

## Proposition de valorisation de l'expérience du programme de prospection de places d'apprentissage dans les entreprises vaudoises (programme UPPA)

### Projet réalisé par :

Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud (HEIG-VD)  
Silna Reymond

### Mandaté par :

Office Fédéral de la Formation Professionnelle et de la Technologie (OFFT)

Février 2008

Note : ce document est une synthèse – un rapport complet est disponible

## Table des matières

<i>Chapitre 1 - Contexte</i>	3
<i>Chapitre 2 - Problématique</i>	4
2.1 Enjeux relatifs à la Confédération	4
2.2 Enjeux relatifs aux organisations syndicales	4
2.3 Enjeux relatifs aux organisations patronales	4
<i>Chapitre 3 - Objectifs du projet UPPA</i>	5
3.1 Objectifs du projet	5
<i>Chapitre 4 - Résultats objectifs implicites</i>	6
4.1 Synthèse des résultats – nouvelles places entreprises non formatrices	6
4.2 1000 nouvelles places d'apprentissage ont été créées dans des entreprises sans autorisation de former, ne formant plus ou pouvant former davantage	7
<i>Chapitre 5 - Résultats objectifs explicites</i>	7
5.1 20'000 entreprises non formatrices encouragées à créer des places	7
5.2 Entre 9'000 et 10'000 entreprises non formatrices ont été démarchées	8
5.3 Les filières ont été présentées aux écoles, institutions, etc	8
5.4 La qualité de la formation duale et les différentes filières de formation ont été promues	8
5.5 Rencontre avec les professionnel-le-s des entreprises susceptibles d'accueillir des jeunes en formation	8
<i>Chapitre 6 - Analyses et recommandations</i>	9
6.1 Conversion des places démarchées en places disponibles	9
6.2 Conversion des places disponibles en places occupées	10
6.3 Nécessité de documenter le sujet (obtenir de l'information validée)	10
6.4 Utilisation et rôle de Wikijob	10
6.5 Suivi du démarchage et actualisation des données sur Wikijob	10
<i>Chapitre 7 - Proposition de valorisation de l'expérience</i>	11
<i>Conclusion</i>	14
<i>Documentation utilisée</i>	14

---

## Chapitre 1 - Contexte

---

En décembre 2005, l'Office Fédéral de la Formation Professionnelle et de la Technologie (OFFT), représenté par le Directeur général de l'enseignement postobligatoire, M. Jean-Pierre Rochat, signe la demande de subvention pour un projet de développement de la formation professionnelle, dans le cadre de prestations particulières d'intérêt public. Ce nouveau projet est intitulé « Prospection de places d'apprentissage dans les entreprises vaudoises ».

La direction du projet est confiée à la DFPV (Direction de la formation professionnelle vaudoise), en la personne de M. Alain Garnier, son directeur.

Le Canton de Vaud connaît alors, à l'instar des autres cantons suisses, une pénurie de places d'apprentissages dans la plupart des domaines de formation importants. Cet état de fait est tributaire d'éléments conjoncturels, recensés par l'OFFT, comme l'évolution de la courbe démographique, l'augmentation des jeunes en échec aux épreuves intermédiaires et finales du CFC et la réticence des employeurs à former des jeunes. D'autres facteurs sont également évoqués, comme l'augmentation des jeunes issus des structures de transition, le marché du travail tendu et la complexité de la réglementation et des exigences de formation. [OFFT, 2005]

En 2005, et pour une durée de trois mois, un prospecteur de places d'apprentissage a été engagé sur territoire vaudois, pour inciter les entreprises n'utilisant pas leur autorisation de former à embaucher un ou des apprenants. Le résultat de son action – la création de 80 nouvelles places d'apprentissage – donne lieu à la reconduction d'un mandat de même nature, mais en l'annualisant et en l'élargissant à l'ensemble des entreprises vaudoises. [OFFT, 2005]

La motivation de cette démarche est fondée sur le fait que l'offre vaudoise en termes de places d'apprentissage se situe bien en-dessous des nécessités et que de nombreuses entreprises du littoral lémanique ne connaissent pas la formation duale<sup>1</sup> et ses avantages. La presse s'en fait l'écho : « *Le but premier de ces visiteurs particuliers est évidemment de faire l'éloge de la fameuse formation duale (entreprise-école). Il faut aussi tordre le cou aux arguments négatifs : « notre entreprise est trop petite », « Nous n'avons pas le temps », ou encore « Nous sommes trop spécialisés ». Les démarcheurs ont d'excellentes réponses à opposer à ces « bonnes » raisons. Ils mettent en lumière la nécessité de transmettre le savoir. Ils rassurent sur les « contraintes » administratives et proposent à la fois un soutien efficace et des connaissances permettant de faire le pas.* » (24 Heures NV, 16.04.07).

