



Paris, le 29 Janvier 2018

Synthèse des travaux du groupe « Alternance-apprentissage »

Composition du groupe

Jean-Christophe Sciberras (Solvay), animateur du groupe de travail
Henri Lachmann (Schneider Electric)
Manuele Lemaire (VEOLIA Environnement)
Raphaël Roubaud (ADECCO)

Jean Pierre Boisivon, Personnalité qualifiée

Sandrine Javelaud (MEDEF)
Christian Lage (CGT-FO)
Anne-Marie Le Gallo-Piteau (SNALC)
Michèle Perrin (CFDT)
Jacques Bahry (CGPME)

Jean Marie Filloque (Université Brest)
Olivier Faron (Conférence des présidents d'Universités)
Jean Pierre Collignon (Inspection générale Education nationale)
Agnès Brunet (Rectorat Orléans Tours)
Brigitte Trocme, Murielle Tessier Soyer (Ministère de l'Education nationale, DGESCO)
Elisabeth Da Graca (Ministère du travail, DGEFP)
Carole Aboaf, William Gamard (Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, DGESIP)

Jean Rainaud (Association des Régions de France)

Séverine Le Mière, Patrick Maigret (Fédération Nationale des Associations Régionales des Directeurs de Centres de Formation)

Philippe Pierrot (CFA de l'enseignement supérieur)

Yves Portelli (Chambre de commerce et d'industrie Paris)

Jean-Louis Gouju, rapporteur du groupe

1- Contexte

Le CNEE réaffirme depuis sa création l'importance de l'alternance comme modalité d'acquisition de compétences, comme facteur d'insertion et comme facteur de dialogue entre le monde du travail et celui de l'Education.

Compte tenu du positionnement du CNEE réunissant des acteurs économiques¹ et des acteurs de l'Education en vue d'émettre des propositions co-construites, sa participation dans le débat national lancé par le gouvernement en octobre 2017 était logique.

Le président Pierre Ferracci a ainsi proposé de faire porter les travaux du groupe sur la question de l'alternance avec pour objectif d'alimenter la réflexion en centrant les travaux sur ce qui fait la valeur ajoutée du CNEE, à savoir développer l'alternance au sein de l'Education Nationale, plus particulièrement au sein de l'enseignement professionnel. Jean-Christophe Sciberras, Directeur des relations sociales groupe et DRH France de Solvay et membre du CNEE a accepté d'animer ce groupe de travail.

L'alternance est le plus souvent perçue comme étant réduite à la figure du contrat d'apprentissage et du contrat de professionnalisation, ce qui peut conduire à des confusions. Il convient de rappeler que l'apprentissage est historiquement né autour du monde du travail au début du XX^{ème} siècle, l'apprenti étant dès lors lié à l'entreprise par un contrat de travail salarié, de statut spécifique. L'Education nationale s'est engagée de son côté de plus en plus vers les formations professionnelles initiales, les séjours en entreprises se déroulant sous forme de stage de durée limitée, le jeune conservant pendant le stage son statut scolaire. Le temps de stage en entreprise reste limité dans l'enseignement professionnel, inexistant en enseignement général et exceptionnel dans l'enseignement technologique. Aussi, réussir à mieux intégrer l'alternance dans les modalités de formation

¹ Nous entendons par acteurs économiques ou socio économiques l'ensemble des acteurs et des structures, privées publiques ou associatives, dont l'activité est professionnelle, créatrice de valeur. Ce document, pour des raisons de facilité, mobilise le terme d'Entreprises, sans que cela soit une restriction de cette définition.

par l'Education nationale, quelles qu'en soient les formes juridiques, constitue un challenge crucial et les marges de progrès en ce sens sont très importantes.

2- Périmètre de la réflexion

L'alternance n'est pas envisagée ici sous l'ensemble de ses aspects : les volets institutionnels, juridiques, de gouvernance ou de financement ne sont pas traités, l'étant largement par la concertation nationale. Il a en revanche été décidé de centrer les travaux du groupe sur ce que l'apprentissage contient de modalité d'**alternance, c'est à dire une modalité spécifique de formation, avec l'ensemble de ses volets pédagogiques, d'ingénierie de formation, de mixité des lieux de formation, de parcours d'élèves ou d'étudiants.**

C'est cette modalité d'alternance comme forme pédagogique qui compose le centre de la réflexion et des propositions du présent document.

