

Marianne Gertsch

L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage Evaluation

Les structures communes de formation

Etude mandatée par



BUNDESAMT FÜR BERUFSBILDUNG UND TECHNOLOGIE **BBT**

OFFICE FÉDÉRAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA TECHNOLOGIE **OFFT**

UFFICIO FEDERALE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E DELLA TECNOLOGIA **UFFT**

Rapport nr. 26

ISBN 3-906587-15-0

© 1999 by

Universität Bern

Koordinationsstelle für Weiterbildung

Falkenplatz 16, 3012 Bern, 031 / 631 39 28



Table des matières

Introduction, aperçu et remarque préliminaire	1
1. Objet et problématique	3
2. Situation de départ et évolution 1997 – 1998	4
3. Situation en 1999	6
3.1 Places de formation	8
3.2 Dépenses	9
3.3 Participation contractuelle et financière des entreprises, modèles de compensation	12
4. Conditions de réalisation de structures communes de formation	15
5. Réflexions de principe sur les structures communes	18
6. Conclusions et recommandations	21
Annexe	24

Introduction, aperçu et remarque préliminaire :

Sur mandat de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), le Centre de formation continue de l'Université de Berne (KWB) réalise, depuis octobre 1997, une évaluation globale de l'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage I (AFPA I) d'avril 1997. Dans le cadre de ce mandat, deux rapports d'évaluation ont été présentés à ce jour. Ils fournissent des informations sur l'évaluation de l'AFPA en tant que programme global¹. De plus, en 1999, deux domaines centraux de subvention de l'AFPA I, à savoir le "marketing des places d'apprentissage" ainsi que ce qu'il est convenu d'appeler les "offres passerelles" ou "années de transition" ont fait l'objet d'une analyse approfondie dont les résultats ont été publiés dans des rapports d'étude².

Ce cinquième rapport de travail établi dans le cadre de l'évaluation de l'AFPA I présente maintenant l'analyse des évolutions dans un troisième domaine d'encouragement de l'arrêté, celui des structures communes de formation. Le présent rapport entreprend d'une part l'établissement d'un inventaire des projets des structures communes jusqu'au début de l'année d'apprentissage 99/2000 et traite d'autre part certains points critiques pour la réalisation des projets ainsi que quelques questions de principe portant sur le sens, le potentiel de réalisation et d'influence des structures communes de formation. Sur la base de ce qui précède, nous tentons de tirer un bilan provisoire et de formuler des recommandations sur la poursuite de la politique d'encouragement dans le domaine des structures communes de formation.

Ce rapport intermédiaire repose sur des entretiens approfondis avec 15 responsables de projets de structures communes (voir liste en annexe). Nous avons pu mener ces entretiens généralement sur place, dans deux cas à l'occasion de l'assemblée organisée par la Conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de la Suisse alémanique (DBK) sur le thème des structures communes à Soleure. Nous avons déjà rencontré quatre personnes en 1998, les autres entretiens ont eu lieu en mai / juin 1999. Enfin, nous avons rencontré par deux fois Messieurs M. Knobel (Structure commune de formation de Zoug) et J. Wyler (Structure commune de formation Thal-Gäu-Bipperramt).

Le premier chapitre ébauche l'objet et les questions sur lesquelles porte le présent travail. Le deuxième chapitre décrit les évolutions jusqu'en fin 1998. Vous trouverez au troisième chapitre l'inventaire au mois d'août 1999 et le quatrième chapitre posera la question de savoir quelles conditions sont favorables ou même indispensables pour les structures communes et lesquelles sont défavorables. Le chapitre 5 prend position sur quelques questions critiques ou de principe relatives aux structures communes. Enfin, le chapitre 6 contient nos conclusions et recommandations pour la poursuite de la politique d'encouragement dans le domaine des structures communes. Les points essentiels des paragraphes sont résumés en fin du chapitre correspondant et marqués en gris. Vous trouverez dans l'annexe une présentation synoptique des projets considérés et le répertoire de nos interlocuteurs.

¹ Gertsch, M., Modetta, C. & Weber K. (1998). *L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Premier rapport intermédiaire.*

Gertsch, M. & Weber, K. (1999). *L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Deuxième rapport intermédiaire.*

² Gertsch, M. & Hotz, H.P. (1999). *L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Etude sur le marketing des places d'apprentissage*

Gertsch, M., Gerlings, A. & Modetta, C. (1999). *L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage. Evaluation. Etude sur les offres de passerelles.*

Tous les rapports : Berne : Université de Berne, Centre de formation continue.

Le présent travail est à prendre dans le sens d'un rapport intermédiaire et non d'une évaluation finale sur le thème "structures communes"! Une telle évaluation n'est actuellement ni possible ni opportune. Les structures communes lancées dans le cadre du AFPA I n'ont été initiées que pour l'année d'apprentissage 99/2000. Elles ne termineront leur premier cycle de formation qu'en été 2002 ou, dans le cas des apprentissages sur 4 ans, qu'en 2003. En outre, peu de projets sont actuellement effectifs et pour certains il faut attendre pour savoir s'ils seront autosuffisants comme prévu et dans un délai utile. Ce n'est que plus tard que l'on pourra déterminer de manière définitive si les structures communes de formation représentent une forme durablement stable, structurellement et financièrement avantageuse de l'organisation pour la formation professionnelle, toujours plus choisie par les entreprises.

1. Objet et problématique

La promotion de structures de formation commune est fixée dans les directives de l'arrêté fédéral I (AFPA I) en tant que domaine de subventionnement propre³. Visiblement, les auteurs de cet arrêté nourrissaient de larges espoirs quant au potentiel de ces nouveaux modèles d'organisation de la formation : ainsi, le regroupement d'entreprises qui, pour différentes raisons ne peuvent pas offrir seules la totalité de la formation dans un métier dans les dénommées structures de formation communes constituerait d'une part une possibilité de création de nouvelles places d'apprentissage et d'autre part une solution pour sauver des places d'apprentissage menacées par les changements structurels.

Le présent travail étudie, dans le sens d'un rapport intermédiaire, l'évolution, la réalisation et le potentiel d'effet quantitatif de structures communes de formation, telles qu'elles ont été lancées dans le cadre du AFPA I et qu'elles ont été décrites en détail dans le manuel de la conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de la Suisse alémanique (pour plus d'informations, voir manuel ⁴) :

Modèle 1a, Formation complémentaire avec des entreprises partenaires

Cette structure commune est la plus simple : une entreprise ayant des apprentis et qui pour des raisons structurelles par exemple ne peut leur transmettre certains éléments de formation s'accorde avec une ou plusieurs entreprises partenaires sur des engagements externes d'apprentis pour leur communiquer les éléments manquants.

Modèle 1b, Formation complémentaire avec centre de formation, atelier d'apprentissage, etc.

Les éléments de formation qu'une entreprise ne peut communiquer elle-même sont apportés par un centre de formation ou un atelier d'apprentissage. Le modèle 1b est recommandé particulièrement aux entreprises qui souhaitent ou doivent externaliser l'ensemble de la formation de base.

Modèle 2, petite structure commune

Plusieurs entreprises ayant des domaines d'activités complémentaires se réunissent en une structure et assurent l'ensemble de la formation en alternance. Chaque entreprise est seule responsable de ses propres apprentis ou encore une entreprise peut assumer la fonction de direction, y compris tous les droits et obligations légaux revenant au maître d'apprentissage. La fonction de direction peut être assumée par rotation entre toutes les entreprises participantes.

Modèle 3, Communauté de formation (grande structure)

Ce modèle complexe prévoit la constitution d'un organisme contraignant en droit, organisant sur mandat d'un nombre important d'entreprises la formation complète et en assumant la responsabilité. Tous les droits et devoirs de maître d'apprentissage y compris les contrats d'apprentissage sont conclus et assumés par la direction de la structure. Les entreprises participant à la structure commune de formation s'engagent dans un contrat d'association avec ce soutien à reprendre certaines parties de formation au cours d'un cycle de formation.

³ Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT): *Arrêté fédéral des places d'apprentissage: directives d'application du 31.5.1997, al. 2.1*

⁴ Conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de la Suisse alémanique (1998) ; Junior Power. Manuel structures communes de formation. Lucerne DBK

Les questions suivantes ont structuré le présent rapport de travail :

- *Quels projets ont été et / ou sont lancés et comment se déroule leur mise en œuvre ?*
- *Combien de places de formation ont pu être créées jusqu'ici et moyennant quels efforts ?*
- *Quelles conditions se sont avérées être bénéfiques pour la réalisation de structures communes de formation, lesquelles pas ?*
- *Y a-t-il entretemps également des avis critiques concernant les structures communes de formation ou certains modèles*
- *Les structures communes de formation sont-elles à promouvoir également dans le cadre de l'AFPA II ?*

2. Situation de départ et évolution 1997 1998

A l'occasion de nos premières réflexions sur le thème " structures communes " dans l'objectif de l'élaboration du 2^{ème} rapport intermédiaire de l'évaluation globale AFPA⁵, l'image suivante est apparue (voir à ce sujet Gertsch & Weber, 1999, pp. 39 et suivantes).

La conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de la Suisse alémanique, qui s'est déjà engagée fortement pour l'intégration de l'idée de structure commune dans les directives concernant l'AFPA, a pris fortement position dès le début pour l'idée de structure commune. En un temps record, le projet partiel correspondant de la conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de la Suisse alémanique (DBK) a été élaboré et contient, à la charge de la tranche fédérale de l'AFPA I, les documents nécessaires et moyens auxiliaires pour la création de structures communes de formation : le manuel " Manuel des structures communes de formation " auquel nous nous sommes déjà référés au premier chapitre, présente non seulement les détails de divers modèles de structures, mais apporte également des moyens auxiliaires concrets pour leur réalisation, de l'idée conductrice pour les premières prises de contact et les entretiens de lancement avec les entreprises intéressées aux modèles de statut pour les associations de soutien, de contrats de coopération, de cahiers des charges, de plans de rotations, de plans comptables, etc. La première version de ce manuel était déjà disponible dès le début de 1998. Lors de la réunion d'information sur l'AFPA du 24 mars 1998, l'idée de structure commune a été présentée comme l'une des innovations les plus importantes pour la formation professionnelle et dont l'AFPA devait permettre la mise en œuvre.

De nombreux cantons ont considéré le modèle " structure commune " comme une bonne opportunité de créer de nouvelles places d'apprentissage dans leurs plans de mise en œuvre de l'AFPA I : 15 cantons ont lancé des projets concrets de structure commune ou/et inscrit l'encouragement de structures communes de formation comme une tâche principale du marketing des places d'apprentissage. L'encouragement des structures communes (notamment selon le modèle 1a) est également prévu dans le projet " 16+ " (projet visant l'égalité des femmes dans la formation professionnelle) de la Conférence Suisse des délégués à l'égalité, dont une activité vise à motiver particulièrement les entrepreneuses à se joindre en structures commune de formation.

Les contributions *prévues* pour les projets cantonaux et nationaux de structures communes de formation dans le cadre de l'AFPA I se montaient dans l'ensemble, selon les documentations alors disponibles, à 1,5 millions de francs (voir à ce sujet Gertsch & Weber, 1999, p. 15/16/17 et annexe). Avec ces moyens, qui paraissaient relativement modestes comparés à ceux projetés pour les autres domaines de subventionnement de l'AFPA, les

⁵ Gertsch, M. & Weber, K. (1999) : *Evaluation Arrêté fédéral sur les places d'apprentissage, 2^{ème} rapport intermédiaire*, Berne : Université de Berne, centre de formation continue.

responsables des projets espéraient pouvoir créer jusqu'à 200 nouvelles places d'apprentissage dans les structures communes de formation pour l'année scolaire 98/99, et avec certitude 250 nouvelles places d'apprentissage minimum d'ici août 1999 au plus tard.

Toutefois, les structures communes de formation devaient, dès le début, respecter non seulement un potentiel d'action quantitatif, mais également qualitatif. Selon l'ensemble de nos interlocuteurs, les structures communes auraient des effets non seulement sur l'offre de places d'apprentissage, en d'autres termes créer de nouvelles places, mais également et bien plus, elles auraient une utilité en matière de qualité de la formation professionnelle et de l'évolution du système dualiste en :

- favorisant le professionnalisme de la formation,
- exigeant des accords sur les critères de qualité dans la formation, dépassant les limites de l'entreprise
- permettant aux entreprises participantes de se concentrer sur leurs compétences fondamentales
- minimisant les coûts internes à l'entreprise (notamment structurels et de personnel) pour la formation,
- en permettant aux apprentis d'observer plusieurs entreprises et divers environnements d'apprentissage,
- en autorisant à des entreprises qui jusque là ne formaient pas d'apprentis d'entrer " facilement " dans la formation.

Toutefois, la réalisation des structures communes prévues dans l'AFPA I se révéla nettement plus coûteuse et plus lente que ce qui avait été prévu dans les prévisions optimistes ébauchées dans l'arrêté ; concrètement, durant la première année AFPA, c'est-à-dire jusqu'au début des apprentissages d'août 1998, aucun projet de structure commune lancé dans le cadre de cet arrêté n'a pu être amené à maturité. En revanche, dans certains cantons, des projets furent soutenus par des contributions de l'AFPA. En soi, ils étaient nés indépendamment de cet arrêté et avaient été réalisés sans celui-ci. Il s'agit par exemple du centre régional de formation de AU (RAU) ou du centre de formation de Wynental du groupe Alu-Menziken dans le canton d'Argovie (les deux sur le modèle de structure commune 1b). D'autres structures communes déjà actives comme la structure commune de formation pour les professions de l'industrie de Schaffhouse AVIL, dans le cadre de laquelle 10 entreprises ont formé en 1998 10 apprentis (modèle 2) ou la formation de base dépassant une seule entreprise dans l'atelier de la "Zellulose Attisholz AG" (Modèle 1b) existaient déjà depuis un certain temps (1996 resp. 1985 !) et n'ont dans ce sens aucun rapport avec l'AFPA I.

Fin 1998, l'évolution des projets de structure commune AFPA se présentait concrètement comme suit :

- Toutes les prestations préalables de conception et instrumentales étaient disponibles en raison du travail efficace du projet partiel de la DBK " Structures communes ". Fin 98, la DBK s'était déjà préoccupée de l'élaboration d'une deuxième version améliorée du " manuel des structures communes de formation ".
- Dans certains cantons, les premières contributions AFPA à des projets tiers de structures communes avaient eu lieu. AG a soutenu le centre de formation de Wynental avec Fr. 50'000.-, ZH et SZ ont soutenu avec resp. Fr. 100'000.- et 15'000.- le centre de formation régional RAU.
- Le canton des GR a soutenu, tout d'abord d'idée puis par attribution d'une contribution AFPA l'installation d'une structure commune " Informatique " dans le centre de formation Swisscom Samedan. Dans le canton de BE, un projet d'installation de structure commune dans la région Haute Argovie s'est cristallisé avant la fin '98, le choix du modèle, des soutiens et des entreprises partenaires restant encore à effectuer.

- Enfin, les associations de soutien pour deux grandes structures communes ou associations de formation projetées par les offices cantonaux, la "structure commune de formation de Zoug" et la "structure commune de formation Thal-Gäu-Bipperramt" (SO) ont pu être créées avant fin 1998. Dans les deux cas, on prévoyait d'accepter les premiers apprentis en août 1999.
- En revanche, le canton du VS a rejeté la demande de contribution AFPA I de l'association fondée fin 1998 "structure commune de formation professionnelle Haut Valais".

Fin 1998, peu de réalisations concrètes ont été achevées dans le domaine de subventionnement "structures communes" de l'AFPA. Ceci ne signifie en aucun cas qu'il n'y a eu aucun travail intensif et lourd de préparation et de sensibilisation. Toutefois, à ce moment là il ressortait toujours plus clairement que les projets de structure commune, notamment dans le cas du modèle 3 et sans intérêts favorables et déjà présents au niveau local, ne pouvaient être réalisés en 12 à 18 mois, de la phase de projet au début réel de la formation. Les projets de structure commune de l'AFPA n'ont en conséquence pas non plus pu créer le nombre de places d'apprentissage souhaité au cours de la première année : sur les 200 nouvelles places souhaitées pour 98, seules quelques-unes (environ 50) ont pu être réalisées dans des projets de structures communes qui ne sont pas de purs projets AFPA mais des projets tiers soutenus par une contribution unique sur le projet.

3. Situation en 1999

Pour faire une première orientation, nous avons consulté en été 1999 le manuel "Liste der geplanten und eingeführten Verbundmodelle" de la conférence suisse-allemande des offices de formation professionnelle DBK (voir www.dbk.ch, rubrique "Projekte"). Selon ce répertoire, à l'époque 27 projets concrets des divers modèles étaient à divers degrés de réalisation :

- 9 projets selon modèle 1a (formation complémentaire avec des entreprises partenaires)
- 7 du modèle 1b (formation complémentaire avec centre de formation)
- 7 du modèle 2 (petite structure commune)
- 4 du modèle 3 (grande structure commune)

Selon la DBK, 19 de ces structures communes sont actives dès 1999, c'est-à-dire qu'elles forment des apprentis durant l'année scolaire en cours. 8 autres structures se trouvent en phase de projet ou début de réalisation. Visiblement l'idée des structures communes de formation bénéficie non seulement d'une acceptation plus large en 1999, mais la réalisation de projets concrets a fait un grand bond en avant.

Nous avons étudié plus en détails 10 des 19 projets actifs de structure commune lors d'entretien avec les responsables. En revanche, nous n'avons pas tenu compte des structures communes selon le modèle 1a : les modèles de ce type sont, d'après des sources convergentes, pratiqués depuis des années en de nombreux endroits. Il n'était pas non plus possible de savoir combien d'entre eux sont réellement actifs. En outre, ces projets ne bénéficient pas de subventions (de l'AFPA). La liste ci-dessous de 12 projets (10 lancés, 2 prévus), sur laquelle nous basons nos réflexions reflète assez fidèlement la situation en été 1999, même si l'une ou l'autre place d'apprentissage, l'une ou l'autre petite structure commune nous a échappé. Les détails concernant les projets cités sont disponibles en annexe !