De plus, de nouvelles ordonnances et filières de formation apparaissent à un rythme très soutenu, ce qui nécessite une interface entre les entreprises et le Canton.

Au début du projet, le canton de Vaud compte 5'000 contrats d'apprentissage. L'objectif, à la fin du démarchage, est d'avoir proposé 1'000 places supplémentaires.

---

<sup>1</sup> Modalités de la formation professionnelle initiale en entreprise, se caractérisant par l'alternance de la formation dans l'entreprise formatrice et des cours professionnels à l'école. Pour certains métiers, ce modèle coexiste avec la formation professionnelle en école de métiers, à plein temps. [Site Orientation.ch]

---

## Chapitre 2 - Problématique

---

*Rappelons qu'entre le milieu des années '80 et la fin des années '90 le nombre de places d'apprentissage a subi une baisse constante. Des modifications structurelles de l'économie vaudoise (développement du tertiaire au détriment de l'industrie qui formait traditionnellement plus d'apprentis), combinées à des effets conjoncturels, l'expliquent.* [OFFT, 2005]. La demande de subside à la base de ce projet est explicite : « A l'instar des autres cantons, le canton de Vaud souffre cruellement de manque de places d'apprentissage, dans la plupart des domaines de formation importants. Cet état de fait est la conjonction de phénomènes connus, mais mis en exergue lors de l'entrée en formation 2005 : évolution de la courbe démographique, augmentation des jeunes issus de la scolarité obligatoire, augmentation des jeunes issus des structures de transition, augmentation des jeunes en échec aux épreuves intermédiaires et finales du CFC (paralysie des places d'apprentissage), réticence des employeurs à former des jeunes (connaissances scolaires, motivation et comportement des jeunes), marché du travail tendu, temps disponible à la formation insuffisant, complexité de la réglementation et des exigences de formation, fortement remis en question. » [OFFT, 2005]

### 2.1 Enjeux relatifs à la Confédération

« La présente demande de subventions s'inscrit dans le cadre de l'annonce fait par M. le Conseiller fédéral Joseph Deiss le 10 novembre 2005 quant à la prise en charge totale de ces démarches cantonales par la Confédération, intentions qui n'ont pas été suivies par le Conseil fédéral » [OFFT, 2005]. Le ministre de l'Economie veut accroître l'engagement de la Confédération dans la création de places d'apprentissage. Il annonce des mesures concrètes, souhaitant faire passer de 60% à 100% de subventionnement fédéral des projets [RSR, 10 août 2005].

### 2.2 Enjeux relatifs aux organisations syndicales

L'Union Syndicale Suisse exige une augmentation de places d'apprentissage. Sa proposition aurait également été de créer une sorte de «Monsieur places d'apprentissage» à l'échelon national. Mais le Conseil fédéral, préfère agir au niveau cantonal par le biais des promoteurs de places d'apprentissage, en particulier dans les grandes agglomérations. [RSR, 10 août 2005]. La nécessité de conférences sur les places d'apprentissage a en revanche été reconnue.

### 2.3 Enjeux relatifs aux organisations patronales

Les associations patronales et notamment la Fédération Patronale Vaudoise, ont un engagement de longue date en faveur de l'apprentissage. Il se caractérise par des mesures concrètes, antérieures à ce projet, comme des appels aux entreprises, des séances d'information, le soutien et l'implication dans le premier démarchage mené par M. Parisod, le développement d'un dossier de promotion, le recueil et l'analyse de données ainsi que la promotion auprès des associations professionnelles.

---

## Chapitre 3 - Objectifs du projet UPPA

---

### 3.1 Objectifs du projet

Le projet, financé par la Confédération en collaboration avec le canton, poursuit deux buts : la promotion de la formation professionnelle auprès des entreprises qui ne forment pas et l'ouverture de nouvelles places d'apprentissages.

Cette opération de démarchage est mise sur pied par la Direction de la formation professionnelle vaudoise et son Unité de Promotion des Places d'Apprentissage [UPPA], en collaboration avec le responsable de la commission d'apprentissage du district. Ce projet durera jusqu'au début 2008, afin d'assurer un démarchage de places d'apprentissages sur trois rentrées scolaires.

