

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

L'APPRENTISSAGE DANS LES LYCÉES : BILAN D'UNE EXPÉRIENCE RÉGIONALE

L'expérience des unités de formation par alternance (UFA), initiée et conduite par le conseil régional Rhône-Alpes depuis 1988, repose sur une coopération étroite des milieux économiques avec des lycées professionnels et technologiques pour la création et le pilotage de sections d'apprentissage préparant à des diplômes de niveaux IV et III. A l'heure où la loi quinquennale ouvre la voie à sa généralisation (à travers son article 57), cette expérience souligne les enjeux du partenariat éducation-économie dans la gestion des structures éducatives et des constructions pédagogiques de l'alternance.

.....

UNE INITIATIVE AU COEUR DES DÉBATS DE LA DÉCENTRALISATION

Au confluent de la décentralisation et du développement de l'alternance, cette orientation stratégique, énoncée dans le cadre d'un schéma régional de l'apprentissage [Région Rhône-Alpes, 1988]¹ se fonde sur l'hypothèse forte d'utiliser "l'alternance qualifiante" (à savoir l'apprentissage et secondairement les contrats de qualification) comme un moyen privilégié de reconfiguration du système éducatif français. L'importance du chômage des jeunes en France, relativement à l'Allemagne en particulier, y est rapprochée de l'inadaptation des compétences professionnelles acquises à l'école, et justifie l'intégration des branches professionnelles dans la régulation du système scolaire. Deux objectifs sont ainsi poursuivis :

- Ajuster les flux de formation aux besoins quantitatifs des entreprises en surmontant l'inertie attachée à un dispositif de formation scolaire dont l'offre est faiblement flexible.
- Adapter en permanence les contenus de formation aux compétences professionnelles évolutives exigées par les entreprises en développant un "juste à temps de la compétence" [Millon, Emerard, 1993].

La région prône la création d'"itinéraires de formation" dans lesquels le passage par des formations générales ou techniques en "temps plein scolaire" serait systématiquement complété par des formations débouchant sur des diplômes de l'Éducation nationale acquis par la voie de l'apprentissage, et à ce titre, plus favorables à une insertion rapide dans l'emploi.

1 - les citations qui suivent en sont extraites.

Loin de proposer l'extension des centres de formation d'apprentis (CFA) existants, ce qui reviendrait à établir une stricte concurrence avec les établissements de l'Éducation nationale, la région entend "éviter des rivalités stériles et une multiplication coûteuse des compétences et des équipements (...)" et propose de s'appuyer "fortement sur l'infrastructure des lycées professionnels et techniques publics ou privés sous contrat (...) Il s'agit donc d'une proposition de coopération équilibrée entre le monde éducatif et le monde économique, dont la région considère être légitimement le catalyseur et le régulateur".

Pour outiller cette coopération, le conseil régional incite à la création de sections d'apprentissage dans les lycées, qu'elle nomme unités de formation par alternance (UFA). Ceux-ci sont rattachés à des CFA "sans murs" pilotés par des organisations d'employeurs (encadré 1).

DU MODÈLE AUX RÉALISATIONS : UN ENGAGEMENT TRÈS VARIABLE DES ACTEURS

Rapporté à l'évolution globale des effectifs de jeunes engagés dans des filières de formation professionnelle initiale, l'impact de l'apprentissage coopératif est faible [Céreq, 1994-2]. En 1993, soit cinq ans après le démarrage de l'opération, celui-ci touche moins d'un millier de jeunes dans 59 UFA et ne forme que 2 % des jeunes préparant un baccalauréat professionnel en Rhône-Alpes. Ainsi, malgré une volonté politique très marquée, ce programme, pas plus que d'autres, n'a pu produire de changements quantitatifs notables.