Tableau 1: structures communes pratiquant la formation en 1999/2000

	Modèle	depuis	Apprentis '99**	Contribution de l'AFPA I
Centre régional de formation Wynental AZW <i>Interlocuteur : Monsieur A. Abt</i>	1b	1997	5	contribution unique (canton AG)
RAU, Centre régional de formation Au <i>Interlocuteur : Monsieur D. Ruoss</i>	1b	1998	51	contribution unique (cantons ZH , SZ)
Cellulose Attisholz AG <i>Interlocuteur : Monsieur H. Hubler</i>	1b	1985	20	non
Centre de formation Engadine (IAE) <i>Interlocuteur : Monsieur M. Sutter</i>	1b/2	1999	3	Projet / Contribution AFPA Canton GR
Structure commune de formation Apprentissages industriels AVIL <i>Interlocuteur : Monsieur B. Fankhauser</i>	2	1996	12	non
Structure commune de formation professionnelle Haut Valais BVO <i>Interlocuteur : Monsieur M. Lambrigger</i>	2	1999	5	non
Structure commune de formation Haute Argovie AVO <i>Interlocuteur : Monsieur R. Bobst</i>	2/3	1999	5	Projet AFPA Canton Berne
Structure commune de formation professionnelle Thal-Gäu-Bipperamt <i>Interlocuteur : Monsieur J. Wyler</i>	1a/3	1999	9	Projet AFPA Canton Soleure
Structure commune de formation professionnelle Métiers commerciaux <i>Interlocuteurs : Monsieur M. Knobel, Madame S. Thalman</i>	3	1999	28	Projet AFPA Canton Zoug
Structure commune de formation Berne-Suisse centrale. <i>Interlocuteurs : Messieurs R. Stockmann et H.P. Schoch</i>	3	1999	21 (uniquement LU)	contribution unique (Cantons BE, LU)

****Seuls les apprentis envoyés pour une formation de base dans le projet de structure commune par des clients externes sont comptabilisés ! Certains apprentis de la société (directrice) ou d'autres apprentis dans le même centre qui ne sont pas formés dans la structure commune ne sont pas pris en compte**

Tableau 2: projets de structures communes avec début de formation prévu pour 2000 :

	Modèle	début	Places	Financement
Structure commune de formation Bienne-Seeland <i>Interlocuteurs : Messieurs Baumer et Kubli</i>	1b/2	2000	env. 20	Projet AFPA (Canton Berne)
Formation généraliste Winterthur <i>Interlocuteur : Monsieur A. Lätsch</i>	3	2000	env. 30	Demande pour AFPA II

Il ressort tout d'abord clairement des deux tableaux qui précèdent :

- On constatera en tout premier qu'une nette augmentation des réalisations de places de formations dans les structures communes par rapport à 1998 peut être déterminée.

- Les structures communes ont été et sont réalisées également indépendamment et en parallèle de l'AFPA I. Les temps de développement les plus courts semblent être pour les projets réalisés sur la base d'intérêts locaux ou d'entreprises, indépendamment d'un éventuel soutien de l'AFPA. Nous reviendrons encore sur ce point.
- Seuls 3 ou 4 des projets actuellement actifs sont de purs projets AFPA. En d'autres termes, ils ont été lancés dans ce contexte et sont presque exclusivement financés avec ces fonds. Cette attribution n'est pas très nette pour le projet IAE en Engadine qui aurait éventuellement également été réalisé sans soutien de l'AFPA et que nous avons tout de même énuméré comme projet AFPA. 3 modèles ont reçu un soutien unique de fonds AFPA alors que trois autres n'ont bénéficié d'aucune subvention résultant de l'arrêté.
- Tous les modèles sont représentés presque également, avec une légère surpondération des projets selon le modèle 1b, formation complémentaire avec des centres de formation ou des ateliers d'apprentissage. Ceci reflète peut-être le fait que beaucoup d'entreprises ont toujours plus de mal à organiser la formation de base et qu'elles sont en conséquence plus disposées à l'acheter à l'extérieur. A l'inverse, il est dans l'intérêt de centres de formation ou d'ateliers d'apprentissage privés d'optimiser leur offre au maximum.
- On remarquera enfin qu'en Romandie et au Tessin aucun projet de structure commune de formation n'a encore vu le jour.

3.1 Places de formation

- Dans le cadre des projets cités, **159** apprentis et apprenties seront formés en 99/2000. Il est certain que d'autres places d'apprentissage s'ajouteront à celles que nous avons comptabilisées. Par exemple toutes les places d'apprentissage dans les structures communes selon modèle 1a (formation complémentaire avec entreprises partenaires). Toutefois, comme nous l'avons précisé plus haut, il n'est pas possible d'en déterminer le nombre. Nous nous basons toutefois sur un nombre global de 200 places d'apprentissage au maximum, en comptant généreusement, pour l'année d'apprentissage 99/2000 dans les structures communes. Sous cet angle, le "bénéfice" des projets de structures communes de l'AFPA reste inférieur aux attentes également pour 1999.
- En outre, seule une partie de ces places d'apprentissage doit être attribuée aux structures communes AFPA.
 - Les 4 projets classés "Structures communes purement AFPA" (Thal-Gäu-Bipperamt, structure commune de formation de Zoug, structure commune de formation Haute Argovie et centre de formation Engadine) présentent au total 45 places d'apprentissage. Notamment la structure commune Haute Argovie n'a pas pu atteindre son objectif initial de 10 à 15 places d'apprentissage en 99 (réalisé : 5). De même, Thal-Gäu-Bipperamt est resté légèrement en dessous des 12 places d'apprentissage prévues initialement avec 9 places d'apprentissage réalisées.
 - Les centres ayant bénéficié d'une aide unique de moyens AFPA RAU et Wynental ainsi que la structure commune de formation Berne-Suisse centrale (projet pilote dans le cadre de la réforme de l'apprentissage commercial) ont réalisé 77 autres places de formation. On observera dans ce contexte que Wynental aurait volontiers accepté plus d'apprentis de PME extérieures mais qu'il n'y avait pas de demande et que la structure commune de formation Berne-Suisse centrale n'a pu organiser les places nécessaires pour l'année en cours sur Lucerne.
 - Enfin, les 37 places d'apprentissage restantes se trouvent dans des structures communes sans aucun soutien AFPA.

- Il est plus difficile de déterminer combien de places d'apprentissage existent uniquement grâce aux structures communes concernées, qu'elles les aient créées ou en aient permis la conservation. D'après les responsables de projets, il s'agit d'environ 90 places, c'est-à-dire un peu plus de la moitié des 159 places d'apprentissage occupées. Pour les autres, on ne peut pas savoir combien en existeraient également sans la solution des structures communes, si les entreprises concernées effectueraient tout de même une formation par elles-mêmes.
- Pour le début des apprentissages 2000, on peut prévoir environ 250 à 270 places d'apprentissage dans les structures communes sur la base des projets actuellement actifs et planifiés. Toutefois, ceci dépend du fait que les deux structures communes de formation de Zoug et Thal-Gäu-Bipperramt pourront réaliser comme prévu leur élargissement, que la structure commune de Berne et de la Suisse centrale puisse s'établir à Berne de la même manière qu'à Lucerne et que les deux projets prévus pour le début des apprentissages 2000, "Formation généraliste Winterthur" et structure commune de formation Bienne-Seeland réalisent leur objectif de 50 nouvelles places d'apprentissage au total.

3.2 Dépenses

Si nous comparons ci-après les dépenses et résultats actuels dans le domaine de subvention "structures communes" de l'AFPA, les 37 places de formations dans les structures communes n'ayant pas bénéficié de soutien AFPA sont bien évidemment exclues des calculs correspondants.

D'après ce que nous savons, à ce jour, un total de **Fr. 1'291'000.—** a été versé par l'AFPA I à des projets de structures communes. Il en résulte un montant d'environ 10'500.— Fr pour chacune des 122 places d'apprentissage (159-37) des structures communes soutenues. Ce montant, à première vue très élevé, ne peut toutefois être présenté de manière isolée ; ainsi, ce total des contributions de l'AFPA I contient tant des contributions de développement et de lancement uniques que des contributions aux frais d'exploitation pour des projets de structures communes. Ces dernières expliquent le montant élevé pour un nombre comparativement faible de places d'apprentissage réalisées à ce jour. Les contributions aux frais d'exploitation servent au préfinancement de la structure commune en phase de développement final, en d'autres termes pour l'occupation complète avec 3 ou 4 volées d'apprentis selon métier. Les contributions aux frais d'exploitation doivent en conséquence faire l'objet d'une interprétation tenant compte du nombre de places d'apprentissage des structures communes établies en développement final !

