) se met progressivement en place, en interface avec les logiciels de gestion des OPCA. Un fichier est généré par l'OPCA et déposé sur un serveur de DGEFP (délégation générale de l'emploi et de la formation professionnelle).

Ce fichier contient l'ensemble des informations saisies au sujet du contrat. Les directions départementales peuvent statuer sur le contrat et publier leurs décisions sur le serveur de la délégation générale à l'emploi. Le fichier de retour est chargé par l'OPCA et les informations de la zone DDTEFP sont mises à jours. Une dizaine d'OPCA ont aujourd'hui opté pour cette solution.

### Conditions de faisabilité :

Les conditions de faisabilité d'un processus de dématérialisation étendu aux entreprises nécessitent des études techniques approfondies.

S'agissant de la transmission du contrat, ceci implique probablement de remplacer la présence physique de chacun des contractants (entreprise, organisme de formation, salarié) par un système sécurisé de preuve de la signature et du contenu du contrat, capable de garantir la fiabilité du contrat.

Un tel système pourrait requérir une clé de chiffrement qui empêcherait de décrypter le message (« certificat électronique »), clé validée par un prestataire de service dit « le tiers de confiance » qui identifiera la signature à conserver électroniquement. En outre, une normalisation des procédures doit précéder la dématérialisation.

Aujourd'hui, il n'existe pas de convention de formation-type pour les organismes de formation. Dématérialiser les échanges d'information impliquera la mise en place de normes standard (heures de formation, planning, autres éléments obligatoires et facultatifs) pour les conventions de formation.

Compte tenu de l'ingénierie informatique nécessaire pour un tel projet, il est préconisé qu'une étude de faisabilité soit conduite sous l'égide du ministère chargé de la formation professionnelle, avec l'appui d'un certain nombre de grandes entreprises volontaires et d'un ou plusieurs OPCA interprofessionnels. La construction de ce portail pourrait s'appuyer sur les expérimentations régionales déjà en œuvre, notamment celle de la région Bourgogne : « bourse de l'alternance »<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Convention cadre « Pour le développement de l'emploi et des compétences dans les territoires Bourguignons » Mars 2008 2008-2013. Bourgogne-alternance.fr est la première bourse régionale et inter consulaire sur Internet permettant une publication de l'ensemble des offres et des demandes en alternance en Bourgogne. Ce nouveau service gratuit a été mis en place, sous l'impulsion du Conseil régional de Bourgogne, par les organismes consulaires : Chambre de Métiers et de l'Artisanat, Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambre d'Agriculture.

### Annexe 3 Rééquilibrer la charge de l'Investissement dans la formation professionnelle des jeunes et favoriser l'engagement des entreprises dans le développement de l'alternance

Note de Mr VINCENT MERLE, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, ancien directeur de cabinet au secrétariat d'Etat à la formation professionnelle.

L'ambition de porter le nombre de jeunes en alternance à environ 500 000, c'est-à-dire plus de 80 % d'une classe d'âge, implique une rupture dans l'équilibre actuel du système éducatif. L'alternance sortirait de son statut de « voie de rattrapage » ou de « sas de professionnalisation » pour devenir une composante majeure de la formation professionnelle des jeunes, quel que soit leur niveau. Progressivement les entreprises iront bien au-delà de leur rôle habituel qui est de favoriser la transition vers l'emploi et l'adaptation des aptitudes et des compétences des jeunes à leurs besoins spécifiques ; elles deviendront un acteur essentiel du système éducatif.

Dans certains cas, les contrats de formation en alternance viendront compléter un parcours classique dans le système éducatif. Mais, à l'échelle où on veut développer le système, ils viendront majoritairement se substituer à des parcours de formation sous statut scolaire ou universitaire. S'il n'en était pas ainsi, le développement de l'alternance se traduirait par une prolongation des études, ce qui n'est l'objectif recherché.