Voici les objectifs quantitatifs tels que définis dans le document fondateur du projet :

« Dans le canton de Vaud le potentiel des entreprises encore non formatrices susceptibles d'engager un apprenti est estimé à environ 20'000. Sur la base de notre expérience de l'été 2005 et de l'expérience valaisanne, nous estimons qu'un « prospecteur » peut visiter 4 entreprises par jour soit environ 800 entreprises par an. Avec 6 « prospecteurs » pendant 2 ans, nous pensons pouvoir démarcher quelques 9'000 à 10'000 entreprises, soit la moitié du nombre des entreprises du canton. Le choix de celles-ci se fera sur la base d'une analyse menée en collaboration avec le Département de l'économie (DEC) et les diverses associations professionnelles vaudoises. » [OFFT, 2005].

Le canton de Vaud se réfère à l'expérience de démarchage antérieurement menée pour quantifier les objectifs à atteindre. Ils sont dès lors exprimés ainsi :

#### Objectifs explicites

- Encourager 20'000 entreprises non formatrices à créer de nouvelles places
- Démarcher entre 9'000 et 10'000 entreprises non formatrices
- Présenter les filières à tous les partenaires susceptibles de contribuer à l'augmentation de l'offre
  - secrétaires patronaux, présidents d'associations,
  - services ou offices d'orientation, écoles, institutions,
  - etc....
- Favoriser l'implantation des nouvelles ordonnances
- Promouvoir la qualité de la formation duale et les différentes filières

#### Objectifs implicites

Les objectifs implicites sont encore plus directement issus de l'expérience antérieure :

- Créer 1000 nouvelles places (entreprises sans autorisation de former, ne formant plus, pouvant former plus) durant les deux années de l'opération.

Précisons que le projet présenté ne couvre pas l'ensemble des besoins en matière de promotion des places d'apprentissage, mais ne pourrait pas être redimensionné à la hausse pour des questions financières. Notons également que l'objectif de création de 1'000 nouvelles places d'apprentissage est qualifié d'« ambitieux » dans la note adressée le 24 janvier 2006 à Madame Lyon, Cheffe du Département.

Le document initial spécifie que les mesures concrètes en termes de relations publiques sont prévues sous formes d'actions à travers la radio et la presse écrite durant toute la durée du projet, avec des conférences et interventions ponctuelles. [OFFT, 2005]

## **Chapitre 4 - Résultats objectifs implicites**

Globalement, nous pouvons affirmer que les objectifs fixés dans la demande de subvention pour le projet ont été atteints. Il s'agira dès lors de déterminer jusqu'à quel point et quels sont les éléments qui pourraient prêter à recommandations.

### **4.1 Synthèse des résultats – nouvelles places entreprises non formatrices**

**Tableau 1 - Synthèses entreprises sans autorisation de former**

Entreprises sans autorisation de former délivrée (entreprises non formatrices)	Nb. visites	<b>4'965</b>
	Ne souhaitent catégoriquement pas former	<b>2'669</b>
	Nb. autorisations de former délivrée	<b>481</b>
	Nb. autorisations de former refusées	<b>27</b>
	Nb. nouvelles places UPPA	<b>693</b>

(Source : UPPA)

Note : A fin décembre, 185 entreprises désirant devenir formatrices n'avaient pas encore eu la visite d'un commissaire professionnel.

Environ 1600 entreprises sont hésitantes ou attendent des jours meilleurs.

## Tableau 2 - Synthèse globale du projet et des places démarchées

		Région de Vaud																						
		1 <sup>er</sup> trimestre 06		2 <sup>ème</sup> trimestre 06		3 <sup>ème</sup> trimestre 06		4 <sup>ème</sup> trimestre 06		Total 2006		1 <sup>er</sup> trimestre 07		2 <sup>ème</sup> trimestre 07		3 <sup>ème</sup> trimestre 07		4 <sup>ème</sup> trimestre 07		Total 2007		1 <sup>er</sup> trimestre 08		Total Général
Entreprises visitées	Nb. visites	269	277	256	802	263	287	520	411	1481	640	2'923	Nb. nouvelles places UPPA <sup>1</sup>	46	71	77	194	55	63	82	92	292	91	577
	Ne souhaitent pas former												Nb. aut. de former délivrée	629	646	600	1'875	613	669	914	822	3'018	845	5'738
	Nb. souhaitant former <sup>2</sup>	493	429	333	1'255	309	345	361	350	1'365	467	3'087	Nb. aut. de former refusées	84	83	3	170	27	92	118	40	277	78	525
	Nb. nouvelles places UPPA	73	116	45	234	65	111	107	163	446	42	722												
	Nombre total d'entreprises visitées <sup>4</sup>	898	923	856	2'677	876	956	1'434	1'233	4'499	1'485	8'661												
	Nombre total de nouvelles places	119	187	122	428	120	174	189	255	738	133	1'299												
	Nombre total de stages offerts	544	834	466	1'844	298	324	334	844	1'800	418	4'062												
	Situation Vaudoise: Nb total cumulé de contrats d'app. signés (1ère) <sup>3</sup>	2'951	5'434		5'434	683	3'220	5'635		5'635														
	Budget	200'000	180'000	200'000	580'000	200'000	200'000	200'000	264'000	864'000	392'000	1'836'000												
Finances	Réel	194'010	167'017	192'540	553'567	185'000	195'000	200'000	250'000	830'000	250'000	1'633'567												