3- Organisation des travaux

Une première réunion de lancement a permis d'établir les convergences nécessaires ainsi qu'un programme de travail. Trois thèmes à raison d'un par réunion ont été arrêtés.

Thème 1 : L'orientation des élèves, la valorisation et la communication pour une attractivité des formations professionnelles et de l'alternance
Thème traité lors de la réunion du 5 décembre

Thème 2 : L'organisation de l'alternance. Comment la mettre en place concrètement ? Avec quels acteurs ? Sur la base de quel dialogue et à quel niveau ?
Thème traité lors de la réunion du 19 décembre

Thème 3 : Les parcours de formation. Comment accompagner ces parcours ? Comment construire et favoriser des parcours de qualité pour la réussite ? Mixité des parcours entre alternance et mode traditionnel ? Place des préalables en termes de compétences ?
Thème traité lors des différentes réunions

Les débats ont été riches et ouverts. Que les participants en soient remerciés ainsi que le rapporteur sans lequel le travail n'aurait pu être mené à bien.

4- Les constats existants

Le groupe a bénéficié en premier lieu du travail antérieur réalisé par un groupe de travail spécifique du CNEE. Ce groupe avait largement auditionné et les résultats ont été consignés sur un rapport intermédiaire². En second lieu, la composition du groupe de travail a permis un tour de table exhaustif permettant de vérifier l'accord sur le positionnement ainsi que les diagnostics de l'ensemble des parties prenantes.

Le groupe a estimé unanimement que la situation actuelle n'est satisfaisante ni pour les entreprises, ni pour les familles ni pour les institutions intervenantes ni surtout pour les jeunes, tant du point de vue de la formation que du point de vue de l'orientation ou de l'insertion. Les objectifs quantitatifs gouvernementaux affichés en termes d'apprentissage n'ont pas été atteints et la situation a même régressé quantitativement, sauf dans l'enseignement supérieur.

La modalité d'alternance fait pourtant l'objet de beaucoup d'intérêt. Qu'il s'agisse de la distinction vis à vis des stages des lycéens professionnels (périodes de formation en milieu professionnel, PFMP)³ ou encore du positionnement de cette modalité au sein des formations professionnelles initiales ou du statut des tuteurs, ce sujet reste central.

Ce n'est en outre pas seulement l'alternance qui constitue un enjeu majeur mais toute l'attractivité de la formation professionnelle initiale.

5- Définition et place de l'alternance

En choisissant de traiter de l'alternance tout en restant sur le champ de l'enseignement professionnel, le groupe n'a souhaité pas restreindre son terrain de travail mais au contraire souligner le potentiel de cette modalité

² Un groupe de travail du CNEE, animé par Henri Lachmann, Schneider Electric, avait mené une réflexion approfondie : un point d'avancée intermédiaire de Juillet 2015 figure en annexe de ce document.

³ Les PFMP comportent 22 semaines réparties sur les trois années de formation de lycée professionnel.

au sein des formations professionnelles initiales. Notons en effet que cette modalité d'alternance fonctionne dans bien des formations professionnelles d'excellence, permettant l'obtention de qualifications élevées et relevant d'une orientation choisie et non subie. Relevons la formation des infirmiers, celle des médecins, des travailleurs sociaux, des professeurs (professeurs des écoles et professeurs de collèges et lycées) ou encore des docteurs d'Universités qui pratiquent une véritable alternance sous des statuts juridiques variés. Ces formations alternantes ne sont, sans doute à tort, pas identifiées comme telles car les étudiants ne disposent pas, le plus souvent, de contrat d'apprentissage. Comptabiliser ces formations alternantes donnerait d'ailleurs une vision plus juste de l'importance actuelle de cette modalité en France.

Partageant l'importance de ce concept éducatif, le groupe a tout d'abord travaillé à partager une définition commune.