Par conséquent, l'ambition affichée se traduira par un report d'une partie importante de la charge financière du système éducatif de l'éducation nationale vers les financeurs de l'alternance, c'est-à-dire principalement les entreprises à travers la taxe d'apprentissage. Certes, il s'agit là d'un investissement dans l'éducation et la formation qui n'est pas intéressant pour elles. Mais le transfert que cela représente nécessite un rééquilibrage entre la charge qui incombe à l'Etat et la charge qui incombe aux entreprises. D'ores et déjà elles y consacrent (hors rémunération versée aux jeunes en alternance en contrepartie de leur « contribution productive »), environ 1% de leur masse salariale. On ne peut d'ailleurs pas exclure que la montée en puissance de la formation en alternance conduise à terme à une augmentation des contributions qu'elles versent aux OPCA et aux OCTA.

En contrepartie de leur engagement dans le développement de l'alternance, les entreprises perçoivent actuellement des aides financières des Conseils régionaux (selon des critères propres à chaque Conseil

régional) et de l'Etat (incitations prévues par le gouvernement pour pallier la baisse des contrats de professionnalisation dans une conjoncture particulièrement dégradée). Une augmentation de ces aides pourrait sans doute compenser en partie l'effort fait par les entreprises. Toutefois, ces systèmes de primes ne sont pas à la hauteur de l'enjeu du développement massif de l'alternance et de son intégration comme une des composantes essentielles de la formation professionnelle initiale. Deux autres voies méritent d'être explorées.

- L'ouverture des « **Conventions d'engagement de développement de l'emploi et des compétences** » (art. L5121-1 du code du travail) au développement des formations en alternance. Ces conventions sont signées entre l'Etat et des branches professionnelles, pour une ou plusieurs années, et permettent à ces branches de percevoir, via leur OPCA, une aide financière en contrepartie des efforts particuliers qu'elles consentent pour mettre en place des actions visant « l'anticipation et l'accompagnement de l'évolution des emplois et des qualifications occupées ». Le développement des contrats en alternance pourrait figurer dans les actions éligibles à ces conventions, de telle sorte que les branches puissent soutenir les entreprises innovantes dans ce domaine sans grever les fonds dont elles disposent à travers la collecte des fonds auprès des entreprises. Même modeste, cette ouverture des EDEC à l'alternance pourrait avoir des effets positifs pour déployer plus activement les contrats en alternance dans certains secteurs. Cela impliquerait cependant une augmentation des crédits actuellement consacrés à ce dispositif.

- La deuxième piste consisterait à **créer un dispositif de crédit d'impôt** pour toutes les entreprises qui effectuent un effort conséquent pour développer l'alternance. Ce dispositif pourrait être dénommé « **Engagement de développement de l'alternance** ». Il répondrait mieux que le dispositif précédent au souci de rééquilibrage structurel évoqué plus haut et pourrait avoir un effet très incitatif auprès des entreprises. Pour mémoire, il a existé par le passé un « crédit d'impôt formation » dont bénéficiaient les entreprises qui procédaient à une augmentation substantielle de leur effort de formation des salariés (il a été supprimé et remplacé par les EDEC décrits au paragraphe précédent). D'autres dispositifs de ce type ont montré leur efficacité pour accroître l'engagement des entreprises dans des actions représentant un réel intérêt pour la collectivité ; le meilleur exemple est sans doute le crédit d'impôt recherche dont les pouvoirs publics viennent de modifier les règles afin d'en renforcer les effets, notamment auprès des PME.

### Principes de fonctionnement d'un crédit d'impôt en matière d'engagement de développement de l'alternance (EDDA)

**Entreprises éligibles :** toutes celles qui sont assujetties à la taxe d'apprentissage et qui font un effort substantiel pour développer les contrats en alternance. Le seuil minimum pour la prise en compte de cet effort serait le respect de la norme de 3% de jeunes en alternance dans les effectifs de l'entreprise. L'effort s'apprécierait également au regard du taux de jeunes en alternance dans la branche (certaines ayant un taux élevé de jeunes en alternance en raison du type de main d'œuvre qu'elle recrute et du fort développement d'un appareil de formation par apprentissage) et de l'augmentation du nombre de jeunes en alternance au cours de trois années consécutives.