Si l'on considère les investissements actuels de l'AFPA dans des structures communes sous cet angle, on obtient les chiffres suivants pour les projets soutenus "seulement" par une contribution unique de lancement de l'AFPA :

Tableau 3: contributions de développement et de lancement pour les places d'apprentissage réalisées en 1999:

Projet	nombre de places	contribution AFPA I	par place d'apprentissage
<i>Centre de formation Wynental</i>	5**	Fr. 50'000.-	Fr. 10'000.-
<i>Centre régional de formation RAU</i>	51**	Fr. 115'000.-	Fr. 2'255.-
<i>Berne-Suisse centrale. AV BZAV</i>	21	Fr. 76'000.-	Fr. 3'620.-
<i>Centre de formation Engadine IAE</i>	3**	Fr. 35'000.-	Fr. 11'666.-
Total	80	Fr. 276'000.-	Fr. 3'450.-

**Seuls sont pris en compte les apprentis envoyés au projet de structure commune par des clients externes pour leur formation ! Certains apprentis de l'entreprise (directrice) ou d'autres apprentis du même centre qui ne sont pas formés dans le cadre de la structure commune ne sont pas pris en compte.

Le Centre de formation Engadine prend ici encore une position intermédiaire. En effet, nous n'arrivons pas à déterminer dans quelle mesure les contributions de l'AFPA I, mentionnées d'une part sous l'inventaire de subvention "année de formation de base" et d'autre part comme subventions aux "frais d'exploitation" doivent être classées. Dans le cas de la structure commune de formation Berne-Suisse centrale BZAV, les frais d'exploitation sont financés par des fonds de la réforme de l'apprentissage commercial et non par l'AFPA. En outre, il faut souligner que les contributions de soutien ne peuvent pas être utilisées pour des places de formation isolées pour les entreprises mais servent à soutenir le projet de structure commune en tant que tel. Cette restriction des possibilités d'utilisation de subventions AFPA, a été considérée comme peu opportune par un des responsables de projet.

Si l'on considère le rapport entre les contributions AFPA à ce jour qui ont également financé des frais d'exploitation et le nombre de places d'apprentissage réalisées ou supposées en développement final, on obtient le tableau suivant :

Tableau 4: contributions de développement et d'exploitation pour des places d'apprentissage réalisées en 1999 :

Projet	nombre de places	contribution AFPA I	par place d'apprentissage
<i>Structure commune de formation Haute Argovie</i>	5	Fr. 220'000.-	Fr. 44'000.-
<i>AV Thal-Gäu-Bipperamt</i>	9	Fr. 350'000.-	Fr. 38'888.-
<i>Structure commune de formation de Zoug</i>	28	Fr. 445'000.-	Fr. 15'893.-
Total	42	Fr. 1'015'000.-	Fr. 24'166.-

Tableau 5: contributions de développement et d'exploitation pour les places d'apprentissage planifiées en phase finale :

Projet	nombre de places	contribution AFPA I	par place d'apprentissage
<i>Structure commune de formation Haute Argovie</i>	<i>env. 70</i>	<i>Fr. 220'000.-</i>	<i>Fr. 3'143.-</i>
<i>AV Thal-Gäu-Bipperamt</i>	<i>env. 45</i>	<i>Fr. 350'000.-</i>	<i>Fr. 7'777.-</i>
<i>Structure commune de formation de Zoug</i>	<i>env. 90</i>	<i>Fr. 445'000.-</i>	<i>Fr. 4'944.-</i>
Total	env. 205	Fr. 1'015'000.-	Fr. 4'951.-

Avec ce mode de calcul, le rapport entre les frais et les résultats pour les 3 projets considérés est très favorable : si les modèles arrivent à réaliser la phase finale qu'ils visent, chaque place d'apprentissage du premier cycle de formation uniquement aurait nécessité une subvention d'environ Fr. 5'000.— de l'AFPA I. Une fois établie, la structure commune se révèle totalement autosuffisante, en d'autres termes, il n'est plus nécessaire de contribuer à subventionner les projets.

Conclusion :

Si l'on utilise ce mode de calcul, les contributions de l'AFPA pour le lancement et le préfinancement de l'exploitation de structures communes sont également minimales dans le cas du modèle 3 (communautés de formation). Toutefois, ceci n'est valable que si ces dernières peuvent réaliser le développement nécessaire à une exploitation autofinancée dans un délai utile ! Dans le cas contraire, il en résulte effectivement de lourds déficits, qui devraient être remboursés en grande partie par certains projets : ainsi, dans le cas de la structure commune Thal-Gäu-Bipperamt et de la structure commune de Zoug, qui a dû souscrire en plus des contributions de l'AFPA un crédit remboursable auprès du canton pour réaliser le projet. On ne pourra finalement vérifier le rapport coût-bénéfice des grandes structures communes qu'après écoulement des premiers cycles de formation, c'est-à-dire dans 3 ou 4 ans.

Enfin, il faut encore souligner les trois points suivants :

- Les deux petites structures communes actuellement actives, l'AVIL à Schaffhouse et le BVO dans le Haut Valais n'ont actuellement utilisé aucun genre de subvention et ne le feront pas (du moins AVIL) à l'avenir. Les petites structures de ce type sont manifestement réalisables rapidement et comparativement avec peu de problèmes et sans subventions fédérales. Sous cet aspect l'AFPA n'est pas une condition nécessaire – et probablement pas non plus suffisante – pour la réalisation d'une structure commune.

- Dans toutes les explications concernant les coûts des structures communes selon le modèle 3, nous avons toujours calculé uniquement les contributions de l'AFPA I ! Il est pour le moins incertain que ces frais correspondent aux coûts *réels* des structures communes lancées à ce jour. Probablement que si l'on tenait compte de tous les frais effectifs et des fonds investis, le rapport coût-bénéfice des exemples examinés serait plus défavorable.

- Outre les frais financiers occasionnés potentiellement par l'installation de structures communes, il ne faut pas oublier les investissements personnels et idéaux pour la diffusion et la réalisation de tels modèles. Il est difficile de les évaluer en chiffres. Toutefois, selon les informations de l'ensemble de nos interlocuteurs, ils sont importants. Notamment pour l'acquisition des entreprises à l'idée de structure commune il faut, particulièrement là où il n'existe pas encore d'intérêts locaux, beaucoup de négociations et de conviction, des connaissances profondes des besoins et des intérêts locaux, de la persévérance et un enthousiasme personnel pour ces nouveaux modèles de l'organisation de formation.

3.3 Participation contractuelle et financière des entreprises, modèles de compensation

L'auteur considère que les divers modèles de structure commune représentent par essence deux modèles contractuels différents : l'un correspond au modèle classique de la formation professionnelle, chaque entreprise participant à une structure commune est totalement responsable de ses propres apprentis. Dans ces cas, l'entreprise formatrice participe à la solution de structure commune pour organiser de façon optimale la formation de ses propres apprentis ou même pour pouvoir tout simplement former des apprentis. Cette variante traditionnelle de contrat de formation se retrouve pour 6 des projets de structure commune analysés:

Le centre de formation Wynental et le Centre de formation RAU, l'atelier de formation de la Cellulose Attisholz AG, la structure commune de formation AVIL de Schaffhouse, la structure commune de formation professionnelle du Haut- Valais et la structure commune de formation de Haute Argovie.

Ce dernier modèle, prévu à l'origine avec éventuellement l'installation d'une communauté de formation (modèle 3) comprenant jusqu'à 80 places d'apprentissage, a fonctionné jusqu'ici selon cette variante de contrat traditionnelle.

Pour l'autre modèle contractuel introduit par les structures communes selon le modèle 3 (communautés de formation), la responsabilité des apprentis est transférée à la structure commune. Celle-ci recrute "ses" apprentis, conclut les contrats d'apprentissage et garantit enfin la totalité de la formation en plaçant les apprentis dans les entreprises de la structure commune. Avec ce modèle contractuel, les entreprises de la structure commune ne s'engagent pas pour leurs propres apprentis mais pour ceux d'un tiers, la structure commune. Non seulement elles doivent accepter d'assumer la formation d'apprentis "étrangers", mais elles doivent également accepter de verser des cotisations à la structure commune ! Les structures communes suivantes ont choisi ce nouveau modèle de contrat : *Centre de formation Engadine, Structure commune de formation professionnelle Thal-Gäu-Bipperamt, Structure commune de formation professionnelle de Zoug, Structure commune de formation Berne/Suisse centrale ainsi que le projet prévu pour août 2000 de formation générale pour Winterthur.*

Le choix du modèle de contrat n'est pas encore définitivement fixé pour le projet prévu pour le début des formations 2000 d'une structure commune Bienne-Seeland. En soi, les responsables du projet envisagent plutôt le modèle traditionnel de contrat.

Cette digression sur les modèles de contrat des structures communes nous semble intéressante dans la mesure où la formation par structure commune est parfois liée à d'importants surcoûts pour les entreprises participantes. Ceci est particulièrement vrai pour l'achat de formation de base auprès d'un centre de formation ou d'un atelier de formation (modèle de structure commune 1b) et l'est moins dans le cas d'une participation à une communauté de formation. Les modèles de compensation et les conséquences financières des divers modèles pour les entreprises sont résumés ci-dessous.