Il propose de dire que l'alternance constitue un **processus pédagogique et organisationnel mobilisé pour la construction et la validation de compétences professionnelles. Il est fondé sur la mixité significative et alternative des temps de formation et sur la co-responsabilité entre des structures du secteur économique et du secteur d'éducation et formation.**

L'alternance se caractérise donc par :

- **un contrat ou engagement tri-partite (entreprise, apprenant, établissement de formation) fixant les objectifs, les rôles respectifs et les résultats attendus en termes de connaissances et compétences**
- **un séquençement équilibré de la formation entre un lieu d'activité professionnelle et un lieu d'enseignement**
- **une pédagogie basée sur l'acquisition de compétences issues d'un référentiel prédéterminé**
- **une validation partagée de compétences sur les lieux d'activité professionnelle avec un tuteur en Entreprise.**

L'alternance doit aller plus loin qu'actuellement dans les engagements des parties prenantes. Les dimensions de séquençement et de périodicité, la contractualisation tri partite, l'engagement réciproque et la co construction constituent des points sur lesquels il devrait être possible de faire évoluer les PFMP.

Proposition 1 : Faire de l'alternance, en tant que modalité spécifique d'organisation pédagogique, un standard pour tout parcours de formation professionnelle initiale.

6- L'orientation

L'entrée en apprentissage intervient le plus souvent, tout du moins avant le baccalauréat, dans un contexte d'échec, et donc de choix par défaut ou par contrainte. L'élève entre dans la voie professionnelle de façon négative et ne pense l'alternance qu'au sein d'un tel contexte. Il convient par conséquent d'intervenir en amont, dans le cadre de l'orientation, pour que les formations professionnelles initiales puissent disposer d'une attractivité suffisante et qu'en leur sein, la relation à l'entreprise contenue dans l'alternance fasse également l'objet d'une démarche valorisante.

Le sujet a bien été abordé par la mise en œuvre des Parcours Avenir⁴, outil de l'orientation. Force est de relever que les constats qui s'accumulent sur la mise en œuvre de ce parcours d'orientation sont alarmants :

- l'absence de temps dédiés à l'orientation et une faible place au sein des EPI (enseignements pratiques interdisciplinaires).
- L'absence de temps spécifique pour les personnels dédiés : il est très difficile d'aider les élèves à construire un projet.
- Les acteurs essentiels sont les professeurs principaux, qu'il s'agisse des collèges, des lycées professionnels ou des lycées généraux et technologiques, mais ils ne sont pas formés pour cela et ne disposent pas des éléments pour répondre aux questions et aider au choix.
- Les professeurs principaux du collège connaissent mal les formations professionnelles et les caractéristiques des dispositifs d'apprentissage (le contrat de travail d'apprentissage par

⁴ Parcours Avenir : Le parcours Avenir est un parcours éducatif mis en œuvre à la rentrée 2015, inscrit dans la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République du 8 juillet 2013. Il vise l'acquisition de compétences et de connaissances nécessaires pour se projeter dans l'avenir et faire des choix raisonnés et éclairés. Le parcours Avenir s'adresse à tous les élèves de la 6e à la terminale.

http://www.education.gouv.fr/cid83948/le-parcours-avenir.html#Parcours_Avenir_le_parcours_individuel_d_orientation_et_de_decouverte_d_u_monde_economique_et_professionnel

exemple) et de fait, ne sont pas en mesure de les valoriser à ce moment crucial d'entrée en seconde.

- De très nombreux autres acteurs interviennent, souvent de façon uni ou bi-latérale, sans que l'ensemble ne soit vraiment coordonné ou mis en synergie.⁵
- Le système reste très contradictoire avec une centration, si ce n'est un marqueur unique, sur les connaissances dites académiques. Cela reste valable au plan institutionnel quand les indicateurs de performance des collèges sont fondés sur le seul taux d'accès en Seconde générale

Les discussions au sein du groupe ont permis non seulement de fortement souligner la place de l'orientation, mais également de faire ressortir plusieurs principes et propositions:

- 1- Il est nécessaire de concevoir l'orientation comme la construction d'un projet pour une personne, l'élève, et sur un temps long (au contraire d'un moment ou d'un point de choix). **Parler d'accompagnement à l'orientation-réorientation serait plus juste.**
- 2- L'orientation doit distinguer les problématiques d'information et celles de la décision. Les moments, les acteurs et les modalités en sont distincts.
- 3- L'ensemble des actions à mener en termes d'orientation doivent être identifiées, coordonnées et valorisées pour éviter les phénomènes d'affectation contraires aux vœux des élèves.