***Exemple :** le taux de jeunes en alternance dans la branche est de 3,7 %. Une entreprise accueille l'année n 3,6 % de jeunes en alternance et se propose d'augmenter ce taux à 4,8 en trois. Elle est éligible pour tous les contrats correspondants à cette augmentation. Le bénéfice du crédit d'impôt intervient au bout des trois années lorsque la réalité de cette augmentation a pu être constatée.*

**Base de calcul du crédit d'impôt :** par souci de simplicité, le montant du crédit d'impôt devrait être forfaitaire et être basé sur le nombre de jeunes en alternance supplémentaires recrutés par l'entreprise. Le montant forfaitaire pourrait être équivalent à la moitié de frais pédagogiques engagés par l'entreprise pour la formation en alternance. Il y aurait sans doute intérêt à établir deux taux en fonction de la nature des contrats en alternance puisque la durée de la formation n'est pas la même (à peu près deux fois plus longue pour les contrats d'apprentissage). En première analyse cela pourrait conduire à fixer les montants suivants :

- pour les contrats d'apprentissage : 4000 €
- pour les contrats de professionnalisation : 2000 €

La plupart des entreprises n'ayant pas atteint les 3% fixés par la loi, le coût de la mesure ne sera pas très important les premières années. Son maintien dans la durée entraînerait sans doute un coût plus important mais cela contribuerait au rééquilibrage des charges entre les entreprises et la collectivité en faveur de la formation professionnelle.

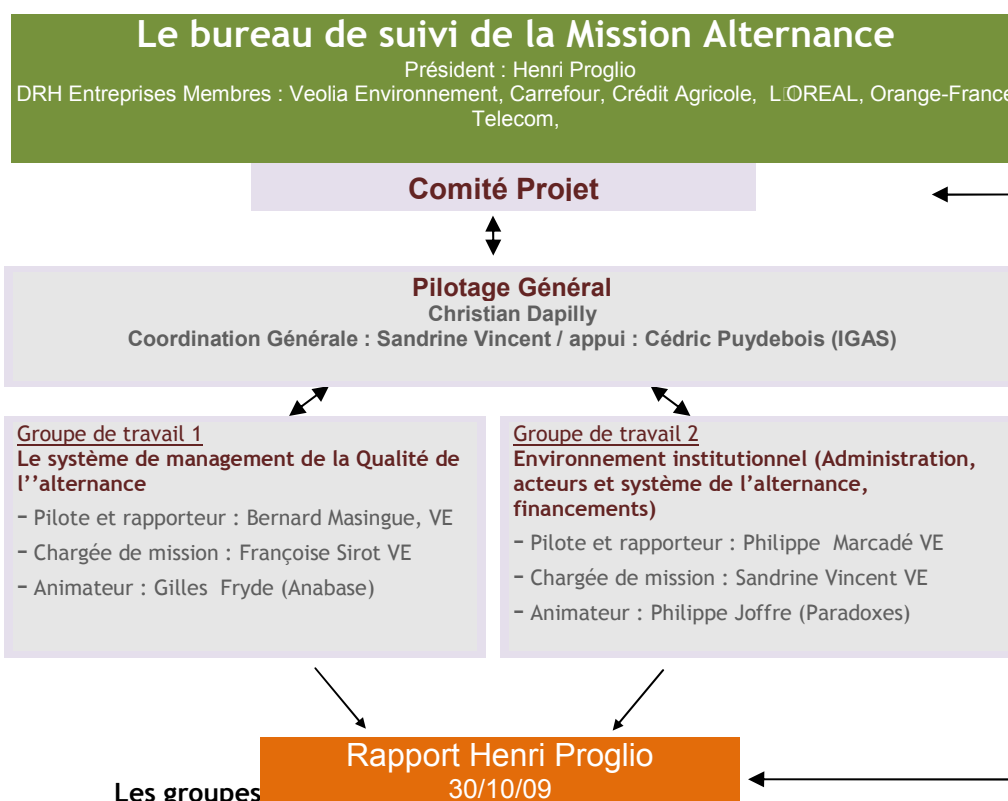
En complément, les entreprises qui n'atteignent pas les 3% fixés par la loi mais qui prennent l'engagement de les atteindre dans les trois ans, pourraient être exonérées de l'augmentation de 20 % du montant de leur taxe actuellement prévue.