Modèle 1b; formation complémentaire avec centre de formation / atelier de formation:

Dans cette situation, l'entreprise envoyant des apprentis dans nos exemples subit les frais suivants en plus du salaire de l'apprenti, les frais d'éventuels cours d'introduction ainsi que d'autres dépenses:

- Atelier de formation cellulose Attisholz AG Fr. 9'000.- par an (45 semaines)
- Centre de formation Wynental Fr. 14'000.- par an (40 semaines)
- Centre régional de formation RAU Fr. 22'500.- par an (45 semaines)

Alors que Wynental et RAU ne reçoivent aucune autre subvention, par exemple pour des cours d'introduction, et doivent calculer des prix couvrant les coûts, Attisholz peut faire des

offres plus avantageuses car il bénéficie de subventions régulières (ateliers de formation et cours d'introduction). Toutefois, les coûts effectifs de Attisholz pour son offre de formation de base à des tiers ne sont plus couverts (non plus). Les 3 exemples montrent clairement que les entreprises formatrices sont disposées à assumer d'importants surcoûts pour la formation de base de leurs apprentis. Notamment la forte demande concernant l'offre relativement chère de RAU (actuellement 51 apprentis de clients externes en formation de base) nous a fortement étonnés !

Modèle 3; communauté de formation ou grande structure commune:

Une structure commune qui assume l'ensemble des droits et surtout des obligations d'une entreprise formatrice pour un grand nombre d'apprentis se finance par les cotisations qui sont versées par les entreprises participantes lorsqu'elles emploient un apprenti de la structure commune où qu'il suit une formation chez elles. Ces cotisations sont conçues de manière à couvrir les frais de personnel, d'exploitation et de matériel de la structure commune et les salaires des apprentis. Elles doivent en outre permettre des provisions par exemple pour le remboursement d'emprunts. Les cotisations facturées aux entreprises de la structure commune dépendent des métiers enseignés dans cette dernière, des salaires courants des apprentis et naturellement du nombre de places d'apprentissage proposées ou produisant des revenus. Si ce nombre reste inférieur à un nombre critique, la survie d'une structure selon modèle 3 est impossible :

Selon ces paramètres, les structures communes travaillant selon le modèle 3 facturent à leurs entreprises adhérentes les montants suivants pour l'emploi mensuel d'un apprenti :

Projet	Professions	1 ^{ère} année d'apprentiss. / 1 ^{er} bloc en entreprise	2 ^{ème} année d'apprentiss. / 2 ^{ème} bloc en entreprise	3 ^{ème} année d'apprentiss. / 3 ^{ème} bloc en entreprise	4 ^{ème} année d'apprentis.
<i>Thal-Gäu-Bipperamt</i>	<i>Commerce, Mécapract.</i>	Fr. 558.- Fr. 882.-	Fr. 1'145.- Fr. 1'335.-	Fr. 1'444.- Fr. 1'755.-	
<i>BV Zoug</i>	<i>Commerce, Informatique</i>	Fr. 1'500.- Fr. 1'550.-	Fr. 2'150.- Fr. 2'020.-	Fr. 2'660.-	**
<i>AV Berne-Suisse centrale</i>	<i>Apprentiss. commercial</i>	Fr. 1'060.-	Fr. 1'060.-	Fr. 1'500.-	
<i>AZ Engadine</i>	<i>Informatique</i>			Fr. 1'200.-	Fr. 1'500.-
<i>Formation généraliste Winterthur</i>	<i>Nouvelle formation pratique !</i>	Fr. 700.-	Fr. 700.-		

** tous les chiffres reposent sur des bases hebdomadaires arrondies à des bases mensuelles !

Ces chiffres montrent clairement qu'en fonction de la situation de départ d'un projet il faut prévoir des bases assez différentes pour installer une structure commune autofinancée. Ainsi, par exemple pour le modèle de Zoug, une formation scolaire de base de six mois précède le premier emploi de l'apprenti en entreprise. En comparaison par exemple avec le projet Thal-Gäu-Bipperamt, il en résulte une base plus élevée pour les apprentis en première année. Pour des informations plus détaillées concernant les particularités spécifiques de projets, veuillez consulter l'annexe.

Modèle de structure commune 2 : petite structure commune

Par comparaison, les entreprises se réunissant en petite structure commune, sans superstructure liée à la structure commune subissent moins ou même aucun surcoût. Les entreprises réunies en structure commune se compensent réciproquement les frais et les recettes liés à la formation ou à l'emploi des apprentis concernés dans les diverses sociétés. Deux variantes peuvent s'appliquer, la facturation réciproque relevant des entreprises concernées et non de la structure commune :

Structure commune de formation AVIL Schaffhouse :

L'entreprise formatrice envoyant un apprenti paie à

- l'atelier de formation utilisé par la structure commune pour la formation de base Fr. 1'300.- par mois
- l'entreprise partenaire qui prend l'apprenti chez elle en formation et/ou en mission Fr. 00.- par mois

L'entreprise partenaire paie à l'entreprise formatrice pour le travail productif de l'apprenti pendant cette mission

Fr. 5.-/8.-/11.- par heure.
(selon l'année d'apprentissage)

Structures communes de formation Haute Argovie et Haut Valais

L'entreprise formatrice envoyant un apprenti paie à

- l'entreprise partenaire qui prend l'apprenti chez elle en formation et/ou en mission Fr. 1'000.- par mois
- la structure commune si celle-ci apporte une prestation (et uniquement dans ce cas!) Fr. 300.- par mois

L'entreprise partenaire paie à l'entreprise formatrice pour le travail productif de l'apprenti pendant cette mission

Fr. 5.-/8.-/11.- par heure.
(selon l'année d'apprentissage)

Pour la première variante, il n'y a pas de surcoûts liés à la structure commune, pour la deuxième variante, seules les prestations fournies sont facturées. Ni dans le cas de Haute Argovie, ni dans le cas du Haut Valais, une facturation de prestations de la structure commune n'a encore été effectuée. Ce qui est intéressant pour ce modèle, ce n'est donc pas uniquement le surcoût très minime généré par la solution de structure commune mais bien plus que les entreprises participantes peuvent compenser leurs frais par les recettes du travail productif de leurs apprentis auprès d'autres entreprises. Globalement, ce modèle semble la variante la plus avantageuse de structure commune, tant pour les participants que pour les pouvoirs publics.

Bilan :

La situation qui précède montre qu'il est pratiquement impossible de faire des déclarations d'ordre général dans le domaine des structures communes : les divers modèles sont fondamentalement différents, leur forme concrète dans chaque projet diverge à nouveau du modèle de départ. Ainsi, les constatations sur un modèle s'appliquent souvent à peine pour les autres modèles ! En outre, il existe un risque que la réflexion sur les structures communes se focalise toujours sur le modèle le plus complexe et selon nous le plus critique : le modèle 3, et que les autres modèles soient oubliés ou intégrés dans la même évaluation. Nous reparlerons de ce sujet dans les chapitres qui suivent.

A ce stade du développement et de la réalisation de structures communes dans le cadre de l'AFPA I, le bilan est ambivalent. On observe deux processus en principe contradictoires pour l'année 1999 : d'une part, la réalisation de projets de structures communes a fait des énormes progrès au cours de l'année passée, dans le sens où plusieurs projets, dont des importants, ont débuté leur activité de formation en août 99 et dans le sens où l'idée de structures communes s'est répandue et a contribué à la création de toute une série de projets nouveaux. D'autre part, les attentes initiales relativement élevées et la bienveillance

correspondante vis-à-vis de ces projets semblent céder de plus en plus à un certain scepticisme de la part de la Confédération et de certains cantons, scepticisme compréhensible étant donné le rapport coût-bénéfice *actuel* dans le domaine des structures communes. En effet, le nombre de places de formation visé n'a pas été atteint en général, et ce malgré des investissements en partie considérables. Reste à voir si les projets coûteux selon le modèle 3 mentionné arrivent à réaliser et à maintenir les bases nécessaires à une gestion autofinancée et à un rapport coût-bénéfice approprié.

Vu le bilan actuel du domaine des structures communes, il s'agit concrètement de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi la réalisation de structures communes est-elle si difficile même avec des apports personnels et financiers importants ? Quels sont les facteurs qui favorisent ou qui freinent concrètement le développement de tels projets ?
- Existe-t-il des objections ou des oppositions de principe vis-à-vis de telles structures communes ?
- Au vu des résultats actuellement plutôt modestes et de la stabilité douteuse à moyen terme des structures communes, les lourdes charges pour leur installation sont-elles rentables ?

