



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE  
**Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT**

**Résultats**

**Evaluation des réseaux d'entreprises  
formatrices**

OFFT

## Table des matières

1	Résumé.....	3
2	Le réseau d'entreprises formatrices dans le système de formation professionnelle .....	5
3	Création et développement.....	8
4	Eléments d'organisation .....	12
5	Réseau d'entreprises formatrices et marché des places d'apprentissage .....	16
6	Financement des réseaux d'entreprises formatrices.....	19
7	Prestations des réseaux d'entreprises formatrices .....	21
8	Coûts et bénéfices du point de vue des entreprises participantes.....	23
9	Avantages et inconvénients .....	26

# 1 Résumé

## 1.1 Principaux résultats

Le regroupement d'entreprises individuelles en un réseau d'entreprises formatrices a pour objectif de transmettre une formation professionnelle initiale à des personnes en formation en utilisant des ressources communes. Ainsi, les entreprises spécialisées peuvent elles aussi former des apprentis et l'investissement dans la formation de chaque entreprise membre est optimisé.

### **Réseaux d'entreprises formatrices: un nouveau type de formation**

La formation offerte dans les réseaux d'entreprises formatrices constitue un type de formation relativement nouveau. De nombreux réseaux sont encore trop récents pour permettre de tirer des conclusions sur ce type de formation. La présente évaluation doit permettre d'améliorer l'état des connaissances sur la formation offerte dans les réseaux d'entreprises formatrices.

### **2000 places d'apprentissage dont plus de la moitié sont réunies en un seul réseau**

Selon l'évaluation, environ 1 % des apprentis acquièrent une formation professionnelle initiale dans un réseau d'entreprises formatrices. En chiffres absolus, quelque 2000 places d'apprentissage sont offertes dans les réseaux d'entreprises formatrices évalués. Plus de la moitié des personnes suivant une formation de ce type le font dans le plus grand réseau d'entreprises formatrices de Suisse. Ce réseau est né de la réunion d'entreprises de transports publics qui formaient déjà un grand nombre d'apprentis avant la création du réseau.

### **Augmentation du nombre de places d'apprentissage grâce aux réseaux d'entreprises formatrices**

Le nombre absolu de places d'apprentissage créées au moyen des réseaux d'entreprises formatrices est relativement peu élevé par rapport à l'ensemble du système dual. L'effet escompté de voir une augmentation du nombre de places d'apprentissage grâce aux réseaux d'entreprises formatrices est cependant en grande partie confirmé. Dans 60% des entreprises, de nouvelles places d'apprentissage ont pu être créées. 10 % des entreprises auraient renoncé à former des apprentis pour des raisons structurelles ou économiques si elles n'avaient pas la possibilité d'offrir une formation dans un réseau.

### **Coûts légèrement plus élevés que dans la formation classique en entreprise**

Les réseaux d'entreprises formatrices ne servent pas uniquement à créer ou à maintenir des places d'apprentissage. D'un point de vue économique, ils sont comparables aux formations classiques dispensées en entreprise. Quelque 60 % des séjours de formation dans les entreprises membres d'un réseau se soldent par un bénéfice net. Les coûts totaux de la formation en réseau d'entreprises formatrices sont assurément plus élevés que ceux de la formation duale classique en entreprise. Aux coûts incombant aux entreprises formatrices s'ajoutent ceux assumés par les organisations centrales ; certains réseaux d'entreprises formatrices sont par ailleurs subventionnés par les pouvoirs publics.

### **Coûts de la formation équilibrés au cours de la formation professionnelle initiale**

Le financement des réseaux d'entreprises formatrices est basé en grande partie sur les contributions des entreprises membres. Ces contributions comprennent le salaire des personnes en formation et un montant destiné aux autres prestations et dépenses de l'organisation principale. L'augmentation du montant de ces contributions au cours des années d'apprentissage d'une formation permet d'équilibrer les différents coûts et bénéfices de chaque année de formation.

### **La moitié des réseaux d'entreprises formatrices sont actifs dans le domaine commercial**

Dans les réseaux d'entreprises formatrices, plus de 20 formations professionnelles initiales différentes sont proposées. L'offre s'étend des formations initiales de deux ans avec attestation fédérale aux métiers nécessitant une formation professionnelle initiale de trois et quatre ans. Environ la moitié des réseaux d'entreprises formatrices forment les personnes à une seule profession.

### **Les formations professionnelles initiales déterminent la forme d'organisation**

La forme d'organisation des réseaux d'entreprises formatrices est également tributaire des formations professionnelles initiales proposées. Certains réseaux intègrent les personnes en formation dans les différentes entreprises membres dès le début de la formation professionnelle initiale. D'autres travaillent avec un centre de formation externe ou dispensent une formation scolaire à plein temps pendant la première année.

### **Des prestations variées sont offertes aux entreprises membres**

Les prestations proposées par les réseaux d'entreprises formatrices vont bien au-delà de la simple prise en charge de la responsabilité de la formation. Les offres s'étendent du soutien au formateur professionnel à la préparation des personnes en formation aux examens de fin d'apprentissage. Quelques réseaux ont encore développé davantage leur structure d'offres en proposant aussi des services aux entreprises formatrices indépendantes.

## **1.2 Relevé des données**

Les données ont été rassemblées par le biais de questionnaires distincts pour les organisations principales et pour les entreprises membres des réseaux d'entreprises formatrices. En complément à l'enquête écrite, des interviews ont été réalisées auprès de 20 organisations principales de réseaux d'entreprises formatrices. Le jour de référence pour l'ensemble de l'évaluation était fixé au 31 mars 2007.

Les données de 25 réseaux d'entreprises formatrices ont été prises en compte pour l'évaluation. Au moment de l'enquête, 21 d'entre eux formaient des apprentis. L'évaluation s'est basée sur les réseaux d'entreprises formatrices connus de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) au jour de référence.

Le questionnaire a été retourné par 43 % des entreprises membres contactées. Sur 138 questionnaires reçus, les données de 136 questionnaires ont été prises en compte pour l'évaluation. Les bénéfices nets ou les coûts nets de l'activité de formation ont pu être calculés pour 113 entreprises. Un contact téléphonique a encore été établi après la réception du questionnaire avec 55 % des entreprises dont les données avaient été prises en compte pour le calcul des coûts nets. Ceci a permis de compléter les données manquantes et de vérifier la crédibilité de certaines informations.

## 2 Le réseau d'entreprises formatrices dans le système de formation professionnelle

### 2.1 Le système de formation professionnelle en Suisse

La formation professionnelle est une tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail. La plupart des formations professionnelles initiales ont lieu sous forme d'apprentissages duals (environ 80 %), où les apprentis sont formés en entreprise, lors de cours interentreprises et dans une école professionnelle. La formation professionnelle initiale peut aussi être effectuée dans le cadre d'offres scolaires à plein temps comme les écoles de commerce ou les écoles de métiers (environ 20 %).

Ces dernières années, l'apprentissage s'est fortement développé et modifié suite à des changements structurels et économiques. Diverses formes ont été développées. Celles-ci diffèrent en fonction de l'organisation du lieu de formation en entreprise. Afin de pouvoir faire un classement systématique des modes de fonctionnement des réseaux d'entreprises formatrices, les différentes formes d'apprentissage sont brièvement décrites<sup>1</sup>.

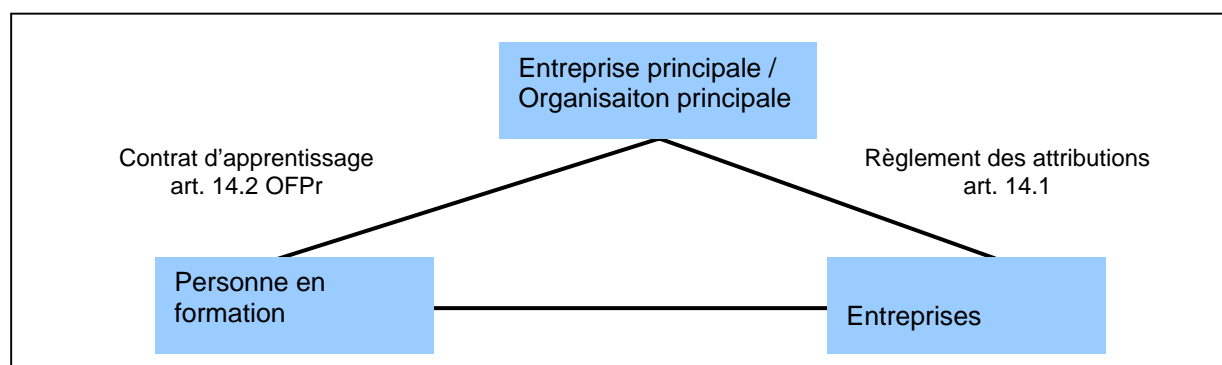
#### Réseau d'entreprises formatrices

L'ordonnance sur la formation professionnelle (OFPr) définit le réseau d'entreprises formatrices comme un [...] « regroupement de plusieurs entreprises dans le but d'offrir aux personnes en formation une formation complète à la pratique professionnelle dans plusieurs entreprises spécialisées » (art. 6 OFPr).