## Annexe 4 Liste des entreprises ayant contribué à la Mission Alternance

ACCOR,  
AIR LIQUIDE,  
ALCATEL LUCENT France,  
ALSTOM,  
AREVA,  
AXA,  
BNP PARIBAS,  
BOUYGUES Construction,  
CARGLASS,  
CARREFOUR,  
CAPGEMINI,  
CASINO,  
CREDIT AGRICOLE,  
COCA COLA Entreprise France,  
DANONE,  
DASSAULT AVIATION,  
EADS,  
EDF,  
EIFFAGE,  
ELIOR,  
ESSILOR,  
FRANCE TELECOM,  
GDF SUEZ,  
Suez Environnement,  
GLAXO SMITH KLINE,  
L'OREAL,  
LAFARGE,  
LA POSTE,  
MICHELIN,  
MICROSOFT,  
PERNOD-RICARD,  
PEUGEOT,  
PIERRE FABRE,  
PUBLICIS GRO  
UPE,  
RATP,  
RENAULT,  
SAINT-GOBAIN,  
SANOFI-AVENTIS,  
SCHNEIDER ELECTRIC,  
SFR,  
SNCF,  
SOCIETE GENERALE,  
SPIE,  
TOTAL,  
VEOLIA ENVIRONNEMENT,  
VINCI,  
VIVENDI

## Annexe 5 La méthode de travail

Les 45 entreprises engagées dans la Mission Alternance ont accepté de contribuer à l'élaboration de ce rapport. Ainsi ont-elles missionné leurs responsables des ressources humaines plus particulièrement en charge de l'emploi et de la formation, au plus haut niveau. Ils se sont constitués en 2 groupes de travail : l'un sur l'amélioration de la qualité de l'alternance à travers sa mise en œuvre pédagogique et sa déclinaison dans l'entreprise, tandis que l'autre prenait en charge l'efficacité de l'environnement institutionnel de l'alternance. Le schéma ci-dessous (ou en annexe) présente l'organisation de la « mission alternance » qui s'est tenue entre le 8 juillet et le 16 octobre 2009



### Les groupes

- 4 réunions « Management de la Qualité » (Dernière réunion le 5 octobre)
- 4 réunions « Environnement de l'alternance » (Dernière réunion le 8 octobre)

Des réunions régulières du comité projet ont été organisées permettant de faire des points d'avancement, de croiser les regards et informations

Ces groupes ont bénéficié de l'appui de représentants du Ministère de l'emploi présents lors de ces réunions et d'experts rencontrés en intersession (liste en annexe) tandis que le bureau de suivi composé de directeurs et directrices des Ressources Humaines validait la pertinence et l'orientation des travaux.

On mentionnera la qualité, l'implication, l'assiduité et le plaisir des participants à travailler ensemble sur le sujet de la formation en alternance, ce qui leur a permis de tenir des délais extrêmement contraints.

Les membres de ces groupes de travail ont accepté d'apporter leur contribution et d'enrichir de leur expérience, la « Mission alternance ». Ce rapport s'appuie largement sur leurs travaux et contributions, mais engage personnellement Henri Proglie.



## Annexe 6 Les personnes rencontrées

### Ministère chargé de l'emploi

- M. Yvan POSTEL-VINAY, chef de la mission « politiques de qualification », chargée de l'alternance, à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.
- M. Julien CHAUVEL, chargé du développement des politiques d'alternance.
- M. Guillaume BOULANGER, chargé de la réglementation et des financements, mission politiques de qualification.

### Ministère de l'Education nationale

- M. Jean-Marc HUART, sous-directeur des formations professionnelles Direction générale de l'enseignement scolaire.
- Mme Mariannick MALICOT, chef de bureau du partenariat avec le monde professionnel et des commissions professionnels consultatives, Direction générale de l'enseignement scolaire mission alternance
- Mme Agnès DESCLAUX, chef du bureau de la formation professionnelle continue, Direction générale de l'enseignement scolaire
- Mme Marie-véronique SAMAMA- PATTE, Direction générale de l'enseignement scolaire.
- M. Pierre BODENANT, Inspecteur d'académie, Inspecteur pédagogique régional, délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue, Rectorat de Paris

### Délégation interministérielle à l'orientation

- M. Bernard SAINT-GIRONS, délégué interministériel à l'orientation.