4. Conditions de réalisation de structures communes de formation

L'a priori que la réalisation d'une structure commune est dans tous les cas liée à de longues et lourdes périodes de développement n'est pas confirmé par tous les exemples que nous avons analysés. Si l'on examine le processus de déroulement des divers projets, il paraît qu'il varie fortement selon les projets : la réalisation d'une structure commune semble extrêmement difficile à réaliser lorsque cette structure a été lancée pour ainsi dire comme un *but en soi*. En revanche, lorsque des intérêts locaux et/ou d'entreprises ont fait naître la structure commune comme un *moyen* adapté pour satisfaire un besoin, celle-ci est réalisée comparativement rapidement et de manière pragmatique. Cette affirmation doit être éclairée par quelques exemples tirés de la liste des projets actuels :

Structures communes de formation comme "moyen" :

- La structure commune de formation AVIL de Schaffhouse a été lancée, aux dires de son président, parce que l'entreprise initiatrice ne pouvait plus maintenir ses activités de formation pratiquées depuis des années en raison d'une réforme structurelle, mais qu'elle désirait dans tous les cas maintenir ces activités. Elle rechercha donc (ou son représentant) des associés auprès de sociétés locales. En peu de temps, ils réussirent à réaliser la petite structure commune AVIL. Le fait que l'une des entreprises participantes exploite un atelier de formation et qu'il est de son intérêt d'en optimiser l'exploitation se révèle idéal.
- Le centre de formation RAU, fondé début 1998 et actif dès le mois d'août de la même année a un intérêt d'économie privée évident à acquérir des clients externes pour ses offres de formation de base. Il en va de même pour le centre de formation Wynental, pour lequel l'ouverture de son offre de formation à des PME externes permet d'obtenir une meilleure occupation du centre. Manifestement, la demande pour de telles offres se révèle déterminante dans ces cas !
- La structure commune de formation (modèle 3) Berne/Suisse centrale n'a pas été lancée en premier lieu pour établir une structure commune. Ce projet pilote dans le cadre de la réforme de l'apprentissage commercial devait gagner un nombre d'entreprises important pour assurer les places de stages en entreprises nécessaires à la formation selon le nouveau règlement. Ces places sont assurées et gérées par une structure commune. Ce projet également a été réalisé très rapidement.
- On nommera enfin ici le projet d'une formation généraliste de Winterthur prévu pour 2000. Son objectif n'est pas non plus de lancer une structure commune mais d'établir une formation pratique nouvelle sur deux ans, organisée de manière idéale en structure

commune d'après les responsables. Ici aussi, en très peu de temps, 50 entreprises ont pu être acquises à l'idée.

Ces exemples ne doivent en aucun cas discréditer l'engagement des responsables de projet ou leurs efforts pour la réalisation de ces projets ! Bien plus, ils doivent montrer que les structures communes ont de bonnes chances de se réaliser lorsqu'elles rencontrent des intérêts préexistants ou se révèlent adéquates pour la réalisation de ces derniers.

Structures communes de formation comme "but en soi"

La structure commune de formation de Zoug, la structure commune de formation de Thal-Gäu-Bipperramt (SO) et le projet d'une structure commune en Haute Argovie sont pour nous des exemples de projets de structures communes comme "but en soi" : lancés dans le cadre de l'AFPA ou sur son instigation, ces projets ont comme but en soi l'établissement d'une structure commune. Leurs responsables sont donc chargés d'éveiller l'intérêt pour cet objectif, d'attirer des entreprises vers l'idée de structure commune, de déterminer les besoins et les possibilités de formation de ces dernières ou de les créer, et de les accorder au mieux avec l'objectif structure commune. Selon l'ensemble de nos partenaires, ce sont bien ces attributions qui rendent si longue et si fastidieuse la réalisation d'une structure commune. Sous cet aspect, il est remarquable que la structure commune de Zoug et celle de Thal-Gäu-Bipperramt aient réussi à se constituer en communauté de formation en deux ans. Cela est également important pour le développement futur dans le domaine de ces structures : ces exemples renseigneront sur la stabilité à long terme de ces structures réalisées comme "but en soi".

Les projets lancés à la suite de l'AFPA I, pour ainsi dire "de l'extérieur" et qui ont pour seul but de réaliser une structure commune ont manifestement plus de mal à être réalisés. Les structures communes ont été et sont réalisées également sans subventions AFPA I, et ce souvent de manière plus simple et plus rapide. Le soutien financier de l'AFPA n'est donc ni suffisant ni nécessaire à leur réalisation !

Sur la base des réflexions qui précèdent nous supposons que ce sont avant tous les entreprises ayant un intérêt de principe propre à la formation qui peuvent être acquises pour une structure commune. Au moins, les entreprises doivent considérer la formation et les apprenti(e)s non seulement comme un facteur de coût mais également comme un potentiel d'utilité pour s'engager à long terme dans une structure commune. Acquérir des entreprises peu intéressées globalement à la formation aux solutions de structures communes se révélerait non seulement trop cher mais également peu rationnel. Le risque de les voir quitter la structure en fonction de leur situation économique particulière serait trop important.

Outre ces conditions fondamentales qui décident de manière essentielle des chances de réalisation de structures communes, les conditions générales "techniques", personnelles administratives et de situation jouent également un rôle dans la réussite d'une structure commune :

- Pour réaliser une structure commune, il faut disposer de parfaites connaissances des entreprises locales et régionales. Les relations personnelles et les contacts jouent un rôle important d'après nos interlocuteurs. Lorsqu'il manque les réseaux d'informations et de relations correspondants, il faut commencer par les établir, ce qui nécessite beaucoup de temps et d'engagement personnel.
- La "vente" de solutions de structures communes nécessite selon nous de grandes qualités de communication, de modération et de conviction de la part des "vendeurs et des vendeuses". Il s'agit de montrer la faisabilité de modèles abstraits pour des réalités spécifiques d'entreprises, de souligner les relations entre les entreprises participantes et les personnes et enfin de créer la conviction que tous les participants profiteront équitablement de la solution de structure commune.

- La négociation d'une solution de structure commune selon les modèles 2 et 3 (petite et grande structure commune) implique des concepts de mise en œuvre au même temps contraignants et flexibles. D'une part, il faut régler les droits, les obligations et les parts de formation des entreprises participantes dès le début afin de pouvoir planifier un cycle de formation fiable. D'autre part, les règlements contractuels correspondants doivent être assez flexibles pour laisser aux entreprises participantes une marge de manœuvre dans le cadre de leur participation de formation en fonction de leur situation économique, personnelle et/ou structurelle. Le transfert des concepts décrits comme des modèles abstraits dans le manuel DBK sur la situation spécifique de chaque projet de structure commune peut représenter une tâche complexe, notamment pour les grandes structures communes. De sa réussite dépend, en fin de compte, la stabilité d'une structure commune.
- Finalement, les chances de réalisation dépendent de manière déterminante des particularités d'une région économique : ainsi on ne peut et on ne doit réaliser une grande structure que s'il existe au niveau local ou régional, dans tous les cas géographiquement proche, suffisamment d'entreprises avec des champs professionnels et d'activités compatibles, des caractéristiques structurelles adaptées et de bonnes relations entre elles. Si l'on ne se fait pas confiance réciproquement, il y a peu de chances que l'on envisage une formation commune. Les projets de grandes communautés se situant en deçà d'une taille critique de sociétés participantes ou ne disposant pas d'assez d'entreprises au départ subiront, dès le début, une forte pression des coûts provoquant pour la suite des perspectives négatives sur la réalisation d'une structure autofinancée.
- Les communautés de formation impliquent de nouvelles formes d'autorisation de formation. Pendant que certains cantons réalisent rapidement les adaptations correspondantes des conditions nécessaires, d'autres sont moins flexibles et maintiennent par exemple l'obligation pour toutes les entreprises participant à une telle structure commune de disposer d'une autorisation de formation. De telles conditions sont difficilement réalisables et freinent la réalisation des structures communes. En outre, elles sont contraires à l'idée de base qui consiste à faire participer des entreprises ne pouvant réaliser seul de formation à une structure commune.
- En outre, certains de nos interlocuteurs se sont plaints du manque de transparence de la pratique de subvention et parfois de son "injustice". Ainsi, il existe manifestement également au niveau des cantons des doutes concernant ce qu'il faut subventionner en tant que "structure commune". De plus on financerait pour certaines ce que l'on refuserait à d'autres. Le centre de formation RAU donne de cette situation un exemple concret. A ce jour, son offre (très demandée) de cours d'introduction n'a pas encore reçu de subventions.
- Cet exemple montre qu'il peut se produire, notamment dans le cas de nouveaux centres de formation, une concurrence pour les subventions avec les fournisseurs traditionnels de formation (de base). Il en résulte une résistance compréhensible qui peut aller, comme dans le cas du centre de formation RAU, jusqu'au blocage de subventions par le canton.
- Le flou toujours plus grand entre des projets ouvrant droit à subvention et les autres s'ajoute à l'incertitude évoquée. La délimitation entre les modèles "structures commune de formation en collaboration avec un centre ou un atelier de formation" et "année de formation de base" sont imprécises. Enfin, ces deux modèles qui organisent chacun la formation de base se font concurrence. Actuellement, le modèle année de formation de base est plus attractif tant pour les fournisseurs que pour les demandeurs, car il bénéficie de subventions plus élevées.
- Le lancement et la publicité comparativement importante du modèle "année de formation de base" ont contribué à donner aux responsables de projet l'impression que l'AFPA II ne soutiendrait que les années de formation de base.