Une entreprise ou une organisation principale reçoit l'autorisation de former, conclut les contrats d'apprentissage pendant toute la durée de la formation et représente le réseau auprès de tiers<sup>2</sup>.

Le schéma 1 présente la situation contractuelle entre les trois parties du réseau d'entreprises formatrices : organisation principale, entreprise, personne en formation (apprenti). La formation dans un réseau d'entreprises formatrices peut être comparée à une formation dans une entreprise comportant différents services.

**Schéma 1 : Situation contractuelle dans le réseau d'entreprises formatrices**



<sup>1</sup> Pour d'autres informations sur les différentes formes d'apprentissages et leurs effets, lire : Mühlemann, Samuel ; Wolter, Stefan C. ; Fuhrer, Marc ; Wüest, Adrian (2007), *Lehrlingsausbildung - ökonomisch betrachtet*, Rüegger Verlag, Zurich/Coire

<sup>2</sup> Par souci de simplicité, il ne sera désormais question que d'organisations principales, même lorsque, dans certains réseaux d'entreprises formatrices, il s'agit d'une entreprise principale.

**Sites de formation internes**

Sur le plan des locaux et de l'organisation, les sites de formation internes sont séparés des places de travail normales de l'entreprise destinées à la production. Les sites de formation font partie de l'entreprise formatrice et sont également financés par celle-ci.

**Formation complémentaire**

Pendant la formation professionnelle initiale, un stage a lieu dans une autre entreprise. La personne en formation y acquiert les compétences qui n'ont pas pu être transmises par l'entreprise formatrice. Le contrat d'apprentissage est conclu entre la personne en formation et l'entreprise formatrice.

**Année initiale d'apprentissage**

Il s'agit de la forme spéciale de la première année d'apprentissage, avant que les personnes en formation ne soient insérées dans les processus d'exploitation. Pendant l'année initiale d'apprentissage, les personnes en formation disposent déjà d'un contrat d'apprentissage, car cette année fait partie de la formation professionnelle initiale. L'année initiale d'apprentissage est souvent organisée comme une année scolaire à plein temps, ou elle s'effectue dans un centre de formation externe. Pendant la formation initiale d'apprentissage, un stage a parfois lieu dans l'entreprise formatrice.

**Centre de formation externe**

Plusieurs entreprises se regroupent pour donner jour à un centre de formation, indépendant sur le plan juridique et géographiquement séparé des entreprises. Les personnes en formation de ces entreprises suivent une formation d'un à deux ans dans ces centres. Il existe des variantes où le contrat d'apprentissage est conclu directement avec le centre de formation et non avec l'entreprise formatrice.

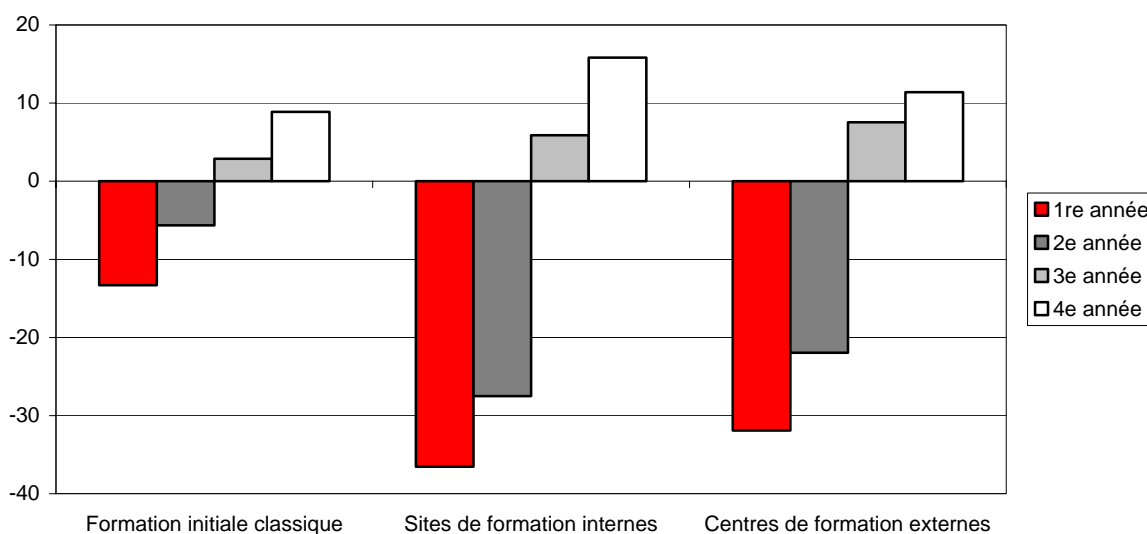
## 2.2 Influence du type de formation sur la situation des coûts et des bénéfices des entreprises formatrices

Selon l'étude « Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet » (La formation des apprentis d'un point de vue économique) de l'Université de Berne, deux tiers des entreprises réalisent un bénéfice net au terme de la formation professionnelle initiale. Grâce à leur productivité, les personnes en formation génèrent une plus-value qui dépasse les coûts. Pour le tiers des formations professionnelles initiales qui génèrent un coût net à la fin de la formation, des revenus à court ou moyen terme – par le biais d'économies de frais de recrutement et de formation - viennent dans la majorité des cas couvrir les dépenses engagées pour la formation de l'apprenti.

La formation dans les sites ou les centres de formation internes et externes produit des bénéfices nets plus faibles que la formation professionnelle initiale classique. Ces coûts supplémentaires peuvent la plupart du temps être compensés par l'embauche des personnes en formation après leur apprentissage. Le schéma 2 présente la situation des coûts et bénéfices en fonction du type de formation pour des professions choisies<sup>3</sup>.

### Schéma 2 : Bénéfices nets des entreprises (en millier de francs.) selon l'année d'apprentissage et le type de formation

(source : Mühlemann et al. (2007) : Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet)



Les bénéfices ou les coûts nets se présentent différemment selon le type de formation<sup>4</sup>:

- Sites de formation internes : les coûts bruts sont les principaux responsables des plus faibles bénéfices nets. Ces coûts bruts résultent principalement des frais de biens et services élevés des sites de formation eux-mêmes, ainsi que des dépenses plus importantes pour les formateurs.
- Centres de formation externes : les prestations productives sont plus faibles car les personnes en formation sont moins impliquées dans des activités liées à la production.

<sup>3</sup> Polymécanicien, constructeur, informaticien, automaticien, électronicien

<sup>4</sup> La situation des bénéfices et des coûts des réseaux d'entreprises formatrices est traitée au chapitre 8.

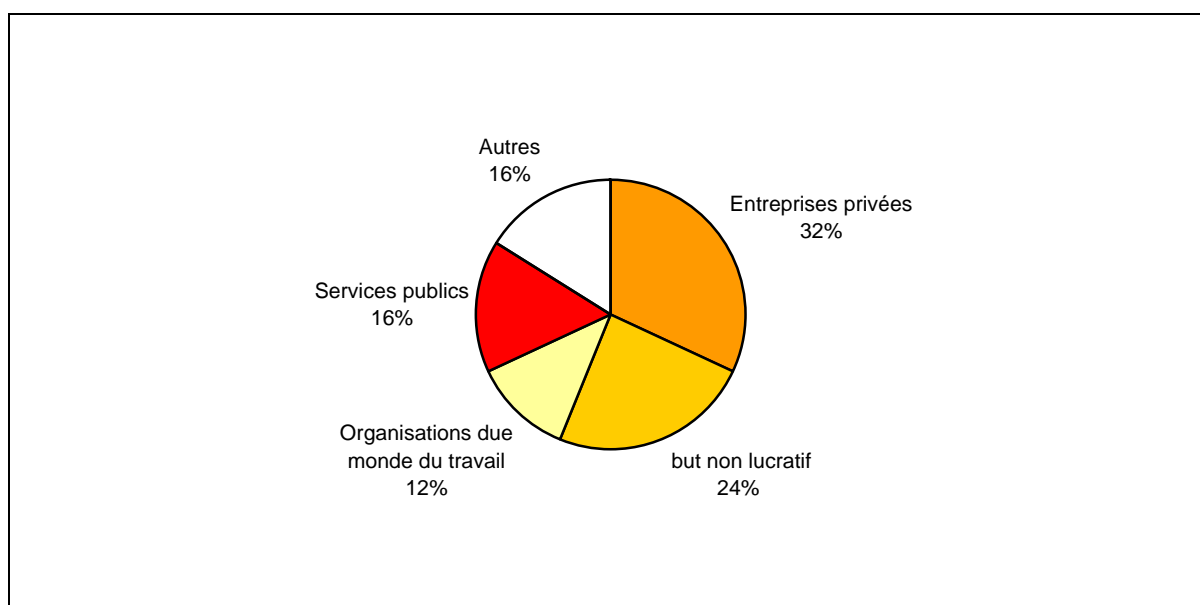
## 3 Création et développement

### 3.1 Initiatives de création

Les initiatives de création proviennent d'entreprises, d'organisations à but non lucratif, d'organisations du monde du travail et de services publics (schéma 3).