Paradoxalement, la faiblesse des processus de pilotage de cette opération [Céreq, 1994-1] a favorisé la construction d'initiatives diversifiées. Quatre types d'UFA

Encadré 1

LE "MODÈLE TYPE" DE L'UFA

- L'UFA est créée à l'initiative de la profession qui contribue à l'évaluation des besoins des entreprises. Elle prépare à une qualification professionnelle, certifiée par un diplôme national.
- Les professions par l'intermédiaire d'un organisme gestionnaire, dit CFA "sans mur" (c'est-à-dire une structure légère, composée du seul directeur du CFA et d'un secrétariat), demandent l'agrément au Conseil régional ; une convention, fixant notamment le nombre d'apprentis et le forfait de subvention annuelle par apprenti est passée entre le Conseil régional et le CFA, ce dernier étant responsable de la gestion financière de l'UFA.
- La maîtrise d'ouvrage (choix du diplôme, nombre de jeunes à former, mode de financement) relève de l'organisme gestionnaire représentant l'organisation professionnelle. Celui-ci confie à un établissement public ou privé d'enseignement technique ou professionnel la mise en œuvre de la formation par alternance, à travers la signature d'une convention.
- Cette convention prévoit la mise en place d'un conseil de gestion composé à parité de représentants de la profession et de l'établissement d'enseignement ; le conseil est chargé d'assurer le suivi du fonctionnement de l'UFA aux plans administratifs, pédagogiques et budgétaires.
- La présélection des jeunes est assurée sous la responsabilité de la profession avec l'appui de l'établissement.
- Les contenus de formation et l'organisation de l'alternance sont définis, sous la responsabilité du chef d'établissement, en étroite relation avec les maîtres d'apprentissage ou tuteurs en entreprises, en tenant compte du référentiel de diplôme.

sont identifiables, sur la base du triple critère des acteurs qui sont à l'origine de leur montage, des stratégies qui les motivent et du rapport à l'emploi qu'ils construisent.

Les UFA d'organisations professionnelles de branche

Ces montages, qui représentent un peu moins de la moitié des cas observés, sont proches du "modèle-type" conçu initialement par la région (Encadré 1). On se trouve ici dans le cas où l'initiative vient d'un syndicat professionnel qui joue réellement un rôle d'intermédiaire entre ses adhérents et les partenaires de l'établissement scolaire et du rectorat.

Dans les branches qui s'engagent fortement dans cette démarche, comme l'agriculture et le BTP (50 % des UFA en 1992-93), la création de l'UFA répond à un usage stratégique de la formation initiale. Ainsi, l'implication du secteur du BTP s'explique par le besoin de renouveler une main-d'œuvre vieillissante tout en revalorisant l'image de ses métiers, grâce à la coopération avec l'Éducation nationale. Elle répond également à la

L'étude du Céreq

Les résultats présentés sont issus d'une étude pour l'évaluation de l'action régionale en faveur du développement des formations en alternance dans la région Rhône-Alpes, réalisée à la demande du conseil régional par le Céreq (Damien Brochier, Lise Causse, Jean Pelé, Antoine Richard, Eric Verdier) en collaboration avec ses centres régionaux associés de Rouen (Thierry Ardouin, Isabelle Le Stum-Meyer, Philippe Maubant, Nathalie Pisant) et de Grenoble (Annie Amar, Gilles Margirier, Philippe Mouy), au cours de l'année 1993-94.

nécessité de former de nouveaux profils d'encadrement direct, pour faire face aux enjeux techniques, économiques et sociaux présents et à venir (qualité des produits et des services, arrivée de nouveaux équipements, etc.).

L'urgence de trouver des solutions à moyen terme conduit au développement ou à la réactivation d'une certaine solidarité professionnelle entre entreprises. La volonté est ici d'avoir des jeunes à la fois mobiles au sein d'un espace professionnel donné et porteurs d'une légitimité professionnelle nouvelle, objectivée par un diplôme professionnel de haut niveau.