Cette expression organisée et réitérée permet de partir de « quelque chose » (un écrit, une expression, mais aussi des expériences, des rencontres...) pour ne pas offrir un ensemble d'informations trop vaste à tout le monde, ce qui est impossible et permettre ensuite d'évoluer en fonction d'éventuelles bifurcations dans les projets exprimés. **Les dispositifs de découverte des métiers sont à privilégier pour certains jeunes (dans des actions préalables à l'apprentissage par exemple).**

L'important reste qu'une « trace » puisse exister et servir d'appui à l'élève et aux éventuels intervenants sur cette démarche. **L'idée d'un**

⁵ Le groupe a pris connaissance de nombreuses initiatives de qualité. Par exemple le livre blanc AEF « Favoriser l'accès à 'emploi des jeunes en précarité : changer d'échelle » de 2017 qui recense de nombreuses expériences.

compte personnel ou d'un « carnet d'avenir » possédé par l'élève sur tout son parcours décrit bien cette proposition.⁶

Proposition 2 : Partir de l'élève et de ce qu'il exprime aux divers moments de la scolarité pour l'aider à s'orienter et en garder une trace au sein d'un « carnet d'avenir »

Si on part de l'élève et que le projet en gestation constitue bien un fil rouge, le constat est que beaucoup de structures, d'actions ou d'interventions existent sans pour autant être coordonnées. Il est souvent fait appel à la complémentarité des actions autour de l'élève ou du jeune. Il est nécessaire aller plus loin et entrer dans une phase d'organisation collective concertée qui ne soit pas une juxtaposition, mais bien un projet avec des acteurs, des structures, des moments et un chef d'orchestre, le professeur principal.

Proposition 3 : Construire autour du projet de l'élève une organisation collective coordonnée et dirigée par le professeur principal

Notons la présence des professeurs principaux, des Centres d'information et d'orientation (CIO) et d'un dispositif régional Service public régional de l'orientation (SPRO). Le Service public régional de l'orientation (SPRO) garantit à toute personne l'accès à une information gratuite, complète et objective sur les métiers, les formations, les certifications, les débouchés et les niveaux de rémunération, ainsi que l'accès à des services de conseil et d'accompagnement en orientation de qualité et organisés en réseaux.

Toutefois ces deux dispositifs n'agissent pas en synergie : les Centre Information et orientation (CIO) traditionnellement accessibles aux élèves

⁶ Nous constatons à ce sujet que l'ONISEP a mis à disposition un outil numérique nommé FOLIOS qui correspond en partie à cette proposition.

L'application Folios est accessible depuis fin janvier 2016. Son objectif est d'accompagner les parcours éducatif de l'élève de la 6e à la terminale : parcours avenir, parcours d'éducation artistique et culturelle, parcours citoyen et parcours éducatif de santé.

<http://www.onisep.fr/Equipes-educatives/Ressources-pedagogiques/Mettre-en-oeuvre-le-parcours-Avenir-avec-Folios>

et le SPRO pour les jeunes qui ont quitté l'éducation nationale. Il convient de placer ces deux dispositifs au service de l'orientation de l'élève.

Le groupe soutient l'idée que le parcours Avenir constitue un pivot indispensable pour l'orientation mais que sa mise en œuvre n'est pas à la hauteur des ambitions.

Proposition 4 : Mettre véritablement en œuvre le Parcours Avenir allant de la Sixième à la Terminale avec les moyens et les temps nécessaires.

Si l'ambition de la mise en œuvre du Parcours d'Avenir consistait à responsabiliser l'ensemble des acteurs en désignant les équipes pédagogiques dans leur ensemble, les faits traduisent à l'inverse une déresponsabilisation par manque de spécificité de l'intervention.

Il faut porter une réflexion générale sur cette conduite de projet d'orientation, intégrant tous les acteurs au sein et hors des établissements, avant même de travailler à l'échelle locale (notamment pour mieux positionner l'alternance sur l'ensemble du parcours possible des jeunes « du Scolaire au Supérieur »).