Près de la moitié des entités évaluées (11 sur 24) émanent de la création d'un réseau d'entreprises formatrices. Parmi les organisations qui n'existent que depuis la création d'un réseau d'entreprises formatrices, sept se consacrent exclusivement à la formation des apprentis.

Schéma 3 : Créateurs de réseaux d'entreprises formatrices



### 3.2 Organes responsables

La poursuite d'objectifs communs dans le domaine non économique est l'une des préoccupations principales du réseau d'entreprises formatrices. L'association convient donc particulièrement bien comme organe responsable. Les besoins individuels de l'organe responsable peuvent être adaptés de manière appropriée aux structures de l'association. Le réseau d'entreprises formatrices, doté d'une personnalité juridique propre, peut exercer des droits civils et juridiques. Sauf mention contraire dans les statuts, il n'existe pas de risques de responsabilité civile pour les membres de l'association.

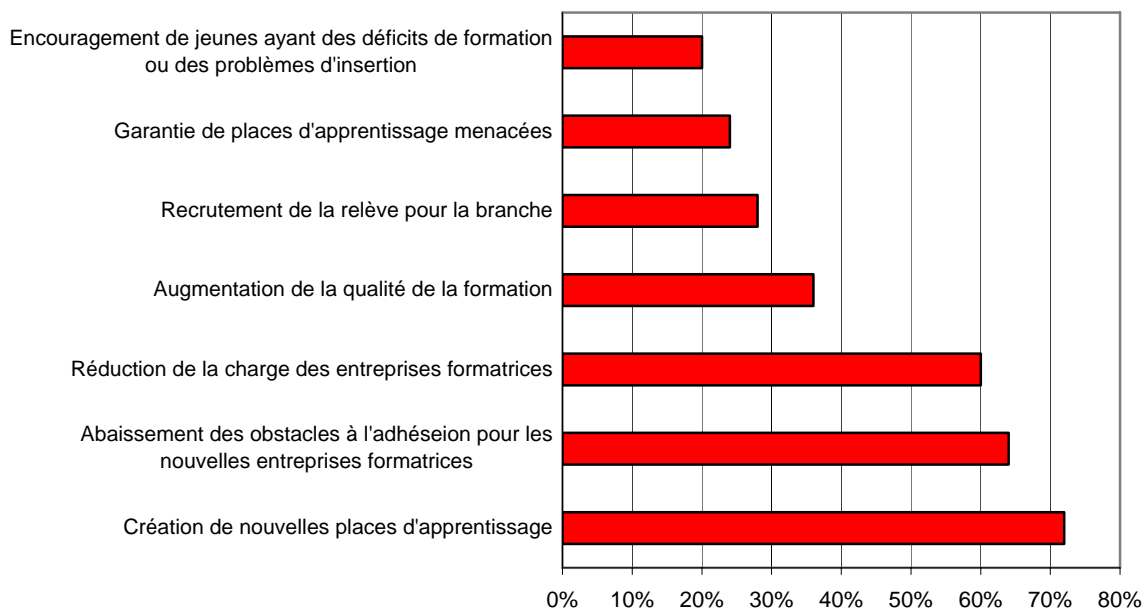
Les trois quarts des organes responsables sont organisés en associations. En pratique, il existe aussi des organes responsables sous forme de fondations, d'entreprises simples et de coopératives.



### 3.3 Motifs de création et conséquences

20 organisations principales sur 25 indiquent que la création ou la garantie de places d'apprentissage a été décisive pour la mise en place d'un réseau d'entreprises formatrices. 36 % des réseaux ont été créés en raison d'une volonté d'augmenter la qualité de la formation. Pour 20 % des réseaux, l'intégration de jeunes ayant un déficit de formation ou des problèmes d'insertion a été une source de motivation.

**Schéma 4 : Motifs de création de réseaux d'entreprises formatrices**



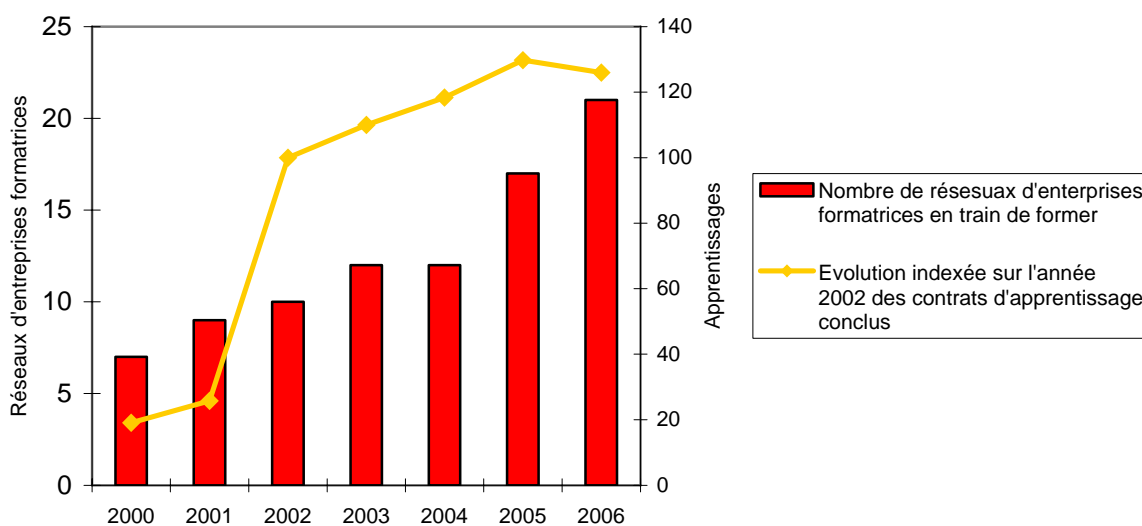
Les différents motifs de création influencent le type de places d'apprentissage proposées et les stratégies de recrutement des réseaux d'entreprises formatrices :

- Outre des formations de trois et quatre ans, certains réseaux proposent aussi des formations professionnelles initiales de deux ans avec attestation fédérale.
- La stratégie de recrutement varie d'un réseau à l'autre : certains réseaux prennent uniquement les personnes en formation lorsqu'elles viennent de finir leur scolarité obligatoire et d'autres recrutent en priorité des jeunes provenant de solutions transitoires ou ayant interrompu leur formation professionnelle initiale.

**3.4 Développement du nombre de places d'apprentissage** Au jour de référence, les 21 réseaux interrogés formaient 2069 apprentis au total. Le schéma 5 montre que le nombre de réseaux d'entreprises formatrices n'a pas cessé d'augmenter, tout comme celui des contrats d'apprentissages conclus<sup>5</sup>.

Pendant l'année scolaire 2005/2006, plus de 220 000 apprentis suivaient une formation professionnelle initiale. Pour toute la Suisse, on évalue à 1 % la proportion d'apprentissages effectués dans un réseau d'entreprises formatrices. Il n'est donc pas possible d'avancer le nombre précis d'apprentissages réalisés sous cette forme en Suisse en s'appuyant sur la présente évaluation. Premièrement, tous les réseaux d'entreprises formatrices ne sont pas connus et, deuxièmement, tous les réseaux connus n'ont pas participé à l'évaluation.