### Conseil national pour la formation tout au long de la vie (CNFTLV)

- M. Dominique BALMARY, président du conseil
- M. Christophe USSELIO LA VERNA, chargé de mission, CNFTLV

### Personnes qualifiées

- Mme Françoise DEMONTES, sénatrice, ancienne vice-présidente du conseil régional Rhône-Alpes, chargée de la formation professionnelle et de l'emploi.
- Vincent MERLE, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, ancien directeur de cabinet au secrétariat d'Etat à la formation professionnelle.
- Mr Xavier ROYER, Secrétaire général de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé FORTHAC

## Abstract

En avril dernier, le Président de la République a souhaité confier à Henri Proglio une mission de mobilisation des branches professionnelles et des grandes entreprises pour trouver collectivement les moyens de « développer l'alternance ».

Pour faire face à cette situation, 45 des plus grandes entreprises du pays se sont immédiatement mobilisées à ses côtés. Le 15 juillet, elles ont publiquement pris l'engagement de créer 24 500 postes supplémentaires, portant à près de 110 000 le nombre d'alternants au sein de leurs effectifs d'ici fin 2010.

Fortes de leurs convictions et de leur expérience, les 45 entreprises mobilisées, réunies en « *Mission Alternance* », ont souhaité engager une réflexion nouvelle pour l'avenir de l'alternance. C'est l'objet de ce rapport.

### **La formation en alternance est particulièrement adaptée aux exigences du professionnalisme d'aujourd'hui.**

Le professionnalisme, aujourd'hui et davantage demain, exige, outre la maîtrise de la technicité de l'emploi, une capacité à s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et en constante évolution. Or, les savoirs et compétences issus de l'alternance sont, plus que les autres, de nature à préparer à ce professionnalisme.

### **Les principes essentiels d'une formation en alternance sont rigoureux. Ils exigent :**

- **Un temps de formation unique** réparti en deux types de séquences : académique et entreprise. Ces séquences doivent être coordonnées, complémentaires et interactives.
- **Un pilotage général** du process de l'alternance.
- **Un tutorat compétent**, reconnu et valorisé.
- **Un apprenant en situation professionnelle**, responsabilisé au sein d'une communauté de travail, et pour une durée significative.
- **Une reconnaissance formelle** qui sanctionne l'ensemble des facteurs de professionnalisme et pas seulement la technicité, délivrée par une « instance » représentative de la communauté éducative.

### **L'alternance doit faire preuve de sa vigueur, de son excellence et de sa lisibilité.**

C'est aujourd'hui un dispositif aux contours flous et susceptibles d'acceptions multiples. Pour délivrer sa valeur ajoutée, elle doit être définie, pensée et construite comme un véritable « système professionnalisant » coordonné entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise. Il est indispensable pour cela de consolider ses principes fondamentaux, parfois brouillés par une pratique très hétérogène.

**C'est à cette condition que l'alternance peut être créatrice de valeur ajoutée pour la Société (État, entreprises, familles, jeunes) et qu'à terme, tout jeune qui le souhaitera voudra y faire appel.**

## Les préconisations

### 1- Définir le cadre de référence de la formation en alternance et le rendre opposable

- Inclusion de la définition des principes de l'alternance dans la partie législative du code du travail dans les dispositions générales (titre 1, livre 2 du code du travail, notamment en créant un alinéa spécifique à l'article L. 6211) aujourd'hui consacrées à l'apprentissage, afin d'inclure la formation en alternance dans un cadre plus large.