La formation des enseignants aux dimensions spécifiques de la formation professionnelle reste un vecteur à privilégier compte tenu de leur rôle effectif de prescription. Bien des enseignants n'ont pas d'expérience directe de l'entreprise et des modalités d'alternance qui y prennent place. Des initiatives existent pourtant, avec des résultats intéressants.⁷ Le CNEE avait déjà fait des propositions en ce sens à l'occasion d'un rapport en 2014 indiquant en page 2 au sujet du Parcours Avenir : « *Les professeurs doivent pouvoir appréhender l'environnement complexe et diversifié du mode économique et professionnel (...) avant d'en faire bénéficier l'élève (...). Tous les étudiants se destinant aux métiers de l'enseignement et de l'éducation auront effectué un stage ou une période en entreprise. En ce qui concerne les enseignants en poste, il serait opportun de les faire bénéficier eux aussi d'une*

⁷ Un programme « Prof en entreprise est développé par la fondation croissance responsable de l'Institut de France <http://www.croissance-responsable.fr/presentation/>

forme de parcours spécifique dans lequel les entreprises peuvent utilement intervenir ».

Dans ce registre, les entreprises peuvent et doivent ainsi jouer un rôle non négligeable en s'ouvrant plus largement aux prescripteurs de l'orientation, particulièrement vis à vis des professeurs principaux des collèges puisque c'est eux qui peuvent agir sur la représentation de la formation professionnelle initiale que s'en font les jeunes et leurs familles.

La lutte contre les préjugés, les clichés ou les fausses représentations fait partie de ces formations ou accompagnement des prescripteurs. Par exemple, le fait que les jeunes filles, dès la classe de seconde, ne s'orientent pas vers les formations de type « ingénieur » ou « numérique » pour aller vers le commerce, le droit ou la médecine est un véritable sujet. Il faut certainement que les acteurs professionnels (entreprises, fonctions publiques) s'engagent plus clairement vis à vis d'objectifs fixés et que les dialogues permettent de mieux ouvrir les portes des deux côtés pour faire cesser ces stéréotypes négatifs.

Proposition 5 : Mieux former et aider les professeurs à accompagner le processus d'orientation vers les formations professionnelles, tant en formation initiale qu'en formation continue. Les Entreprises se devant de développer l'accueil des enseignants en leur sein.

Nous avons souligné la nécessité de l'engagement des entreprises vis à vis de l'orientation des élèves vers leurs métiers. Mais un des obstacles essentiels décrit au sein du groupe de travail est la difficulté persistante à trouver des places pour les formations d'alternance en Entreprise. On peut pourtant progresser car des capacités d'accueil existent.

Du point de vue de l'engagement des Entreprises, des quotas existent aujourd'hui (la loi Cherpion oblige les entreprises de plus de 250 salariés à accueillir au moins 5% d'apprentis en leur sein).⁸

Cette notion de quota fait l'objet d'une réserve unanime mais force est de constater que la pratique de quotas assortis de pénalités pour les entreprises qui ne les respectent pas, constitue un levier efficace.

⁸ « Quota » au sens du rapport entre les effectifs d'apprentis accueillis et les effectifs de salariés d'un entreprise donnée.

Les quotas aujourd'hui applicables aux entreprises de plus de 250 salariés pourraient être déclenchés à partir d'un seuil d'effectifs inférieur et modulés selon la taille de l'entreprise, les grandes entreprises pouvant supporter des quotas plus élevés que les 5 % actuels et celle employant moins de 250 salariés, un seuil plus bas.

Pour les plus petites entreprises, des dispositifs incitatifs pourraient être développés.

Par ailleurs, les alternants sous statut scolaire, au sens de la définition de ce rapport, devraient être intégrés dans ces quotas.

D'autres voies incitatives peuvent être étudiées telles que l'intégration des actions sensibilisation de l'ensemble des PME et TPE aux enjeux de l'alternance ou l'inclusion de l'alternance parmi les bonnes pratiques de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) dans le cadre de contrats d'objectifs de filières.

Enfin, il est proposé par le groupe, afin de créer une dynamique d'accueil et de formation en entreprise, qu'en cas d'accord collectif conclu au sein de l'entreprise n'atteignant pas son quota, le montant des pénalités puisse être conservé et utilisé par l'entreprise pour y développer l'alternance.