**Schéma 5 : Développement des réseaux d'entreprises formatrices et des apprentissages**



Les analyses des réseaux existant depuis longtemps montrent que chacun de ces réseaux est soumis à de fortes variations en ce qui concerne le nombre de places d'apprentissage. Si l'on considère tous les réseaux, le nombre de places d'apprentissage est relativement stable.

En ce qui concerne l'offre de places d'apprentissage, les différents réseaux d'entreprises formatrices, qui regroupent pourtant plusieurs entreprises, ne sont pas moins influencés par les variations conjoncturelles et structurelles de l'économie que les entreprises formatrices proposant des formes alternatives d'apprentissages.

<sup>5</sup> La fondation en 2002 d'un réseau de formation par des entreprises de transport public a entraîné une augmentation sensible du nombre de contrats d'apprentissage passés dans le cadre d'un réseau d'entreprises formatrices. A lui seul, ce réseau de formation représente plus de la moitié des contrats d'apprentissage pris en compte dans l'évaluation.

### 3.5 Avenir des réseaux d'entreprises formatrices

A l'avenir, on pourra compter sur une nouvelle augmentation des places d'apprentissage dans les réseaux d'entreprises formatrices, et ce, même si aucun nouveau réseau n'est créé.

85 % des réseaux d'entreprises formatrices prévoient une progression, légère à importante, du nombre d'entreprises membres et de personnes en formation. Un quart des réseaux d'entreprises formatrices indiquent qu'une extension à d'autres métiers leur paraît envisageable.

### 3.6 Recrutement d'entreprises membres

Le recrutement d'entreprises membres en suffisance est un facteur décisif pour la survie d'un réseau d'entreprises formatrices. Ce processus demande de gros efforts et prend beaucoup de temps. Dans les interviews, les réseaux d'entreprises formatrices mentionnent souvent qu'il leur est difficile de convaincre des entreprises potentielles du bien-fondé de la formation en réseau. Le principal problème est la méconnaissance de ce modèle de formation :

- Près de 50 % des membres ont découvert la possibilité de formation dans un réseau d'entreprises formatrices lors d'un contact avec un tel réseau.
- Les économies réalisées grâce aux services de l'organisation principale sont trop peu visibles et la productivité des jeunes est souvent sous-estimée.
- Les réseaux d'entreprises formatrices souffrent d'un problème d'image lié à l'idée répandue qu'ils forment uniquement des jeunes qui n'auraient pas trouvé de place dans un apprentissage dual classique. Il ressort du chapitre 3.3 que le pool de recrutement dépend de l'orientation du réseau d'entreprises formatrices.

### 3.7 Recrutement de jeunes

Le recrutement de personnes en formation semble être un problème moins important que l'acquisition d'entreprises membres. 60 % des réseaux n'éprouvent absolument aucune difficulté à trouver suffisamment de jeunes qualifiés.

Les stratégies et les pools de recrutement des jeunes diffèrent entre eux :

- Pour trois quarts des réseaux d'entreprises formatrices, le recrutement d'apprentis relève exclusivement de la compétence de l'organisation principale. En temps normal, c'est elle qui répartit les personnes en formation dans les diverses entreprises membres. Celles-ci disposent en général d'un droit de veto.
- Dans les autres réseaux, le recrutement s'effectue par le biais d'une collaboration entre l'organisation principale et les entreprises membres, ou alors les entreprises membres peuvent en être seules responsables.

## 4 Éléments d'organisation

### 4.1 Structure de base des organisations principales

En pratique, il existe différentes formes d'organisation dans les réseaux d'entreprises formatrices :

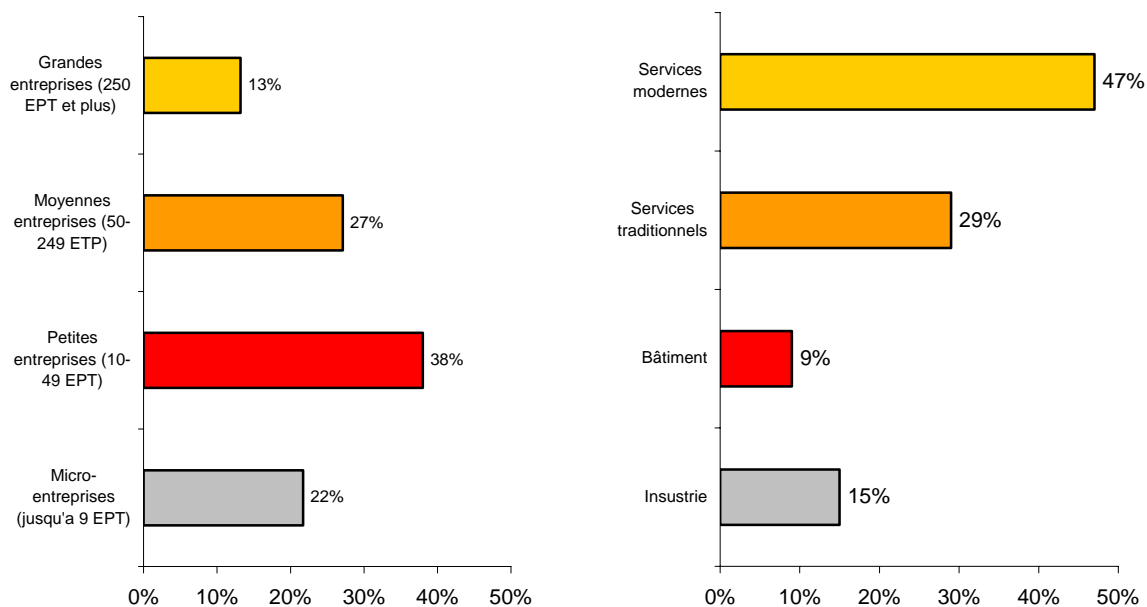
- Forme d'organisation classique : les apprentis sont engagés dans l'une des entreprises membres dès le début de leur formation. Ils changent une à cinq fois d'entreprise pendant leur formation professionnelle initiale. Dans plus de 90 % des cas, deux à quatre entreprises participent à la formation d'un apprenti.
- Réseaux d'entreprises formatrices qui ont organisé la première année d'apprentissage sous forme d'une année scolaire à plein temps : Celle-ci peut par exemple être proposée par une école privée. Contrairement à l'année initiale d'apprentissage, plusieurs entreprises participent après la formation initiale.
- Réseaux qui délocalisent la première année d'apprentissage sous forme d'année initiale d'apprentissage hors du réseau : les réseaux d'entreprises formatrices travaillent la plupart du temps avec un centre de formation externe ou ils sont rattachés à un tel centre.
- Formes d'organisation où les entreprises membres concluent les contrats d'apprentissage avec les personnes en formation : selon la loi, il ne s'agit pas de réseaux d'entreprises formatrices, car le contrat d'apprentissage n'est pas conclu avec l'organisation principale. Cette forme d'organisation correspond à la formation complémentaire mise en place par plusieurs entreprises. Elle permet des structures légères car les dépenses administratives sont supportées par les entreprises qui signent le contrat. L'élément principal réside dans la planification des changements de postes des personnes en formation.

Comme pour le choix des jeunes, les métiers ont une grande influence sur la structure d'organisation des réseaux d'entreprises formatrices. La variante de délocalisation de l'année initiale d'apprentissage en dehors du réseau est, par exemple, particulièrement adaptée aux professions exigeantes techniquement qui nécessitent une instruction de base solide avant le début de la formation professionnelle initiale. Si les métiers ne sont liés à aucune succession particulière d'entreprises spécialisées, on choisit le plus souvent la forme d'organisation classique avec un cycle de rotation d'un an.

## 4.2 Entreprises membres

L'éventail des entreprises membres est très large. Il existe des réseaux avec un minimum de deux entreprises formatrices et d'autres englobant 100 membres et plus. Le réseau moyen se compose de huit entreprises formatrices. Le schéma 6 donne un aperçu de la taille des entreprises en équivalent plein temps (EPT) et de l'appartenance aux différentes branches.