### 2 - Créer un réflexe durable en faveur de la formation en alternance

- **Inciter les entreprises à recourir à l'alternance**
  - Revoir les systèmes de quotas et d'incitations actuels vers un double engagement : former et recruter en alternance.
  - Promouvoir l'alternance dans l'exécution des marchés publics par la création d'une cellule d'animation permanente de la clause sociale « alternance » au sein de l'Agence centrale de l'Etat et que l'institut de gestion publique et du développement économique (IGPDE) et le centre de formation de la fonction publique territoriale (CNFPT) développent la formation des acheteurs publics.
  - Intégrer l'alternance dans la cotation sociale des entreprises (emploi, formation, intégration diversité) en mobilisant l'Observatoire sur les Responsabilités Sociétales des Entreprises (ORSE) et les agences de cotations sociales d'en définir les critères, indicateurs et mesures.
- **Faciliter le recours à l'alternance sur le marché du travail**
  - Créer un guichet Alternance piloté et organisé par Pôle emploi (et sous respect des conditions édictées par la CNIL) qui recense tous les jeunes d'une région en recherche de postes en alternance et tous les postes ouverts dans les entreprises.
  - Permettre la mobilité et l'autonomie des jeunes en alternance par une aide au transport et au logement :
    - Un complément régional des aides personnelles au logement
    - Le financement par l'employeur d'un « chèque logement jeune en alternance », bénéficiant d'une aide fiscale à hauteur de 50% du coût du chèque, plafonné à 1 000€ par an
    - La création par les Conseils Régionaux (ou autres instances) d'une carte d'Alternant permettant aux jeunes de bénéficier de droits identiques à ceux des étudiants, notamment en matière de logement et de transport
- **Mobiliser et valoriser les acteurs en faveur l'alternance**
  - Introduire dans la formation ou la qualification des acteurs de l'alternance des obligations de connaissance réciproque à des modules évalués et validés de découverte de l'institution partenaire- cibles prioritaires : Éducation Nationale, organismes de formation, responsables de l'orientation, collaborateurs de l'entreprise, et notamment de la DRH, tuteurs.
  - Développer les coopérations École Entreprise (Renforcer la présence des entreprises dans les Conseils d'Administration des lycées et universités par des représentants des entreprises.
  - Intégrer dans le cadre des portails existants (Éducation Nationale, Pôle emploi,...) des espaces de présentation et de valorisation des bonnes pratiques et de partenariats entre les différents acteurs
- **Pour un marketing global de l'alternance**
  - Mettre en œuvre une campagne de communication centrée sur la valeur ajoutée de l'alternance pour les jeunes et leurs familles, ainsi que pour les entreprises en fédérant les expertises des acteurs et les moyens disponibles
  - Création d'un trophée national pour la « Qualité de l'Alternance ». Il pourrait être soutenu par les ministères de l'Éducation Nationale, du Travail, les branches professionnelles, les Chambres Consulaires, la presse.

### 3 - Dynamiser la gouvernance régionale de l'alternance

- Créer une commission alternance adossée aux Comités de Coordination Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP)
- Promouvoir les Contrats d'Objectifs Territoriaux dotés d'engagements financiers

### 4 - Conduire une politique qualité de l'alternance par et avec l'entreprise

La formation en alternance doit être installée dans l'entreprise et intégrée aux processus qualité.

- La **direction générale définit la politique d'alternance** de l'entreprise (finalités, emplois cibles, taux, budgets)
- Il est créé au sein de la DRH une « **mission Alternance** »
- La DRH met en place le système Qualité, le définit, l'organise, le suit et le contrôle.
- La fonction tutorale est organisée et pilotée

### 5-Simplifier et rationaliser les dispositifs de l'alternance

- **Faire converger les contrats d'alternance**
  - Harmoniser les périodes d'essai
  - Unifier les règles du tutorat
  - Faire converger les règles de rémunération (légal et conventionnelles)
  - Assouplir les règles d'entrée et de sortie de l'apprentissage
  - Mettre en œuvre une évaluation qualitative de l'alternance
- **Réduire la complexité de la gestion administrative**
  - Instaurer une interface unique d'information et de gestion : le portail alternance
  - Créer un CERFA unique des contrats d'alternance
- **Rationaliser la collecte des fonds de l'alternance**

### 6 - Ancrer et entretenir une démarche d'excellence pour l'Alternance : Pérenniser

#### la Mission Alternance

- Suivre les dossiers sur la qualité de l'Alternance (process, outils, qualification des tuteurs, RNCP,..)
- Expertise et influence dans le suivi des préconisations retenues
- Mutualisation, benchmark des meilleures pratiques.

## Les ouvertures

### 1 Construire un processus de professionnalisation continue

- Introduire la connaissance de l'alternance et du monde de l'entreprise dans tous les dispositifs d'éducation et de professionnalisation.

### 2 Procéder par expérimentation régionale pour la mise en œuvre de certaines préconisations

- Créer des structures d'animation et de concertation communes.
- Permettre des investissements communs sur des projets et expérimentations au plus près du terrain et des réalités économiques des bassins d'emploi.
- Parvenir à en mesurer les effets.