L'objectif ici est que l'engagement des Entreprises transforme durablement la vision des possibles par les élèves, les parents et les prescripteurs, dans une dynamique de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise

Proposition 6: Renforcer l'engagement des entreprises par les quotas progressifs selon la taille de l'entreprise et inciter au dialogue social dans l'entreprise sur l'alternance

7- L'organisation de l'alternance

L'organisation de l'alternance s'entend sur différents registres. Il s'agit par exemple d'un registre d'organisation temporelle, de pédagogie spécifique, de mode d'entrée ou encore de collaboration des acteurs.

Il est nécessaire en amont de rappeler la difficulté de cerner correctement le concept de formation professionnelle initiale, au delà des représentations

que chacun en possède. Qu'est ce qu'une formation professionnelle initiale en 2017 ? Quand commence t elle ?

L'enregistrement au RNCP constitue une voie forte, mais cela ne concerne que la certification professionnelle et l'actualité montre que cela ne permettrait pas de positionner l'apprentissage ou l'alternance sur des durées longues et des parcours complets (par exemple continuité depuis la classe de Seconde jusqu'au niveau Licence). Par conséquent, la question est celle de composantes ou de moments plus ou moins spécifiques de la formation professionnelle initiale qui peuvent faire l'objet de modes distincts de formation.

Une piste admise à tous les niveaux consiste à indiquer que la formation professionnelle initiale n'est pas un ensemble totalement homogène et uniforme. Il faut rappeler la forte intrication des composantes internes de ces formations avec d'un côté des compétences transversales a priori non spécifiques d'une habileté ou d'un geste professionnel⁹ et de l'autre côté des compétences spécifiques de ces gestes et habileté. Les derniers travaux (France stratégie¹⁰) ont montré que ces deux types de compétences étaient présents au sein de la formation professionnelle initiale, mais que, contrairement à bien des représentations, les compétences transversales sont indispensables pour la bonne acquisition des compétences spécifiques.

Il en ressort plusieurs choses. La première est que la formation professionnelle initiale n'est pas forcément uniforme et homogène dans son contenu et ses modalités (elle n'est pas professionnelle de la même façon à tous les moments). La seconde est que certaines acquisitions sont préalables à d'autres. La troisième est que l'alternance fait accéder à un lieu privilégié pour l'acquisition de compétences comportementales dans la

⁹ Les compétences transversales sont des « compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles ». Parmi les compétences transversales, on peut recenser :
– celles qui s'appuient sur des savoirs de base. Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers ; par exemple, la maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, ou encore des connaissances de premier niveau en bureautique ;
– celles qui correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail, l'utilisation des principaux logiciels -de bureautique. »
France stratégie

Notons que les compétences transversales se distinguent ici de compétences spécifiques liées aux habiletés et savoirs faire d'un métier ou encore de compétences comportementales souvent reliées aux aspects relationnels.

¹⁰

Compétences transférables et transversales, France Stratégie, Avril 2017.

mesure où l'exercice professionnel en impose de fait Il en résulte les propositions suivantes en termes d'organisation des parcours.

Les compétences visées doivent faire l'objet d'une analyse pédagogique qui permette de déterminer les modalités les plus appropriées de leur construction. S'il convient d'éviter d'organiser les formations en isolant les compétences les unes des autres, on peut néanmoins identifier des moments et des modalités à privilégier par catégories. Dans ce contexte, des moments sont probablement identifiables comme nécessitant plus que d'autres des formes d'acquisition en situation de travail. C'est pourquoi l'alternance peut très bien n'être déployée que sur ces moments prioritaires, laissant place à d'autres modalités sur d'autres moments.

De même, il est important que les jeunes puissent construire des parcours avec des périodes d'alternance et des périodes plus exclusivement scolaires. Aucun système ne doit être a priori « enfermant » et le fait d'entrer en formation par alternance ne signifie pas que ce sera la seule possible à l'avenir.

Des initiatives locales pourraient utilement compléter les orientations générales qui précèdent, tout en demeurant cohérentes avec elles, pour tenir compte de la diversité des situations locales et des métiers.