Les UFA d'entreprises ou de groupes de dimension nationale

L'initiative émane dans ce cas de grandes entreprises, relayée par leurs structures régionales ou leurs établissements locaux. Renault, le Crédit Agricole Mutuel, BSN ou le groupe Accor en sont les principales illustrations.

Elles veulent inscrire un apprentissage de qualité (ce dont est garante, à leurs yeux, l'Éducation nationale) dans leur gestion des ressources humaines et marquer ainsi leur engagement " politique " en faveur de l'emploi des jeunes. L'action régionale offre un cadre favorable à cet engagement qui tranche parfois avec les réserves de l'organisation professionnelle. L'objectif affirmé de la part des entreprises est de former de futurs salariés directement opérationnels, à la fois compétents et pourvus d'un diplôme reconnu.

Pour une part, la formation en alternance est conçue comme un moyen de présélection de jeunes à l'entrée sur le " marché interne " de l'entreprise. L'accent est mis sur la capacité des jeunes à démontrer leur adaptabilité à la culture et aux savoir-faire propres à l'entreprise dans laquelle ils sont formés. Cela constitue un critère-clé pour une embauche définitive à l'issue du contrat d'apprentissage.

Les UFA d'établissements d'enseignement

Dans près d'un tiers des UFA, l'initiative vient des structures de formation elles-mêmes. Le plus souvent, il s'agit d'établissements privés fortement présents sur le marché de la formation continue, par le biais de prestations fournies à un réseau d'entreprises clientes (notamment

pour les formations des jeunes en contrat de qualification). L'UFA vient le plus souvent enrichir la carte des formations proposées par un centre de formation continue rattaché à ce type d'établissement. Elle prépare à des formations qualifiantes transversales, concernant en règle générale des spécialités tertiaires (comptabilité, gestion, bureautique, etc.)

La logique qui prime ici est celle d'une dynamique propre de l'offre de formation. La gestion de l'UFA permet de susciter et de fédérer des besoins émanant d'entreprises atomisées, sans prendre appui sur l'engagement explicite d'une profession. Tout au plus, des organismes interprofessionnels peuvent-ils servir d'interface entre celles-ci et l'établissement de formation.

L'absence d'un pôle professionnel régulateur rend le dispositif beaucoup plus sensible à la conjoncture économique. Celle-ci pèse sur les décisions éventuelles de chaque responsable d'entreprise en matière d'embauche des jeunes à l'issue de leurs contrats d'apprentissage ou de qualification.

Les UFA d'initiatives professionnelles localisées

Quelques UFA sont la résultante, au niveau d'un bassin d'emploi, de forces convergentes provenant d'un petit nombre d'entreprises, d'un lycée professionnel et parfois d'un élu, désireux de faire aboutir un projet.

La stratégie relève ici du partenariat local entre des acteurs éducatifs et des structures professionnelles, soucieux avant tout de répondre à des besoins propres à la zone d'emploi dans laquelle ils agissent. La prescription des tutelles régionales, qu'elles soient publiques (le rectorat) ou privées (les syndicats professionnels départementaux ou régionaux) semble ici très faible au regard d'une initiative émanant directement des acteurs de "terrain".

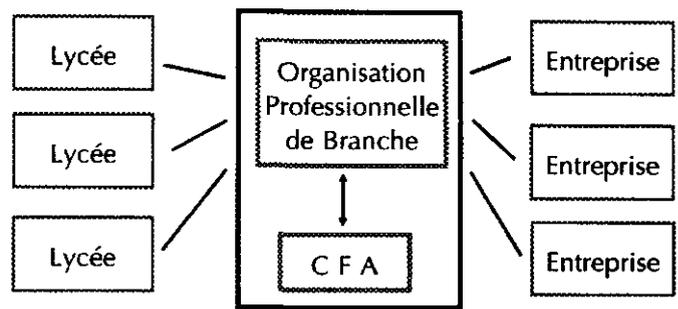
Le rapport à l'emploi se construit selon une logique localisée d'adéquation : l'UFA ne fonctionne que parce qu'existe une capacité "d'absorption" de jeunes apprentis par les entreprises locales. Cependant celle-ci s'avère parfois trop faible, ce qui peut conduire à des tensions avec les différentes instances gestionnaires qui subventionnent ce dispositif.