Enfin, il faut encore mentionner le fait que de nombreux interlocuteurs ont mentionné en réponse à la question de savoir pourquoi la multiplication des structures communes se réalise de manière si lente : beaucoup d'entreprises ont marqué un intérêt de principe pour l'idée de structure commune et envisagé d'y participer. Toutefois, avant de s'engager pour une participation, elles aimeraient des exemples pour leur donner l'assurance que leur participation à une structure commune leur serait vraiment profitable et ne serait pas liée à des risques ou des contraintes trop lourdes.

Bilan :

Les structures communes de formation doivent avoir le temps de faire leurs preuves dans certains cas ! Pour cela, il leur faut également des conditions favorables et le soutien de la Confédération et des cantons concernant l'octroi d'autorisations de formation et une pratique de subventions transparente et harmonisée et enfin un signe indiquant si les structures communes seront toujours encouragées à l'avenir.

Le développement dans le domaine des associations nous semble avoir atteint un point critique. D'une part, l'idée a continué à se propager, nettement plus de projets sont actifs qu'il y a seulement un an. Dans le même temps, le scepticisme de la Confédération et des cantons concernant les grandes structures communes semble avoir augmenté. Il est manifeste que tous les participants attendent actuellement un signal clair sur la poursuite de l'encouragement des structures communes dans l'AFPA II. Les cantons et la Confédération, souhaitent savoir clairement si les structures communes sont rentables. Les responsables de projets veulent et doivent savoir par contre si les projets de structures communes seront encouragés à l'avenir. La position actuellement ambivalente des instances de promotion envers les structures communes ne favorise certainement pas la poursuite du développement dans ce domaine.

Le scepticisme dont nous avons parlé est justifié et compréhensible : effectivement, tout particulièrement les grandes structures, celles qui ont pour ainsi dire été lancées en tant que telles à la suite de l'AFPA I ne peuvent être réalisées que moyennant des montants importants. A l'inverse, les exemples des initiatives locales " moyens pour atteindre le but " et des structures communes formées généralement sans soutien AFPA montrent que de tels modèles peuvent être réalisés rapidement. Le scepticisme sur le principe de la structure commune semble donc peu justifié. Bien plus, il faut se demander dans quelles conditions et sous quelle forme il est opportun de poursuivre l'encouragement de tels projets.

5. Réflexions de principe sur les structures communes

Avant, dans le prochain chapitre, de tenter de trouver une réponse à la question d'une pratique d'encouragement rationnelle pour les structures communes, nous voulons ici ajouter quelques questions de principe énoncées par nos interlocuteurs sur les structures communes ou des aspects de leur organisation. Il en ressortira clairement que de telles objections de principe s'adressent presque exclusivement aux grandes communautés de formation ou structures communes du modèle 3, comme l'exprimait déjà la présentation précédente des difficultés liées à la réalisation de structures communes, notamment pour les modèles de ce type ! En revanche, il existe peu d'objections pour les structures communes complémentaires avec collaboration avec une entreprise partenaire, des centres ou des ateliers de formation ainsi que de petites structures communes (modèles 1a, 1b et 2).

A l'occasion de la réunion de Soleure sur le thème structures communes en août dernier, le responsable pour l'AFPA pour l'OFFT, Christoph Schmitter, a demandé si (par analogie), " *les structures communes sont plus qu'une possibilité avantageuse d'acquérir des contributions AFPA* ".

Nous pensons que cette question qui se référait probablement aux grandes structures a éveillé de nombreuses réflexions simultanées :

- du point de vue purement comptable, les grandes structures communes sont-elles rentables ? Est-il possible qu'elles atteignent et conservent le développement nécessaire à une exploitation autofinancée ou un prix avantageux par place d'apprentissage ?
- les responsables de projets sont-ils convaincus eux-mêmes que leur projet fonctionnera un jour dans ce sens ? Ou sont-ils obligés de poursuivre le projet après l'avoir lancé, sous la pression des coûts ?
- Le même profit, en d'autres termes, la même quantité de places d'apprentissage pourrait-il être atteint à moins de frais et sans de telles structures communes de formation ? Les grandes structures de formation apportent-elles la plus-value promise ?

Certains de nos interlocuteurs ont exprimé le même genre d'idées : selon eux, l'élaboration d'une superstructure administrative est trop compliquée pour l'exploitation d'une structure commune de formation, et proportionnellement trop chère par rapport à son utilité. Les processus compliqués et la lourde administration rebutent en outre de nombreuses entreprises et se révèlent en conséquence contre-productifs.

Il n'est pas possible actuellement de répondre définitivement à de telles questions et objections. Nous manquons tout simplement des valeurs d'expérience nécessaires. De telles valeurs empiriques ne seront disponibles qu'à partir des expériences des projets qui viennent d'être lancés, Zoug, Thal-Gäu-Bipperramt et Berne/Suisse centrale p.ex.. Il nous semble d'autant plus important que ces derniers disposent d'une chance de réalisation en tant que projets pilotes. Du point de vue des concepts et des comptes analytiques, ils promettent en tout cas un rapport favorable des coûts et des profits à moyen terme (voir à ce sujet chapitre 3.1 et 3.2).

Une autre objection de principe élevée contre les structures communes de formation est la suivante : ces structures ne créeraient pas autant de places d'apprentissages qu'espéré. Bien plus, elles inciteraient les entreprises à renoncer à une prestation propre de formation globale en faveur d'une formation partielle en structure commune, moins chère. Il nous semble que cette objection, même si dans l'un ou l'autre cas elle se justifie n'est pas percutante. D'une part la participation à une structure commune est également liée à des charges financières et d'organisation et d'autre part, les responsables de ces projets ont attaché, selon leurs dires, une grande importance, lors du recrutement d'entreprises partenaires à rapprocher celles qui pouvaient le faire d'une activité de formation autonome. Sous cet angle, les projets ont peut-être même créé des places d'apprentissage supplémentaires à l'extérieur des structures communes!

Enfin, des doutes ont été exprimés sur le manque d'assurance d'un cycle de formation complet en structure commune : la structure commune garantit-elle à chaque jeune la même assurance contractuelle (d'apprentissage) qu'un contrat d'apprentissage traditionnel avec une entreprise ? Que se passera-t-il si plusieurs entreprises quittent la structure commune menaçant ainsi les places d'apprentissages de ses apprentis ? Qui est alors responsable ? Selon toute expérience, le risque qu'un contrat de travail ne soit pas respecté existe également dans la situation classique de la formation en entreprise : n'importe quelle entreprise peut se retrouver, en raison d'évolutions imprévues, en situation de ne plus pouvoir respecter un contrat d'apprentissage. De plus, les soutiens des structures communes s'engagent expressément à assurer à leurs apprentis un autre contrat d'apprentissage dans une autre place si une telle situation se produit.

Une variante de conception des contrats de structures communes, comme pour le modèle du centre de formation Engadine et éventuellement le projet de la structure commune Bienne-Seeland nous paraît en revanche réellement risquée : cette variante permet au support de la structure commune de conclure les contrats d'apprentissage et assure dans son propre centre de formation toute la formation pendant 2 ans. Les entreprises partenaires pour les éléments de formation ultérieurs sont recherchées seulement au cours de ces deux

ans. Cette variante spéculative du contrat dissimule le risque que les apprentis se retrouvent sans solution assurée après une formation de 2 ans. Nous estimons qu'il faudrait l'éviter !

Pour conclure, nous aimerions revenir sur une déclaration concordante de plusieurs responsables de projet qui ne nous semble pas évidente : les structures communes de formation, notamment les grandes structures, ne conviendraient pas pour les jeunes moins doués, plus orientés vers la pratique. Ils y seraient sur-sollicités, ne pourraient pas assumer par exemple le changement successif de place d'apprentissage. Nous pensons que l'on confond ici à tort une faiblesse scolaire ou intellectuelle avec une faiblesse personnelle ou la dépendance d'un environnement stable et d'interlocuteurs permanents. Selon nous, les structures communes de formations proposeraient justement une bonne possibilité d'organiser une formation passionnante et enrichissante dans le domaine plutôt pratique ou dit "de seuil moins élevé". L'offre d'une structure commune ou de ses prestations pourrait également réduire la crainte de nombreuses entreprises d'assumer seules des jeunes moins doués ou en situations difficiles d'apprentissage et leur permettre un accès "facilité" à la formation. Dans ce contexte, nous trouvons le projet de formation généraliste Winterthur extrêmement intéressant.

Bilan :

Même les quelques objections de principe à l'encontre des structures communes, particulièrement du modèle 3, telles qu'elles ont été exprimées, ne concernent pas en fin de compte le principe "formation en structure commune" en tant que tel, mais bien plus certains aspects de sa faisabilité, de son rendement, de sa structure complète dans le cas concret ou de son adéquation au domaine pratique et terre-à-terre et aux jeunes plutôt doués pour la pratique. Sur ce dernier point, nous pensons qu'il n'est pas opportun de prévoir les modèles de structures communes surtout et uniquement pour les jeunes très efficaces ou plutôt pour les champs professionnels très exigeants !