(Source : UPPA)

**4.2 1000 nouvelles places d'apprentissage ont été créées dans des entreprises sans autorisation de former, ne formant plus ou pouvant former davantage**

Le nombre de nouvelles places d'apprentissages créées selon les résultats en janvier 2008 est de 994 (1206 en fin de 1<sup>er</sup> trimestre). L'objectif implicite estimé en fonction de la première opération de démarche peut donc être considéré comme étant atteint.

## Chapitre 5 - Résultats objectifs explicites

Les objectifs formulés dans la demande de subside sont repris ci-dessous et évalués.

## 5.1 20'000 entreprises non formatrices encouragées à créer des places

Les entreprises non formatrices sont celles qui pourraient former davantage, qui ne forment plus, ou qui n'ont pas l'autorisation de former. Sur les deux ans de démarchage de l'UPPA, quelque 7'600 entreprises ont été contactées. Le résultat sur ce point peut être considéré comme inférieur aux espérances, mais sans influence sur la réussite du projet.

Il reste difficile d'isoler la création de places d'apprentissage du processus de démarchage et d'affirmer que les entreprises non formatrices concernées n'ont pas été encouragées à créer de nouvelles places. Par exemple, la communication liée au projet et la participation aux manifestations professionnelles peuvent avoir contribué à l'encouragement souhaité.

## 5.2 Entre 9'000 et 10'000 entreprises non formatrices ont été démarchées

Selon les chiffres fournis par l'UPPA, 7'376 entreprises ont été visitées ou contactées, dont plus de 270 devront être revisitées dans les 6 prochains mois. Notons que 399 entreprises se sont avérées « indisponibles », dans le sens où le démarcheur a trouvé porte close ou que le responsable était absent lors de la tentative de visite.

**Tableau 3 - Nombre d'entreprises visitées et statut du résultat**

Statut	Adresses
A revisiter	276
Contactée	635
Indisponible maintenant	399
Pas encore visitée	48155
Pas trouvée	302
Visitée	6465

Source: base de données WikiJob, statut de visite des fiches des entreprises, chiffres de décembre 2007 correspondant à 22 mois de démarchage. NB : ce tableau comprend également les entreprises démarchées sur Neuchâtel, mais celles-ci ne représentent que 2 à 3% des visites.

Les effectifs de visites sont inférieurs aux prévisions, mais cette information n'est pas propre à remettre la démarche en question, puisque l'objectif de 1'000 places a été atteint et que l'augmentation du nombre de contacts, s'il n'est pas converti en places ne présente qu'un intérêt limité. Il est d'ailleurs à préciser que le choix de procéder par visites plutôt que par téléphone a généré un nombre de démarchages total moins important, mais a permis un meilleur résultat sur la création de places d'apprentissage.

## 5.3 Les filières ont été présentées aux écoles, institutions, etc.

La démarche de présentation des filières aux écoles a été partiellement effectuée et reste locale dans sa réalisation. Le site Wikijob présente en revanche une valorisation intéressante de la démarche et dispose d'une marge de progression intéressante, si l'on observe les statistiques de fréquentation. (Voir sur le rapport complet).

## 5.4 La qualité de la formation duale et les différentes filières de formation ont été promues

L'expérience des mois de mars à décembre 2006 a aussi montré que la publicité réalisée et les opérations de « ratissage » menées ont augmenté la réceptivité à l'égard de la formation duale, ce qui est un avantage significatif en termes de promotion.

## 5.5 Rencontre avec les professionnel-le-s des entreprises susceptibles d'accueillir des jeunes en formation

Selon les données fournies par l'UPPA [UPPA 2007], cet objectif a été rempli et les résultats concrets sont les suivants :

- Participation systématique aux salons et forums de l'apprentissage
- Présentations lors de rencontres externes
- Participation à des expositions régionales
- Plus de 25 articles de presse (24 heures, Région Nord Vaudois, La Côte...)
- Participation active en radio et télévision (RSR, TSR, TVRL, Radio Chablais...)
- Contacts avec des écoles (Vallorbe, Echallens, Orbe, Cossonay...)
- Contacts avec des institutions de la transition (OPTI, SEMO, MMTs, ForJad...)
- Contacts avec le monde syndical (ARC, Transfair, Syna, Unia...)