Proposition 7 Centrer prioritairement l'alternance sur les phases de constructions de compétences spécifiques, sans que cela soit exclusif des acquisitions ou renforcements de compétences transversales, véritables atouts pour l'insertion professionnelle.

Que ce soit la voie professionnelle scolaire ou l'enseignement supérieur, il y a consensus pour bien indiquer que l'absence de maîtrise de savoirs généraux et de compétences transversales est un facteur décisif d'échec et d'abandon.

Une comparaison européenne montre ainsi que les autres pays vérifient l'acquisition de ces compétences avant les cycles de formations professionnelles par alternance.

Proposition 8 Assujettir l'entrée en alternance à l'acquisition d'un socle de compétences transversales

C'est pourquoi l'acquisition des compétences transversales doit faire l'objet de formules alternatives et innovantes. Les jeunes en question ont pour caractéristique le plus souvent d'avoir échoué à leur construction dans le système traditionnel et il devient nécessaire de trouver d'autres voies.

La mobilité peut être un outil majeur de cette construction alternative. Elle peut être internationale comme nationale. Des moyens concrets sont offerts au titre du dispositif « Erasmus + » et ce type de mobilité constitue un excellent creuset pour ces compétences. Le rapport de Jean Arthuis remis le 19 Janvier 2018 donne des éclairages utiles sur ces points.

Cette mobilité vise aussi à acquérir des compétences spécifiques et des valeurs portées par la mobilité elle-même. Ce sont des moments privilégiés pour développer la citoyenneté et l'ouverture aux autres. Cela a un impact sur l'éducation générale et prépare aussi à mieux gérer des carrières professionnelles futures.

L'alternance, grâce aux programmes de type Erasmus + ouvre des perspectives de mobilité qui constituent des atouts pour les personnes dans leurs carrières et pour les entreprises en terme de compétitivité.

De ce point de vue, les compétences liées aux langues et cultures étrangères sont cruciales pour les entreprises. Pour ce faire, il est proposé que l'organisation des lycées professionnels développe encore plus de sections internationales d'excellence, à l'instar des lycées d'enseignement général.

Proposition 9 : Développer des parcours de formation initiale (élèves et apprentis) intégrant une mobilité nationale ou internationale, ainsi que des sections internationales dans les dispositifs alternants

Les expériences relatées au sein du groupe de travail montrent que l'univers scolaire connaît des difficultés du point de vue des acquisitions de compétences comportementales. Notons que les entreprises restent moins soumises aux pressions qui affectent certains établissements scolaires positionnés au sein d'environnements sociaux délicats.

C'est donc, toujours dans le cadre des engagements conjoints, un domaine sur lequel les acteurs économiques peuvent apporter de manière assez naturelle des éléments de renforcement utiles.

Proposition 10 : Associer l'Entreprise à l'acquisition ou au renforcement des compétences comportementales

L'une des modalités majeures de l'alternance du point de vue de l'alternance des temps se caractérise par une organisation sur la semaine ou le mois. Du point de vue de la pédagogie, il est largement souligné que la juxtaposition simple de deux entités distinctes (enseignement formel inchangé d'un côté et situation de travail de l'autre) reste une mauvaise solution et ne saurait être considérée comme une formation en alternance. Cela conduit à des surcharges pour les élèves et à des zones de recouvrement inutiles. En d'autres termes, les alternants constituent une catégorie qui a ses mérites et caractéristiques propres, lesquels doivent être reconnus.

De ce point de vue, l'alternance ne peut s'accommoder d'une pédagogie traditionnelle ni d'un encadrement identique à la formation suivie en collège. Ce sont donc d'autres formes, d'autres temps, voire d'autres acteurs, organisés autrement, qui peuvent peut être répondre aux exigences d'un tel standard. La pédagogie de l'alternance pour être efficace doit aussi prévoir un accompagnement individualisé pour faire le lien entre les acquis des deux lieux de formation et donner du sens aux parcours. Plusieurs expériences montrent par exemple la capacité de placer des binômes en alternance, de façon à créer des continuités et des effets de formation entre pairs.

L'amont et l'aval des périodes en entreprises sont ainsi déterminants à traiter par toute l'équipe pédagogique.