Au cours de nos entretiens sur le sujet, nous avons également décelé une certaine concurrence entre les modèles : ainsi, le modèle grande structure commune éveille selon nous plus d'objections car sa réalisation coûte le plus cher, qu'il a (peut-être pour cette raison) toujours bénéficié d'un maximum de publicité et qu'en quelque sorte il "fait de l'ombre" aux autres modèles. En outre, il existe un danger que le scepticisme nouveau concernant depuis quelques temps la faisabilité et la rentabilité des grandes structures communes soit transféré sans réflexion sur les autres modèles. Au cours de la discussion ultérieure sur un encouragement rationnel des structures communes de formation, il faudra donc veiller (à nouveau) à une différenciation claire des modèles, de leurs conditions et de leurs possibilités.

6. Conclusions et recommandations

Tout compte fait, nous sommes d'avis que le développement futur de modèles de structures communes de formation est à promouvoir dans le cadre de l'AFPA II, dans le sens aussi d'une accumulation d'expériences concrètes et d'un examen des divers modèles sur un certain laps de temps. Le nombre restreint de projets actifs à ce jour ne permet pas de tirer un bilan fiable concernant la faisabilité, l'efficacité et la stabilité de ces nouvelles structures de formation du point de vue quantitatif et qualitatif. On ne sait pas non plus dans quelle mesure les bilans concernant les projets actuels peuvent être généralisés. A notre avis, les bases empiriques concernant les différents modèles devraient être développées en vue notamment d'une réglementation censée des solutions de structures communes dans le cadre de la nouvelle loi sur la formation professionnelle.

Pour la promotion future des structures communes de formation, nous recommandons de tenir compte des points suivants :

- Une structure commune de formation n'est pas forcément une grande structure ! La discussion sur les modèles de structure commune doit s'effectuer plus encore en tenant compte et en différenciant les divers modèles.
- La pluralité de modèles est à maintenir mais ne doit pas être élargie. En même temps, il est utile de travailler à une meilleure délimitation et à une définition plus précise des divers modèles. Leurs possibilités et leurs limites doivent être clairement précisées, notamment par rapport aux autres nouveaux modèles d'organisation de la formation.
- Plus particulièrement pour les modèles 1b (formation complémentaire en collaboration avec un centre de formation / un atelier de formation) et celui de l'année de formation de base, les limites devront faire l'objet de spécifications plus claires. Il faudra déterminer plus précisément dans quelles circonstances un modèle doit être considéré comme une structure commune ou non. Les réglementations contractuelles entre l'organe responsable de la structure commune et les entreprises partenaires constituent à notre avis le critère central. Un rapport contractuel fiable des entreprises participantes pour la durée d'un cycle de formation devrait former dès lors le plus petit dénominateur commun. A l'avenir, il faudra éviter le financement de projets qui ne remplissent pas ce critère sous l'appellation " structure commune ".
- Pour le modèle 1b, formation complémentaire en collaboration avec des centres de formation, cela signifierait concrètement que les contrats d'apprentissage devraient être conclus dans tous les cas par les entreprises envoyant des apprentis.
- Le modèle 1b en question est globalement celui qu'il est le plus difficile d'évoquer en tant que structure commune : il faudra vérifier si ce modèle ne pourrait pas être sorti de l'ensemble structure commune et intégré, avec le modèle année de base dans un nouveau domaine d'encouragement autonome, sous le titre " organisation de la formation de base ". Dans tous les cas, il faudra veiller à ce que le modèle année de formation de base ne supprime pas le modèle de structure commune 1b.

Du côté des cantons, les pas suivants nous paraissent indispensables pour la création de conditions favorables :

- Les adaptations nécessaires des conditions pour les permis de formation doivent être entreprises et harmonisées dans tous les cantons pour encourager le développement et la réalisation rapide de solutions de structures communes.
- Les pratiques de subventionnement dans les cantons doivent également être harmonisées ; les inégalités actuelles, notamment en ce qui concerne les subventions ou

non pour les cours d'introduction dans les centres de formation / ateliers de formation, sont si possible à éliminer.

Finalement, il s'agit de définir par la suite les différentes formes de contribution financière nécessaires et/ou possibles aux structures communes et de différencier clairement les différentes formes de cotisation:

- Lors des participations au financement de nouveaux projets, il faudra distinguer les coûts de développement des coûts de fonctionnement (préfinancement d'un cycle de formation) : dès lors, les forfaits, notamment aux projets de grande envergure, sont à déconseiller ! Nous recommandons plutôt la limitation des contributions dans une première phase à des contributions aux coûts de développement, par exemple jusqu'à Fr. 50'000.- pour lesdits projets. Une contribution au préfinancement de l'exploitation est conseillée seulement une fois que la faisabilité du projet est prouvée, c'est-à-dire une fois les responsables déterminés, un nombre minimal d'entreprises impliquées et un calcul des frais clairement établi. A ce stade de concrétisation seulement, les coûts de fonctionnement seraient préfinancés – et dans ce cas, le paiement devrait suivre rapidement ! Cette procédure par étapes permettrait de réduire sensiblement les risques financiers liés au lancement de projets de grande envergure et de décharger ainsi les responsables concernés et les pouvoirs publics.
- La limite maximale de contributions aux coûts de développement reste à fixer. Nous sommes d'avis qu'il ne faudrait pas dépasser les Fr. 50'000.--. Ils seraient versés pour les coûts en personnel concernant l'information, l'encadrement et le recrutement d'entreprises et la négociation du modèle adéquat par un créateur de structure commune.
- La création d'un fonds auprès de l'OFFT nous semble une solution utile afin de pouvoir garantir un paiement flexible et rapide de contributions aux coûts de fonctionnement des structures communes concrétisées et *prêtes à l'action*.

Pour conclure, nous voulons encore étudier la question de l'orientation générale future de l'encouragement des structures communes de formation, en d'autres termes, de la procédure à choisir et des modèles à encourager en priorité.

Nous pensons qu'après une première phase de concentration sur les grands projets, l'encouragement des structures communes devrait maintenant se renforcer sur l'idée même de structure commune. Le modèle communauté de formation ne devrait plus rester au premier plan. C'est justement le modèle de la petite structure commune avantageuse, tel qu'il est déjà pratiqué qui devrait selon nous être multiplié et encouragé. En outre, nous pensons qu'il est important de propager des solutions de structures communes également dans le domaine plutôt pratique ou de seuil moins élevé. Il est possible que justement dans ce domaine on trouve un fort potentiel d'entreprises qui ne peuvent seules pas proposer de formation mais peuvent offrir une place d'apprentissage et de travail bien structurée dans un domaine d'activités étroitement déterminé.

Globalement, pour la prochaine phase, nous pensons qu'il faudra s'orienter vers l'information, le conseil, la coordination et la médiation, spécialement pour les offices cantonaux de la formation professionnelle dans le domaine des structures communes. Plutôt que de réaliser de nouveaux projets géants venant de l'extérieur, nous conseillons d'examiner de manière ciblée les besoins locaux des entreprises, les points d'ancrage pour des solutions de structure commune et les éventuelles initiatives existantes, de les mettre en contact mutuellement, de les renforcer en cas de besoin et de les soutenir financièrement.

Cela signifie également que l'encouragement des structures communes doit être mieux intégré dans la gestion générale et le suivi du marché des places d'apprentissage ou des entreprises formatrices potentielles. Dans le cadre de notre enquête sur le marketing des

places d'apprentissage⁶, nous avons constaté que la propagation des solutions de structures communes a été relativement faible pour le marketing des places d'apprentissage. Nous pensons que la diffusion de l'idée de structure commune fait partie de façon tout à fait routinière du traitement du marché des places d'apprentissage.

Ce qui manque également actuellement, ce sont des points reconnus de contact pour les entreprises qui s'intéressent déjà à une solution de structure commune et voudraient un conseil compétent pour la recherche de partenaires et un soutien pour la négociation du modèle adéquat. Il faut ici rechercher des possibilités de mise à disposition de centres de compétences ou pour le moins de personnes pouvant assumer de telles attributions. Il n'est pas forcément nécessaire dans ce contexte d'élaborer de nouvelles installations. Bien plus, il s'agit de rassembler les compétences et les connaissances en un seul endroit et de pouvoir ainsi faire une offre aux entreprises intéressées. On pourrait par exemple envisager de créer, auprès de divers offices de formation professionnelle un poste principal "structures communes de formation" ou encore de tenir un poste de conseil et d'intermédiaires qui serait géré par la DBK et la CRFP (conférence romande des offices de formation professionnelle). Naturellement, de telles structures devraient être financées à la fois par la Confédération et les cantons. Il serait dans tous les cas important que le poste en question puisse faire des propositions concrètes aux entreprises, propositions qui iraient jusqu'à la recherche d'entreprises partenaires, l'élaboration de modèles sur mesure et l'accompagnement de projets. En Allemagne, de tels centres existent depuis un certain temps et ils sont sollicités. Nous pensons qu'il est extrêmement important de pouvoir apporter aux entreprises intéressées par des solutions de structures communes un soutien rapide, compétent et concret !

⁶ Gertsch, M. & Hotz, H. P. (1999) : *L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage. Evaluation. Etude sur le marketing des places d'apprentissage*. Berne, Université de Berne, centre de formation continue