## Chapitre 6 - Analyses et recommandations

Julien Guex, sous directeur CVCI et membre du comité de pilotage, propose dans l'AGEFI une analyse de la situation de l'apprentissage :

*A la fin août 2007, de nombreux cantons ont (...) confirmé une augmentation du nombre des places d'apprentissage attribuées par rapport à l'année passée. (...) On pourrait donc penser que la situation n'est pas (ou plus) problématique. Hélas, il faut admettre que ce n'est pas (encore) le cas. D'une part, l'augmentation sensible des places d'apprentissages n'a pas permis de compenser totalement les effets de la démographie (...). D'autre part, le pourcentage d'entreprises formatrices demeure largement inférieur à ce qu'il était dans les années 80. L'«effort» de formation se concentre donc sur un nombre restreint d'entreprises.*

Cette analyse montre à quel point l'approche par démarchage est cruciale, dans une situation tendue. Il apparaît néanmoins que son efficacité mérite d'être revue sur certains points, qui se situent davantage dans la validation et l'utilisation des places démarchées que dans la manière de les acquérir. La démarche mise en œuvre par l'UPPA était en adéquation avec le projet initial et ses objectifs, qui ont été remplis. Cette information est confirmée par le premier démarcheur à l'origine de la mise en place du projet, M. Norbert Parisod. Selon ses observations, le démarchage peut durer de 10 minutes à 2 heures et demi, ce qui montre à quel point la visite d'une entreprise peut s'avérer chronophage. En revanche, la visite permet d'obtenir un taux de réussite de 1/10, tandis qu'il n'a reçu aucune réponse positive sur ses vingt premiers téléphones. Notons que certaines des parties prenantes consultées au sein du comité de pilotage auraient souhaité que le démarchage soit effectué par les milieux économiques directement ou par d'autres structures du canton.

### 6.1 Conversion des places démarchées en places disponibles

Sur les 1'000 places démarchées, les deux tiers (627 places) sont issues d'entreprises n'ayant jamais formé, ce qui est positif. Ces places, une fois démarchées, doivent néanmoins être validées par les commissaires professionnels. Si la validation n'intervient pas rapidement, l'effet peut s'avérer très négatif. Certaines entreprises renoncent à proposer la place, d'autres se démotivent. Il est important que les freins à la création des places soient atténués. Relevons que la nouvelle loi devrait corriger ces problèmes, avec notamment la professionnalisation du rôle du commissaire.

## 6.2 Conversion des places disponibles en places occupées

Une place inoccupée est non seulement une perte, mais également une source de démotivation pour les entreprises. Or, le nombre de places proposées mais non-pourvues n'est pas négligeable, bien qu'il soit difficile d'obtenir de l'information validée sur ce point. Si la démarche devait être poursuivie, cet aspect devrait être formalisé et évalué non pas en termes de quantités de places générées, mais en termes de places occupées répondant à une situation de déficit dans un secteur particulier.

## 6.3 Nécessité de documenter le sujet (obtenir de l'information validée)

Ainsi que le relève le rapport-postulat sur le nombre insuffisant de places d'apprentissage adopté le 24.02.06 par le Conseil National, la question du déficit de places doit être documentée.

Sur ces points, le travail de l'UPPA et notamment les informations capitalisées lors du démarchage et de l'utilisation de Wikijob pourraient s'avérer précieuses. D'autres points pourraient également être documentés, au travers, par exemple, des relations créées avec les associations professionnelles. Les besoins de celles-ci pourraient être investigués au travers des activités de la structure de démarchage.

Ceci pourrait également offrir une solution intéressante au problème de « gaspillage de ressources » en termes de constitution de base de données relevé par M. Parisod dans sa première opération de démarchage. Selon lui, la constitution d'une base de données actualisée (il estime la part obsolète des données dont il a disposé à 20%) serait un atout précieux en termes de démarchage et de rapport avec les entreprises.

## 6.4 Utilisation et rôle de Wikijob

La plateforme Wikijob s'est avérée un outil efficace d'aide au démarchage et a permis de capitaliser des informations utiles. En tant que tel, cet outil constitue un apport précieux. Hors de ce champ, son utilisation pose des questions de légitimité.

Les utilisateurs ont globalement apprécié d'utiliser la plateforme Wikijob. Certains ont notamment apprécié la souplesse et le dynamisme de l'outil.