Schéma 6 : Entreprises membres rattachées



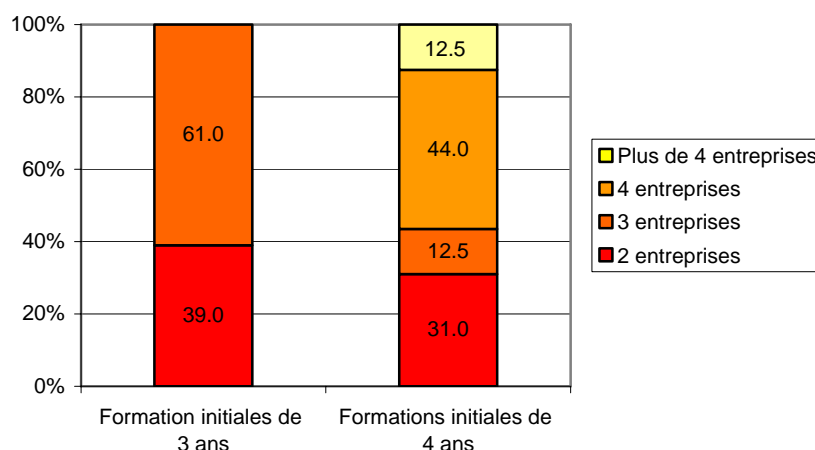
Le critère pour la formation en réseau d'entreprises formatrices semble être la spécialisation au sein de certains champs professionnels et non la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises offrent partiellement leurs propres formations dans d'autres métiers en plus de la formation en réseau d'entreprises formatrices.

### 4.3 Système de rotation

Un système de rotation annuelle est pratiqué pour 70 % des offres. La durée de séjour minimale dans une entreprise est de quatre mois et la durée maximale de 24 mois.

Le schéma 7 montre que souvent, le nombre d'entreprises qui participent à la formation professionnelle initiale correspond au nombre d'années d'apprentissage du métier concerné. Une rotation annuelle s'opère la plupart du temps dans ces cas.

Schéma 7 : Nombre d'entreprises participantes selon la durée de formation



### 4.4 Planification de la rotation

Dans la plupart des réseaux d'entreprises formatrices, la répartition des personnes en formation dans les entreprises se fait d'année en année. Cette procédure est judicieuse pour plusieurs raisons, notamment :

- Elle offre la garantie que l'ensemble du contenu de la formation a été transmis aux personnes en formation à la fin de leur formation professionnelle initiale. L'ordre de passage dans les entreprises participantes ne dépend pas du hasard.
- Dans le réseau, il doit y avoir suffisamment d'entreprises qui soient adaptées pour former les personnes en formation pendant les différentes années d'apprentissage.
- Si la planification de rotation doit être entièrement réalisée au début de l'apprentissage, les entreprises doivent s'engager à long terme pour la formation des apprentis du réseau. Ceci implique d'abandonner la flexibilité de la solution du réseau. La souplesse permet aux entreprises de décider d'une année à l'autre si elles souhaitent se charger d'un apprenti du réseau ou non.
- D'année en année, il est possible de décider dans quelle entreprise chaque personne en formation pourra être intégrée efficacement.
- Malgré une planification à long terme, la planification de la rotation devrait pouvoir être adaptée régulièrement si des entreprises sortaient du réseau ou pour toute autre raison.

## 4.5 Gestion du risque

L'organisation principale est responsable de la formation. La relation contractuelle entre la personne en formation et le réseau perdure même lorsque les entreprises participant à la formation quittent ou doivent quitter le réseau pour des raisons économiques ou structurelles.

Cet aspect positif pour la personne en formation peut occasionner des problèmes dans l'organisation d'un réseau d'entreprises formatrices, et ce, surtout lorsqu'il s'agit de petits réseaux ou que plusieurs entreprises se retirent en même temps.

Chaque réseau résout cette problématique par différents moyens :

- Conclusion d'un contrat de plusieurs années avec les entreprises membres : comme mentionné précédemment, ceci implique d'abandonner une partie de la flexibilité de la solution du réseau. En outre, ce contrat peut s'avérer inutile en cas d'insolvabilité d'une entreprise.
- Engagement d'« entreprises tampons » : il s'agit d'entreprises qui offrent déjà une formation dans le cadre du réseau et qui peuvent, en cas d'urgence, intégrer un autre apprenti. Des contacts sont également noués avec des entreprises formatrices indépendantes susceptibles de prendre une personne en formation supplémentaire venant du réseau.

## 5 Réseau d'entreprises formatrices et marché des places d'apprentissage

### 5.1 Répercussions sur l'offre de places d'apprentissage

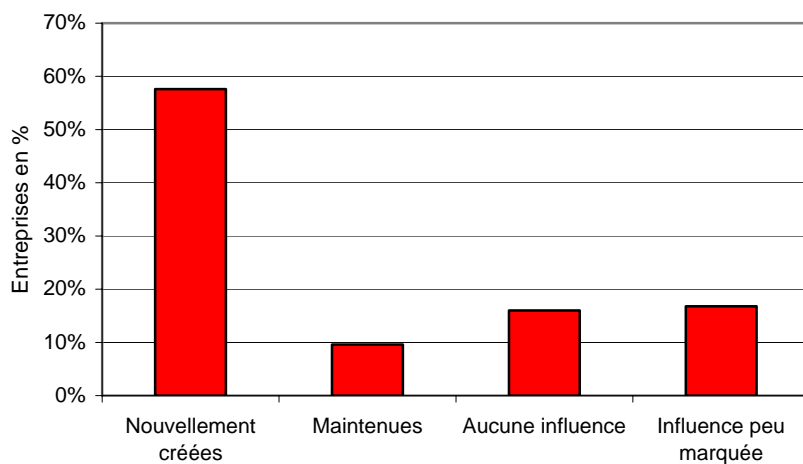
Pour connaître les répercussions des réseaux d'entreprises formatrices sur l'offre de places d'apprentissage, il s'agit de déterminer si les entreprises membres proposeraient des places dans le métier choisi en n'étant pas membre d'un réseau. La base de données permet de distinguer quatre courants d'influence possibles des réseaux sur l'offre de places d'apprentissage :

- Nouvelles places d'apprentissage créées : places de formation dans des entreprises qui n'ont proposé aucune formation indépendante auparavant dans le métier choisi et qui ne le feraient pas sans réseau au moment de l'enquête.
- Places d'apprentissage maintenues : places de formation dans des entreprises qui proposaient autrefois des formations indépendantes mais qui, pour diverses raisons, ne peuvent ou ne veulent plus le faire sans réseau au moment du sondage.
- Réduction de la charge administrative : entreprises qui proposaient des formations indépendantes auparavant et qui continueraient à le faire si la possibilité de réseau n'existait pas. Le nombre de places d'apprentissage a toutefois probablement augmenté dans ces entreprises grâce à la réduction de la charge administrative assumée désormais par les organisations principales.
- Pas d'influence claire : pour les entreprises qui, actuellement, proposeraient aussi des places d'apprentissage sans réseau mais qui ne l'ont pas fait avant d'entrer dans le réseau, l'influence du réseau n'est pas très claire. Soit le réseau a incité l'entreprise concernée à se lancer dans la formation indépendante, soit cette entreprise aurait entre-temps de toute façon proposé des places d'apprentissage, et ce, sans même jamais avoir été affiliée à un réseau.

Le schéma 8 montre que les places de formation ont été nouvellement créées grâce aux réseaux dans près de 60 % des entreprises membres. 10 % des places de formation sont des places qui ont été maintenues grâce au réseau. Bien que ces entreprises n'offrent aucune formation professionnelle initiale complète, elles continuent de participer à la formation des apprentis.



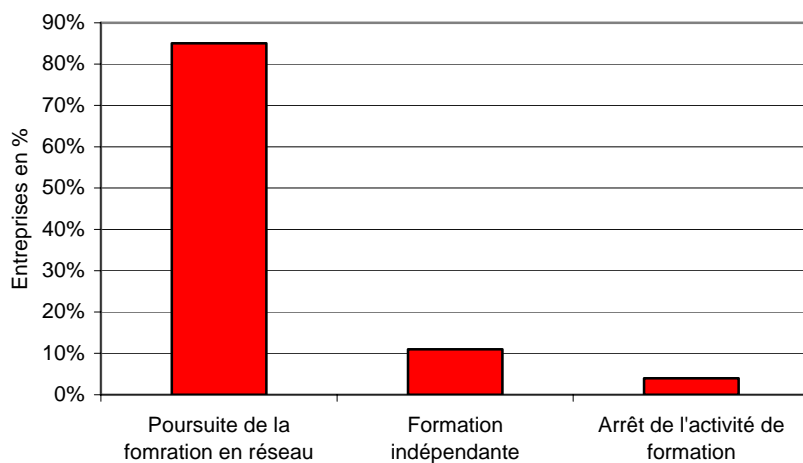
**Schéma 8 : Influence des réseaux d'entreprises formatrices sur l'offre de places d'apprentissage**



## 5.2 Intentions de formation des entreprises membres

Les intentions de formation des entreprises membres d'un réseau d'entreprises formatrices se présentent comme suit :