Proposition 11 : Construire un modèle pédagogique intégré (articulation des temps et complémentarité des contenus) pour que l'alternance soit la plus efficace possible.

8- Formation et qualification

Nous rappelons que le groupe n'a pas eu à traiter les questions de financement ou de gouvernance. Il s'agit plutôt ici de souligner la nécessité d'une co formation entre des acteurs de l'enseignement et des acteurs économiques. Si ce vœu est relativement œcuménique, il n'en reste pas moins que les conditions de sa réalisation doivent être travaillées et que nous devons opérer à cet endroit des transformations substantielles pour que les alternants en bénéficient.

Trois aspects sont, à cet égard, à prendre en compte :

- le premier traite de la formation de ces acteurs à la formation aux compétences professionnelles spécifiques
- le second traite de la reconnaissance et du statut de ces acteurs, particulièrement économiques
- le troisième traite de la coordination ou la co activité de ces acteurs auprès des alternants

Les différents acteurs doivent disposer d'un minimum de culture commune pour dialoguer au sujet de l'acquisition et de l'évaluation des compétences composant la formation professionnelle. Se placer en situation de formation, sur les sujets de l'alternance que sont les compétences, l'évaluation ou la pédagogie reste un puissant levier pour le dialogue ultérieur. L'alternance reste bien le travail en commun de deux univers distincts. Les acteurs doivent pouvoir se connaître et se reconnaître pour être des acteurs efficaces auprès des élèves.

Proposition 12 : Instituer une période commune d'une journée de formation des intervenants sur l'alternance (acteurs enseignement et économiques)

L'un des obstacles majeurs décrit par les acteurs de terrain consiste en l'absence de reconnaissance du statut de formateur au sein de l'Entreprise. Permettre la reconnaissance de cette compétence de formateur en alternance est donc une voie nécessaire. Le statut du tuteur en entreprise¹¹ est sans nul doute un vrai levier de développement de l'alternance. Les compétences résultent notamment de la capacité à assurer le lien avec l'opérateur de formation (établissement scolaire et d'enseignement

¹¹ Plusieurs membres du groupe ont maintes fois insisté sur l'usage de termes très connotés tels que maîtres d'apprentissage, pour souhaiter des évolutions significatives du vocabulaire employé : à cet égard, le terme de tuteur en entreprise constitue sans doute une bonne solution

supérieur, CFA, organismes de formation) et à gérer la cohérence de la démarche des deux lieux de formation. Le tuteur en entreprise doit devenir un membre à part entière de l'équipe pédagogique.

Il est donc proposé que les conventions collectives de branche s'emparent de la reconnaissance de ces compétences. Il est intéressant enfin de noter que cela peut engager des évolutions et des tournants de carrière de tuteurs, en particulier vers l'enseignement professionnel.

Proposition 13 Positionner le tutorat professionnel en tant que qualification reconnue par les conventions collectives de branche

Des Comités locaux école-entreprise (CLEE) s'appuient sur les réseaux déjà existants pour renforcer localement la relation école-entreprise et ainsi contribuer à la mise en œuvre du parcours Avenir. Il y a là une dimension utile car elle repose sur le volontarisme des acteurs et relève ainsi d'une volonté commune. Cette dimension locale doit constituer un socle important de la relation Ecole Entreprise. Puisqu'il s'agit d'un mode volontariste, ce dernier point peut également servir d'indicateur de la capacité d'un bassin d'emploi et de formation à résoudre l'ensemble des points évoqués au cours de ce rapport.

Il faut souligner l'importance du rôle joué par les collectivités locales dans la relation à l'emploi de par leurs contacts avec les entreprises. Une dimension locale de coordination des contacts et des initiatives reste ainsi une piste féconde. Mais si l'existence de Comité locaux Ecoles entreprises est une réalité probante, intéressante, elle reste à généraliser effectivement sur le territoire national, sous des périmètres souples et laissé à l'initiative des acteurs locaux.

Voir par exemple <http://web.ac-toulouse.fr/web/2415-comites-locaux-ecole-entreprises-clee.php>

Proposition 14 : Généraliser les CLEE sur le territoire national pour renforcer l'identification, le dialogue et la reconnaissance mutuelle