Il est impératif de mieux situer les avantages de Wikijob en tant qu'outil d'interfaçage, et de l'utiliser majoritairement comme tel. Voici dès lors la principale mesure que nous recommandons de mettre en place :

- Distinguer Wikijob au niveau de l'offre (essentiellement stages ainsi que les offres de formation spécifique) et au niveau du public-cible (élèves hors offre Orientation, et donc qui ne sont pas en 9<sup>ème</sup> année). Le stage est en effet une voie rêvée vers la création de nouvelles places.
- Laisser la plateforme Wikijob en dehors de l'informatique de l'Etat, dans l'optique d'un outil d'interfaçage et de dialogue entre entités privées et publiques.

## 6.5 Suivi du démarchage et actualisation des données sur Wikijob

La prise en compte d'un suivi des données sur la plateforme est un point d'amélioration essentiel et a constitué, selon les entretiens, une source de frustration récurrente pour toutes les parties prenantes.

Le manque d'actualisation des informations recueillies a été souvent mentionné par les personnes interrogées, notamment les futurs apprenants. D'autre part, certaines des entreprises interrogées ne se rappelaient pas avoir été démarchées et n'avaient pas une connaissance claire de Wikijob. Il est peu probable qu'elles aient investi le temps nécessaire à l'actualisation de leur profil, cela d'autant plus qu'elles ne sont pas exposées à un problème de recrutement.

Le suivi du démarchage et l'actualisation des données sont les points à améliorer, notamment en intensifiant le travail en réseau.

## **Chapitre 7 - Proposition de valorisation de l'expérience**

---

Au vu de ce qui précède, voici les recommandations ressortant des éléments mis en lumière :

- 1 – Bien que l'objectif de démarchage ait été rempli, la question du déficit des places d'apprentissage reste ouverte.
- 2 – Le démarchage ne peut porter ses fruits en l'absence d'un suivi, que cela soit en termes de validation de l'autorisation de former ou en termes d'occupation de la place proposée.
- 3 – Le nombre de places offertes n'est qu'un aspect du problème. Le point charnière se situe au niveau du dialogue entre les parties prenantes concernées, du suivi et du « matching » (l'adéquation entre la place offerte et le public-cible).
- 4 – L'outil pour proposer des places d'apprentissage à la majorité du public concerné est le site Orientation.ch.
- 5 – La part à gérer dans le démarchage et la mise à disposition de l'offre de places d'apprentissage ne se situe pas dans le fait de proposer un nombre suffisant de places au plus grand nombre, mais dans le fait de promouvoir des secteurs délaissés ou d'offrir des opportunités supplémentaires à de futurs apprenants dont le profil ne correspondrait pas au couple « offre-demande » habituel (soit que ce public soit sous-sollicité, soit qu'il soit peu sensibilisé aux opportunités de certains secteurs). Il est entendu ici que l'objectif n'est en aucun cas d'institutionnaliser une démarche de type « un apprenti = une place d'apprentissage », ni d'ailleurs la démarche inverse « une place d'apprentissage = un apprenti », mais bien de constituer une interface de dialogue permettant d'ajuster au mieux offre et demande, en fonction des impératifs de chaque partie prenante.
- 6 – Le démarchage de stages est une alternative intéressante pour activer le « matching » entre des secteurs peu couverts et de futurs apprentis.
- 7 – Le « matching » ne peut se faire sans un outil de communication approprié qui permette le suivi, ainsi qu'un dialogue médiatisé par une instance coordinatrice, entre les parties prenantes concernées.
- 8 – Une pérennisation de la démarche entamée avec le projet UPPA, enrichie des enseignements tirés et des informations recueillies, avec une forte spécialisation

sur les secteurs et publics-cibles peu couverts par Orientation.ch ferait particulièrement sens.