**Schéma 9 : Intentions de formation des entreprises membres**



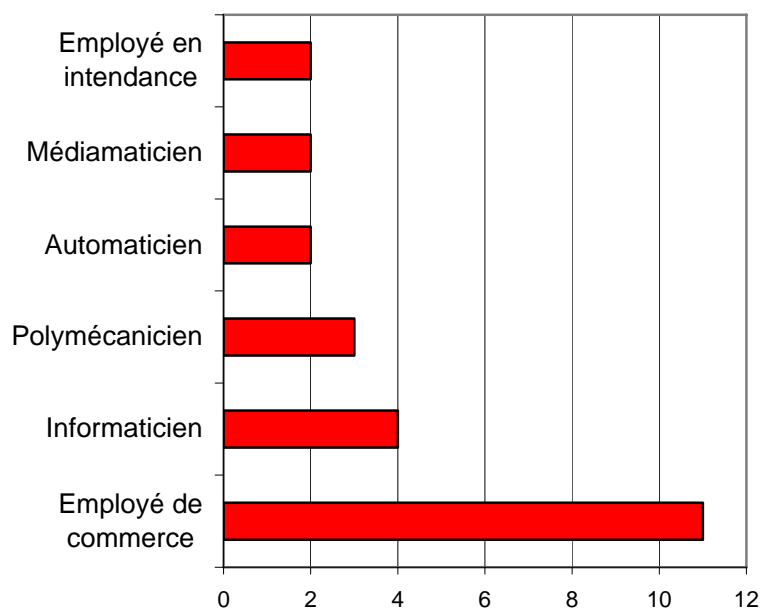
### 5.3 Professions dans le réseau d'entreprises formatrices

Le type de formation du réseau d'entreprises formatrices n'est pas limité à certaines professions. Au sein des réseaux interrogés, plus de 20 métiers différents sont proposés.

- Environ la moitié (47 %) des réseaux d'entreprises formatrices forment les apprentis dans une seule profession, dont la moitié dans le domaine commercial.
- Un cinquième des réseaux offrent des formations dans plus de trois métiers.

La variété des professions s'explique certainement aussi par les différentes organisations des réseaux. Ceux qui s'adressent principalement aux jeunes ayant des déficits de formation proposent plutôt des formations professionnelles initiales de deux ans avec attestation fédérale. Les réseaux qui visent une très grande qualité de formation proposent des formations professionnelles initiales de trois et quatre ans. Comme déjà mentionné au chapitre 4.1, les métiers ont une influence sur la structure d'organisation des réseaux d'entreprises formatrices.

**Schéma 10 : Nombre de réseaux d'entreprises formatrices dans les différentes professions**



## 6 Financement des réseaux d'entreprises formatrices

### 6.1 Sources de recettes et dépenses

Les réseaux d'entreprises formatrices disposent de différentes possibilités de financement. Les principales sources de recettes pour la plupart des réseaux sont les contributions des entreprises membres. Les subventions publiques ou les contributions de l'organisation faitière constituent d'autres sources de recettes.

Les versements des salaires des personnes en formation constituent dans la plupart des cas les plus importantes dépenses des organisations principales<sup>6</sup>. Selon le réseau, les dépenses pour les livres scolaires, les cours interentreprises et les frais d'examen sont également prises en charge par les organisations principales. Celles-ci assument aussi les coûts de location et de personnel ainsi que les dépenses administratives générales.

### 6.2 Organisation des contributions

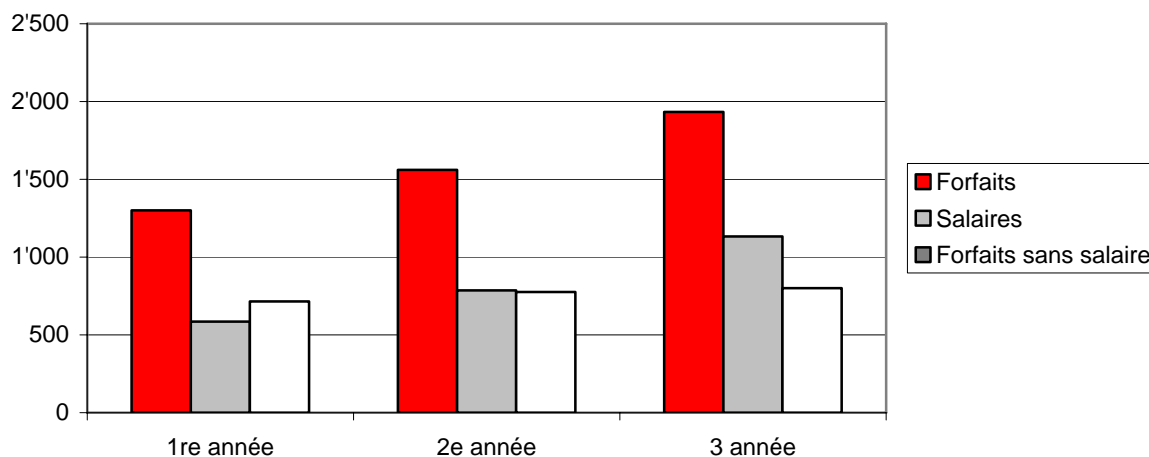
Le schéma 11 montre les contributions mensuelles moyennes versées par les entreprises membres aux organisations principales pour la formation commerciale. Ces contributions sont réparties entre le salaire des personnes en formation et un montant calculé pour les autres dépenses de l'organisation principale.

Les contributions augmentent avec les années d'apprentissage. Ceci est principalement dû au fait que les salaires des personnes en formation progressent d'année en année. De plus, les versements pour les prestations de l'organisation principale subissent une hausse au cours de la formation professionnelle initiale : certaines organisations principales expliquent qu'elles augmentent sciemment les versements pour les prestations et pour l'administration afin d'équilibrer les différentes situations de coûts et de bénéfices des différentes années de formation (voir chapitre 8). Dans le type de formation en réseau, il s'agit d'un facteur décisif car il existe des entreprises membres qui n'emploient par exemple les personnes en formation que pendant la première ou la dernière année d'apprentissage. Dans l'apprentissage classique, peu importe si les années de formation enregistrent des rapports coûts/bénéfices différents. Ce sont les revenus ou les coûts à la fin de la formation professionnelle initiale qui importent.

---

<sup>6</sup> Il existe également des formes de réseaux où les membres versent eux-mêmes les salaires aux personnes en formation ou où les forfaits sont composés de contributions journalières.

Schéma 11 : Contributions mensuelles (en CHF) dans le domaine commercial



La Confédération soutient le développement concret de réseaux d'entreprises formatrices. C'est pour cela que l'OFFT accorde des financements de départ dégressifs. Ceux-ci prennent en compte les travaux d'établissement de l'organisation principale ainsi que les coûts d'exploitation pendant les trois premiers exercices. La contribution aux coûts de développement s'élève à CHF 50 000.- au maximum ; la part destinée aux coûts d'exploitation est mesurée sur la base du nombre de nouvelles places d'apprentissage créées.

Les financements versés jusqu'à maintenant par la Confédération s'élèvent en moyenne à CHF 5200.- par place d'apprentissage. Le taux de réussite approche les 90 % : jusqu'à présent, 173 places d'apprentissage sur les 196 prévues ont été concrétisées dans les réseaux d'entreprises formatrices soutenus.