DES ACQUIS ET DES QUESTIONS

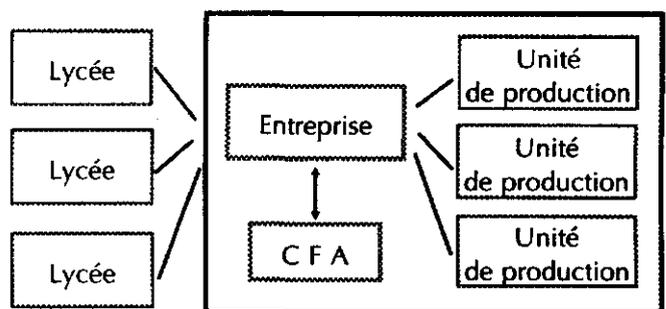
Association ou partenariat ?

Dans une première acception, la relation éducation-économie se développe sur la base d'une association entre acteurs inégalement engagés. Qu'il soit tiré essentiellement par une logique de l'offre de formation ou au contraire par la seule demande des entreprises en travail qualifié, le fonctionnement du dispositif court le risque de ne s'appuyer que formellement sur l'idée d'une construction commune d'une formation en alternance. Il en résulte des tensions dues à l'absence de clarification dans le partage des responsabilités et des rôles respectifs

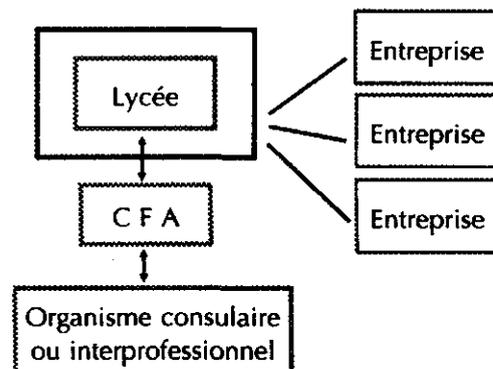
LES UFA D'ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES DE BRANCHE



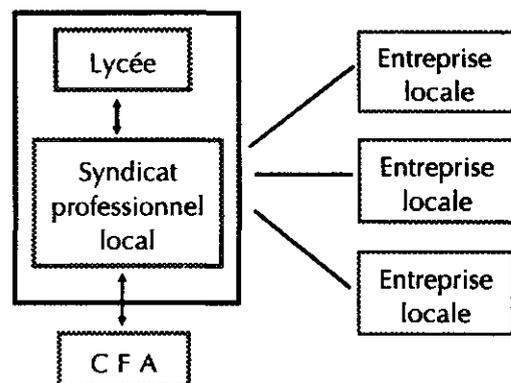
LES UFA D'ENTREPRISES OU DE GROUPES DE DIMENSION NATIONALE



LES UFA D'ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT



LES UFA D'INITIATIVES PROFESSIONNELLES LOCALISÉES



du CFA gestionnaire et du lycée sur différents registres (sélection des jeunes, prospection des entreprises, gestion de l'alternance, etc.) et des risques que l'apprentissage soit juxtapositif.

La relation prend un sens tout à fait différent dans les cas où le montage initial et le lancement de l'UFA sont l'occasion d'une véritable mise à plat des intérêts respectifs des partenaires. Ce dialogue qui clarifie les fonctions de chacun peut même conduire dans certains cas à un élargissement de la coopération : professionnels et formateurs s'associent pour traiter l'ensemble des questions relatives à la conception, à l'organisation et à la gestion de l'UFA, qu'elles soient d'ordre administratif, technique ou pédagogique. A terme, les représentations des acteurs sur les relations entre système éducatif et entreprises en sortent profondément transformées.