- 9 – En l'absence de cette pérennisation et de suivi rigoureux (points ci-dessus) une proportion importante de pertes (places non-validées, entreprises renonçant à proposer la place promise, etc.) devrait être retranchée des résultats positifs obtenus par le démarchage de l'UPPA. Ces pertes seraient de nature à augmenter de manière conséquente le coût d'obtention d'une place d'apprentissage et à remettre en question l'efficacité finale du projet. Elles ne pourraient toutefois être imputées au projet de démarchage.
- 10 – L'idée d'un organisme pérenne trouve les faveurs de plusieurs des parties prenantes concernées, notamment des acteurs économiques, mais ne pourrait être une continuation directe et en l'état de l'UPPA. Relevons notamment que certaines des parties prenantes consultées (FPV, FVE, CVCI, entre autres), auraient souhaité et trouvé plus efficace que le démarchage soit effectué par les milieux économiques directement. La réflexion autour d'une pérennisation de la démarche permettrait de remettre cette préoccupation à l'ordre du jour et de la ré-envisager dans l'ébauche d'un nouvel organisme.
- 11 – Une structure pérenne totalement inscrite dans l'organisation de l'Etat nécessiterait la demande d'un financement important, ne répondant plus aux critères liés à la demande de subvention initiale. Cette solution, proche de la structure actuelle, semble peu porteuse et nous avons choisi de ne pas la retenir.
- 12 – L'externalisation complète d'un organisme pérenne, en dehors de toute représentation étatique, pourrait rencontrer des problèmes de légitimité et pourrait ne répondre que partiellement aux objectifs de départ. Un soutien fort de l'Etat est nécessaire et son absence d'implication dans une telle structure pourrait être perçue comme un message défavorable.
- 13 – Un organisme « hybride », disposant d'une représentation forte de l'Etat tout en impliquant notamment les associations professionnelles et les acteurs économiques semble dès lors la solution la plus adéquate. L'adéquation et la pertinence du choix genevois pourraient être étudiées dans la perspective d'une représentation interdépartementale de l'Etat et avec un organisme « ayant pour mission de coordonner, de promouvoir et de prospector les offres de stage et de formation en entreprise ». (IM 19 décembre 2006). Outre la représentation interdépartementale, il est fondamental que l'implication des acteurs extérieurs à l'Etat soit également être prise en considération.
- 14 – La création de cet organisme ne permettrait pas de reprendre les bases, représentations et responsabilités actuelles en termes de pilotage du projet. Les rôles et places des acteurs actuels ne pourront et ne devront pas être reproduits tels quels. Leur sollicitation ou participation dans le cadre d'un organisme ultérieur serait en revanche souhaitable, du fait de l'expérience acquise.
- 15 – Cet organisme ne pourrait en revanche faire table rase des acquis et de l'expérience accumulée, que cela soit en termes de démarchage ou en termes d'outil de capitalisation et de mise à disposition des informations. La capitalisation des bonnes pratiques et les enseignements à tirer des dysfonctionnements sont essentiels pour éviter des gaspillages importants. Il serait dès lors souhaitable de s'assurer la participation des responsables actuels du projet sous la forme d'un mandat lié à la mise à disposition de l'outil qu'ils ont

développé et à la restitution des recommandations basées sur la pratique de terrain. La démarche menée par l'UPPA trouverait alors tout son sens dans la perspective d'une étape intermédiaire : prolongement et aboutissement de la première phase de démarchage (effectuée en 2004 par M. Parisod et soutenue notamment par la FPV) et capitalisation d'une expérience permettant d'envisager la création d'un organisme pérenne répondant au plus adéquatement aux attentes des différentes parties prenantes.

- 16 – La mission et les objectifs de cet organisme doivent être très précisément définis dans l'esprit d'une complémentarité avec les autres acteurs de l'insertion. Cette complémentarité est indéniablement possible et souhaitable, mais il est fondamental d'orienter le fonctionnement de cet organisme sur des activités spécifiques qui ne relèvent pas du rôle direct des autres acteurs. Ceci permettrait des collaborations beaucoup plus intenses entre les parties prenantes, collaborations d'ailleurs souhaitées au niveau de la demande de subvention pour le projet. En ce sens, la recherche de stages ainsi que l'activité de « matching » et de dialogue devraient être fortement mises en évidence par rapport à la notion de démarchage, qui devrait représenter une option méthodologique plus qu'un objectif en soi.
- 17 – Cet organisme devrait impérativement reprendre à son compte la gestion de l'un des rôles délaissés par les parties prenantes actuelles, celui du suivi et de la valorisation des places obtenues, ainsi que de l'interfaçage entre les parties prenantes. Le suivi du « destin » des places d'apprentissage doit être mieux documenté dans l'idée d'une optimisation et d'une meilleure adéquation entre l'offre et les besoins. Le corollaire en est que cet organisme devra jouer le rôle de répondant de l'Etat si, par exemple, un secteur professionnel a besoin de places ou si une demande spécifique est adressée par le marché.