## 7 Prestations des réseaux d'entreprises formatrices

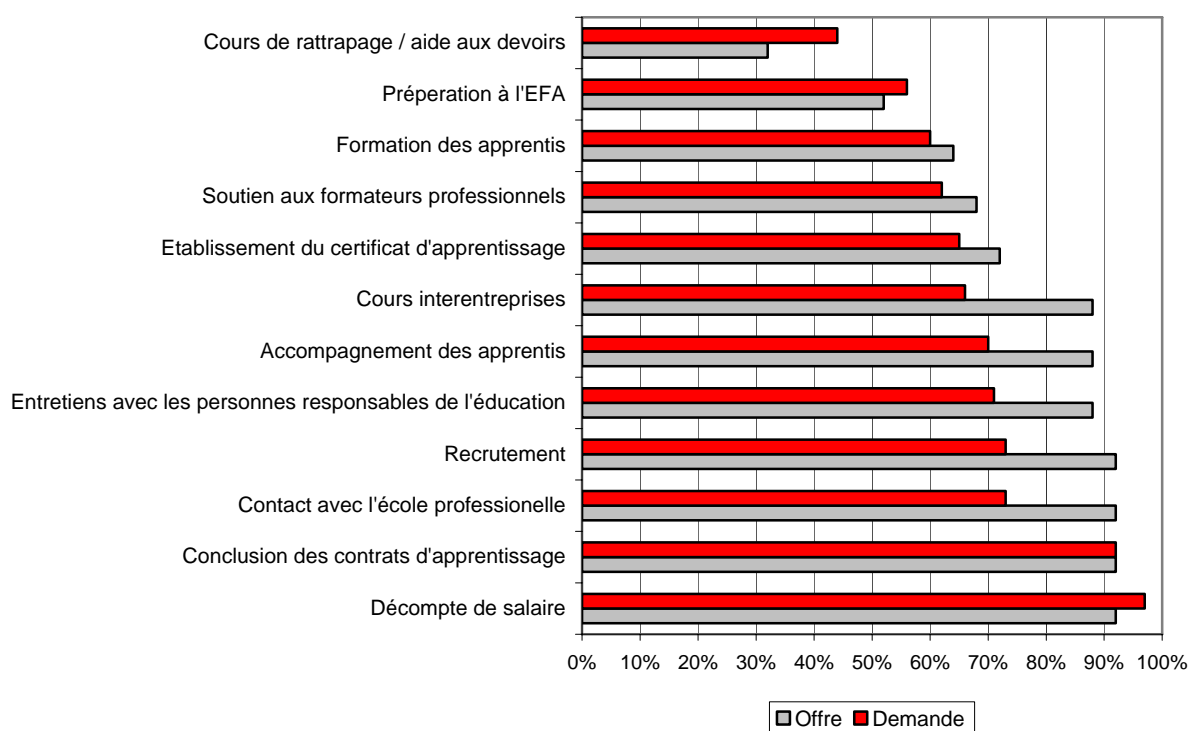
### 7.1 Offre et demande

Les prestations peuvent être réparties en deux catégories : la responsabilité de la formation et la réduction de la charge administrative des entreprises. Dans le schéma 12, l'offre et la demande ont été définies de la manière suivante :

- Offre : proportion d'organisations principales proposant les prestations correspondantes.
- Demande : proportion d'entreprises qui sollicitent la prestation, si celle-ci est proposée dans leur réseau.

Globalement, l'offre des organisations principales est fortement utilisée. Il existe toutefois des entreprises qui concluent elles-mêmes les contrats d'apprentissage avec les personnes en formation, même si l'organisation principale offre cette prestation. Le versement des salaires n'est également pas délégué à l'organisation principale par toutes les entreprises membres.

**Schéma 12 : Offre et demande de prestations des réseaux d'entreprises formatrices**



Les prestations proposées semblent correspondre à la demande des entreprises membres. Seulement 5 % des entreprises souhaiteraient des prestations supplémentaires de la part de l'organisation principale et environ 14 % d'entre elles voient dans la formation en réseau l'inconvénient de devoir payer pour des services non demandés.

## **7.2 Le réseau d'entreprises formatrices comme centre de prestations**

Comme exposé au point 5.1, les places d'apprentissage dans les réseaux d'entreprises formatrices ne sont pas forcément toutes des places nouvellement créées. Les interviews montrent clairement que les organisations principales se considèrent déjà en partie comme des prestataires de services pour les entreprises formatrices indépendantes ou qu'elles souhaitent développer cette fonction à l'avenir.

Aujourd'hui, plus de 60 % des réseaux proposent des services aux entreprises formatrices indépendantes. Parmi eux, 40 % offrent les mêmes prestations aux entreprises formatrices indépendantes qu'aux entreprises membres.

## **7.3 Garantie de la qualité dans les entreprises membres**

Par la signature du contrat d'apprentissage, la responsabilité de la formation incombe à l'organisation principale du réseau. La garantie de la qualité des entreprises membres dont est responsable l'organisation principale est donc un point important.

Les entreprises formatrices ne signant pas de contrat d'apprentissage, elles n'ont pas l'obligation d'employer un formateur professionnel. Pourtant, environ 54 % des organisations principales exigent l'engagement d'un formateur professionnel dans toutes leurs entreprises membres. Pour 13 % des organisations principales, cette exigence diffère d'une entreprise à l'autre, et quelque 33 % d'entre elles ne requièrent aucun formateur dans les entreprises membres. Dans ce cas de figure, l'organisation principale endosse l'ensemble de la responsabilité de la formation.

Pour vérifier l'aptitude de l'entreprise à offrir une formation, la plupart des organisations principales examinent la place de travail de l'apprenti et effectuent des visites de contrôle auprès des entreprises membres. Elles surveillent la qualité de la formation professionnelle initiale en évaluant les apprentis. Ces exigences de qualité ont déjà conduit une organisation principale sur cinq à exclure une entreprise membre du réseau en raison d'une qualité de formation insuffisante.

## 8 Coûts et bénéfices du point de vue des entreprises participantes

### 8.1 Modélisation

Le calcul des coûts ou bénéfices nets est basé sur le modèle de coûts utilisé dans les deux études sur les coûts et bénéfices de la formation des apprentis réalisées par le Centre de recherche sur l'économie de l'éducation de l'Université de Berne.

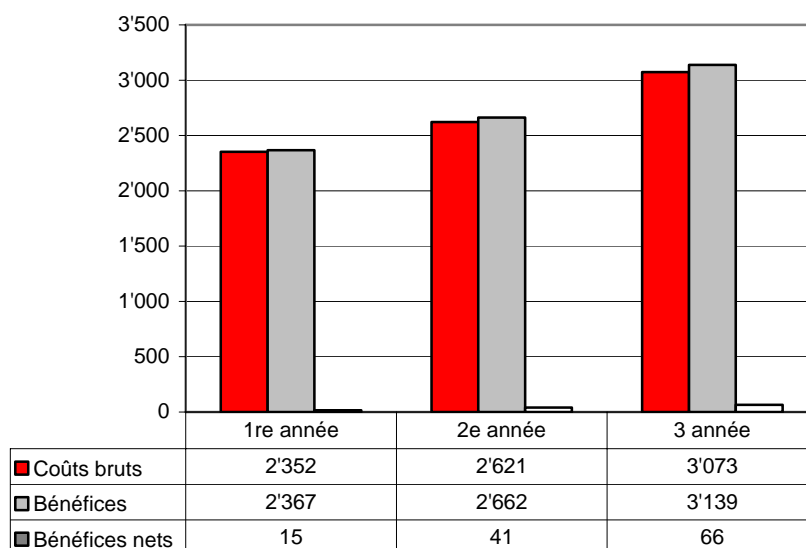
La principale différence est que, dans l'évaluation, la situation de coûts et bénéfices de chaque entreprise a été calculée uniquement pendant la durée de séjour de la personne en formation et non pendant toute la formation professionnelle initiale. Afin d'atteindre une comparabilité entre les entreprises membres, les coûts et bénéfices sont toujours indiqués pour une période d'un mois.

Les résultats ne doivent pas être directement comparés avec ceux de l'Université de Berne, car on peut supposer qu'il y aura des économies d'échelles (voir chapitre 8.4) avec l'augmentation de la durée de séjour de la personne en formation.

### 8.2 Coûts et bénéfices pour tous les métiers

Le schéma 13 représente les résultats de la situation de coûts et bénéfices pour tous les métiers englobés dans l'évaluation<sup>7</sup>.

Schéma 13 : Coûts et bénéfices (en CHF) pour tous les métiers

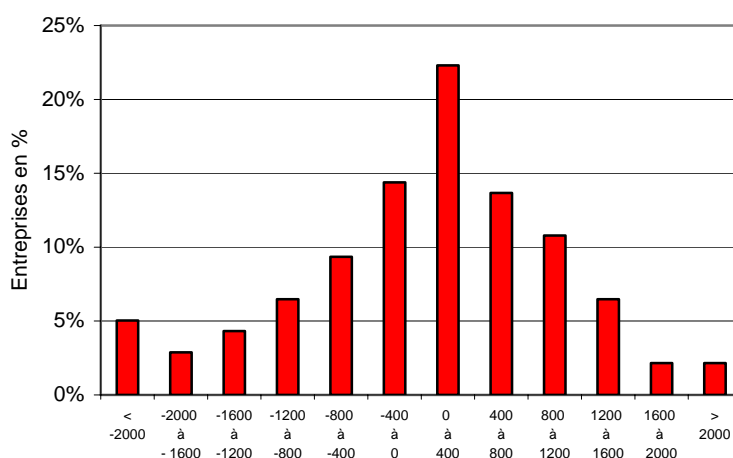


<sup>7</sup> Aucune distinction n'a été faite entre les résultats des formations de deux, trois et quatre ans. En raison du nombre insuffisant de cas, aucune déclaration ne peut être faite concernant la 4<sup>e</sup> année de formation.