Deux facteurs favorisent ces relations partenariales :

- la présence, au sein des instances de pilotage de l'opération, d'acteurs dont la trajectoire professionnelle antérieure les a amenés à consacrer une part de leur activité à la gestion des interfaces [Brochier, 1992] entre l'Éducation nationale et les entreprises (Encadré 2).
- L'existence de relations entre un établissement et son environnement économique. Si, sous des formes diverses (conventions de jumelage, organisations de séquences en entreprise, visites d'entreprises,...), des collaborations existent déjà, la création de l'UFA ouvre une étape supplémentaire dans un processus déjà largement engagé.

La délicate régulation de l'offre de formation professionnelle

Y compris dans les expériences les plus novatrices, les entreprises ou les branches professionnelles rencontrent de grandes difficultés à déterminer de manière précise le contenu et le volume à moyen terme de leurs besoins de personnel qualifié. Ainsi, une entreprise qui aura déclaré, via son syndicat professionnel, avoir besoin d'un apprenti à un moment "t", déclinera l'offre qui lui est faite quelques mois après, la conjoncture économique ne lui apparaissant plus suffisamment favorable. Il apparaît pour le moins hasardeux de s'appuyer sur de telles données pour réguler l'offre de formation, c'est-à-dire le nombre de jeunes admis à intégrer une section.

Cette volatilité du besoin met à nu la nécessité de distinguer ce qui relève de l'insertion à court terme et ce qui touche à la constitution d'une compétence professionnelle de base qui requiert des investissements, no-

Encadré 2

TROIS EXEMPLES D'ACTEURS D'INTERFACE

- Un chef d'établissement a une longue expérience des collaborations avec les milieux professionnels à travers son implication dans la gestion de GRETA.
- Un enseignant a l'habitude des dialogues avec des représentants nationaux d'une profession au sein d'une Commission Professionnelle Consultative.
- Un chef d'entreprise est conseiller de l'enseignement technologique et à ce titre participe activement aux jurys chargés de délivrer les diplômes professionnels.

tamment pédagogiques, dont la réalisation et le rendement ne prennent sens que sur le moyen terme.

La complexité de l'alternance école-entreprise

Les montages pédagogiques et organisationnels placent les jeunes dans des situations très contrastées. Ainsi, le jeune peut-il être conduit dans certains cas (assez rares cependant) à construire quasiment sans régulation extérieure sa propre gestion de l'alternance. Le caractère aléatoire de ses apprentissages contraste avec la structuration progressive et interactive des connaissances générales et techniques qui fonde d'autres démarches. Dans ces situations, le jeune est considéré comme acteur de sa formation, les enseignants et les professionnels assurant conjointement un suivi actif de sa progression. L'écart entre ces deux pôles souligne la grande dispersion qui caractérise les conceptions de la formation professionnelle en alternance des jeunes "à la française".

Damien Brochier, Lise Causse,
Antoine Richard, Eric Verdier

BIBLIOGRAPHIE

- Brochier D. (1992), "Entre formation et production : le rôle-clé des acteurs d'interface", revue *Éducation Permanente* : L'organisation qualifiante, n°112, octobre, pp. 61-67.
- Céreq (1994-1), *L'apprentissage coopératif en Rhône-Alpes. Portée et limites d'une politique novatrice* (avant-propos de Charles Millon, président du Conseil Régional Rhône-Alpes), collection "Études".
- Céreq (1994-2), *Les unités de formation par alternance (UFA) : une coopération Éducation nationale - Professions dans la région Rhône-Alpes - 1988-1993*, collection "Documents".
- Millon C., Emerard G. (1993), "De la connaissance à la compétence : pour une nouvelle approche de la formation professionnelle", *Humanisme et entreprise*, N°200-201, pp. 175-182.
- Région Rhône-Alpes (1988), "Apprentissage et autres formes d'alternance", complément au *schéma prévisionnel des formations*, 23-24 juin.