Si l'augmentation du nombre de places se poursuit selon les mêmes tendances que celles relevées notamment par les statistiques effectuées au DFPJ<sup>2</sup>, l'équilibre entre l'offre et la demande en termes d'apprentissage devrait s'être stabilisé d'ici quelques années. Selon les appréciations de certains acteurs, nous risquons d'assister à un changement de paradigme allant vers une inversion de la tendance : une offre excessive de places d'apprentissage par rapport au nombre d'apprenants sur le marché. Certains ajustements seront dès lors certainement nécessaires, mais la question des jeunes en difficulté et en rupture n'en demeure pas moins ouverte. Reste également le fait que la proposition d'une place d'apprentissage a un coût certain pour l'entreprise et qu'elle doit pouvoir compter sur l'engagement rapide d'un apprenant, faute de quoi elle risque de devoir subir des difficultés d'organisation sur plusieurs années (trois ans). Dès lors, et quel que soit le côté vers lequel penche la balance de l'offre / demande en ce qui concerne les places d'apprentissage, la question du « matching », du suivi des offres de place, va rester cruciale, au même titre que l'échange d'informations entre demande des entreprises et capacités des apprenants. La création d'une telle structure de coordination trouve dès lors son sens et permettrait une rentabilisation efficace des efforts consentis en termes de création de places d'apprentissage autant qu'une anticipation des problèmes émergents en termes d'équilibre offre/demande. La nouvelle loi est l'occasion de profiter des créneaux de changements pour faire des corrections intéressantes et modifier les structures existant à l'intérieur de l'Etat.

<sup>2</sup> Direction de la formation professionnelle vaudoise (2007). Rapport n° 7-07 du 3 octobre 2007. Evolution de la rentrée des contrats d'apprentissage vaudois.

---

## Conclusion

---

Le projet UPPA peut objectivement être considéré comme un succès, puisque l'objectif de création de 1'000 places d'apprentissage a été atteint – il est d'ailleurs même dépassé au premier trimestre 2008, car 1206 nouvelles places ont été créées.

L'évaluation de la méthodologie utilisée mène à la conclusion que les aspects internes au projet, comme la planification des zones, les critères d'adressage des entreprises, la capitalisation de l'information nécessaire, le démarchage en tant que tel, ont été adéquatement gérés.

Les aspects les plus problématiques se situent hors des objectifs définis dans la demande de subvention à la base du financement de ce projet. Dans l'idée d'une pérennisation de la démarche, ces aspects devraient impérativement être repensés. Il ne serait pas pertinent de reconduire le projet sous sa forme actuelle. Une pérennisation de la démarche et de l'expérience acquise seraient en revanche hautement profitable.

La rencontre avec les membres du comité de pilotage : M. Norbert Parisod, M. Gérard Moser - SELT, M. Michel Frank – responsable des questions de formation à la Fédération Patronale Vaudoise, M. Alain Garnier – directeur général adjoint DFPV, Mme Isabelle Taher – directrice de l'OCOSP et M. Sylvain Jacot-Descombes - OCOSP, M. Philippe Martinet - Directeur DGEP-OPTI, M. Julien Guex - sous-directeur CVCI, a permis de mieux mettre en lumière les tenants et aboutissants de ce projet.

Nous terminerons en remerciant sincèrement MM. Michaud et Bory pour leur disponibilité et leur accueil et leur souhaitons le meilleur pour la poursuite de ce programme. Nous remercions également tous les membres du comité de pilotage, pour leurs précieux éclairages.

---

## Documentation utilisée

---

### Rapports

- [1] Conseil National (24.02.2006). Rapport sur le nombre insuffisant de places d'apprentissage. Commission de la science, de l'éducation et de la culture. Postulat 06.3018. [Postulat Online] [http://www.parlement.ch/f/cv-geschaefte?gesch\\_id=20063018](http://www.parlement.ch/f/cv-geschaefte?gesch_id=20063018)
- [2] Direction de la formation professionnelle vaudoise (2007). Rapport n° 7-07 du 3 octobre 2007. Evolution de la rentrée des contrats d'apprentissage vaudois.
- [3] LINK Institute, sur mandat de l'OFFT (2006). Baromètre des places d'apprentissage. Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie. [Document online]. Disponible sur le site de l'OFFT. Document consulté le 1.04.08, p. 47
- [4] OFFT (2005). Prospection de places d'apprentissage dans les entreprises vaudoises. OFFT. Bern.
- [5] FPV (2005). Apprentissage : encore un effort, engagez plus ! (Juillet 2005).

**Presse et medias**

- [1] Guex, J. (12 octobre 2007, page consultée le 12.02.08). Vaud : constante augmentation des places d'apprentissage. Agefi. [Document Online]. Téléchargeable sur [www.cvci.ch](http://www.cvci.ch)
- [2] Radio Suisse Romande. (10 août 2005, page consultée le 12.05.08). Apprentissage: les bonnes places sont chères. [Document online]  
<http://info.rsr.ch/fr/rsr.html?siteSect=500&sid=6000119&cKey=1123693047000>
- [3] Radio Suisse Romande. (11 novembre 2005, page consultée le 12.05.08) Joseph Deiss au secours de l'apprentissage. [Document online]  
<http://info.rsr.ch/fr/rsr.html?siteSect=500&sid=6231353&cKey=1131698732000>