Les résultats les plus importants concordent à peu près avec les recherches menées sur toutes les formations professionnelles initiales :

- En considérant la durée totale d'un apprentissage, il s'avère qu'en moyenne aucun coût n'est généré par une formation menée au sein d'un réseau d'entreprises formatrices.
- La formation est conçue de manière à ce que, pour l'entreprise, les prestations productives correspondent en moyenne aux coûts bruts de chaque année de formation, ceci notamment grâce à l'organisation des contributions des membres.
- Pour environ 60 % des entreprises, il n'y a aucun coût net à la fin de la période d'emploi.

**Schéma 14 : Répartition des bénéfices nets (en CHF)**



Lors de l'interprétation des résultats ci-dessus, il faut tenir compte du fait que ces informations tiennent compte exclusivement de la situation (coûts et bénéfices) des entreprises formatrices. Le calcul des coûts/bénéfices nets ne tient pas compte des autres frais incombant aux organisations principales qui sont en partie pris en charge par les organisations faitières ou par le biais de subventions des pouvoirs publics.

Si l'on tient compte des coûts assumés par l'ensemble des partenaires, il ressort que la formation professionnelle initiale dispensée au sein d'un réseau d'entreprises formatrices implique des coûts plus élevés que la formation duale classique en entreprise.



### 8.3 Composition des coûts bruts

Contrairement au cas de l'apprentissage classique, les contributions versées à l'organisation principale dépassent les coûts de salaire des personnes en formation. En contrepartie, les frais de matériel et les autres coûts sont moindres. Certaines charges, par exemple les frais de cours externes ou de matériel scolaire, sont déjà comprises dans les paiements forfaitaires. Près de deux tiers des coûts bruts sont couverts par les contributions versées aux organisations principales.

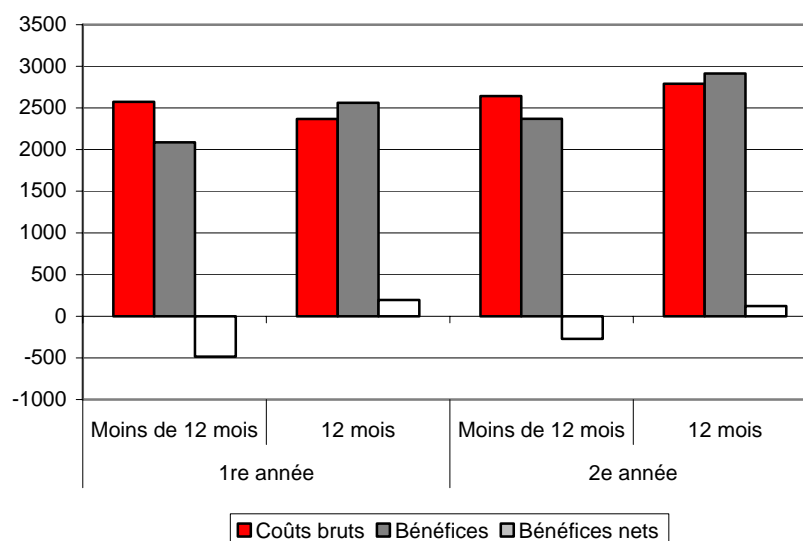
**Tableau 1 : Répartition des coûts bruts par mois (en CHF)**

Charges	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année	Moyenne en %
Paiements forfaitaires	1'273	1'635	2'080	62,0 %
Coûts de personnel	960	890	926	34,5 %
Coûts des installations	29	43	28	1,2 %
Frais de matériel	27	32	17	1,0 %
Autres coûts	63	21	22	1,3 %
<b>Total des coûts bruts</b>	<b>2'352</b>	<b>2'621</b>	<b>3'073</b>	<b>100,0 %</b>

### 8.4 Augmentation des revenus nets pendant la durée du séjour

Le schéma 15 montre que des économies d'échelle sont réalisées pendant la période de formation. Ces économies d'échelle signifient que, plus la durée de séjour durant une année de formation est longue, plus la situation de coûts et de bénéfices est avantageuse. Ceci s'explique par le fait qu'à chaque changement d'entreprise, la personne en formation passe par un temps d'adaptation. Le nombre accru d'heures de formation nécessaires influe sur les coûts bruts et a également pour conséquence une productivité moins élevée des personnes en formation.

**Schéma 15 : Economies d'échelle pendant la durée du séjour (en CHF)**



## 9 Avantages et inconvénients

### 9.1 Activité de formation des entreprises membres

Pour les entreprises, le plus grand avantage de la formation en réseau d'entreprises formatrices est la flexibilité acquise par les apprentis grâce à leur rotation dans différentes entreprises. En général, les avantages concernant la qualité de la formation sont mieux évalués que ceux qui pourraient décharger les entreprises de l'activité de formation.

**Tableau 2 : Avantages de la formation en réseau d'entreprises formatrices**

Rang	Avantages potentiels	Plutôt à très important
1.	Flexibilité des apprentis par la rotation	93 %
2.	Formation dans plusieurs entreprises pour accroître la qualité de la formation	84 %
3.	Possibilité pour l'entreprise de se concentrer sur sa compétence principale	78 %
4.	Transfert de connaissances entre les entreprises membres	61 %
5.	Connaissance exacte des coûts liés à l'activité de formation	52 %
6.	Plus large choix pour le recrutement des apprentis	39 %

Le fait que les personnes en formation ne passent pas tout leur apprentissage dans la même entreprise est un inconvénient considéré comme étant passablement à très important par plus d'un tiers des entreprises. Les efforts déployés par les entreprises pour insérer l'apprenti sont en effet considérables. En revanche, le fait que les apprentis risquent de divulguer des secrets professionnels en effectuant des rotations ne semble pas inquiéter outre mesure les entreprises.

**Tableau 3 : Inconvénients de la formation en réseau d'entreprises formatrices**

Rang	Inconvénients potentiels	Plutôt à très important
1.	Effort pour initier sans cesse de nouveaux apprentis	57 %
2.	Durée de séjour trop courte pour pouvoir profiter des apprentis	32 %
3.	Difficulté pour les apprentis à s'intégrer en raison de la brièveté de leur séjour	26 %
4.	Risque de divulgation des secrets professionnels de l'entreprise à cause de la rotation	15 %
5.	Surmenage des apprentis à cause du changement d'entreprises de formation	14 %
6.	Paiement par les entreprises de services dont elles n'auraient pas besoin	14 %
7.	Concurrence des entreprises membres lors de l'engagement des jeunes formés	6 %
8.	Ingérence de l'entreprise/de l'organisation principale dans la formation	6 %

## 9.2 Raisons de participer à un réseau d'entreprises formatrices

La principale raison de participer à un réseau d'entreprises formatrices réside dans l'idée de base de ce modèle de formation :

- Plus de 70 % des entreprises indiquent qu'elles ne peuvent couvrir qu'une partie de l'éventail d'une formation.
- Il est également très important que la responsabilité de la formation n'incombe pas uniquement à l'entreprise formatrice.
- La réduction de la charge de temps est une autre raison d'entrer dans un réseau d'entreprises formatrices. D'un point de vue économique, il y a seulement déplacement entre coûts monétaires et coûts non monétaires, étant donné que les dépenses en temps de l'organisation principale sont compensées par les versements forfaitaires des entreprises membres.

**Tableau 4 : Raisons d'adhérer à un réseau d'entreprises formatrices**

<b>Raisons d'adhésion</b>	<b>Plutôt à très important</b>
Couverture de seulement une partie de l'éventail d'une formation	71 %
Réduction de la charge de temps	68 %
Partage de la responsabilité	61 %
Absence d'expérience avec des apprentis	35 %
Pas d'obligations de plusieurs années	24 %
Réduction de la charge financière	18 %
Pas d'utilisation des pleines capacités ou seulement de manière saisonnière	15 %
Emploi trop peu productif des apprentis	15 %

**Contact / adresse de publication :**

Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT)  
Centre de prestations Formation professionnelle  
Secteur Questions de fond et politique  
Effingerstrasse 27  
3003 Berne  
berufsbildung@bbt.admin.ch  
www.bbt.admin.ch

**Impressum**

**Editeur :**  
OFFT

**Mise en page :**  
OFFT

**Date de publication :**  
Mars 2008