

# Alternance

## Allemagne : un modèle qui a fait ses preuves

**Le roi Philippe a mené, les 12 et 13 mars derniers, une visite d'étude de deux jours en Allemagne à la découverte du système d'enseignement en alternance. Ce système<sup>1</sup> a notamment permis au pays de maintenir un taux de chômage extrêmement bas chez les jeunes, à peine 8% parmi les moins de 25 ans.**

**U**ne première du genre ! Jamais auparavant, le Roi n'avait organisé une visite d'étude sur une thématique déterminée à l'étranger, en particulier dans le secteur de l'enseignement. Pour cette première, le souverain, dont on connaît la préoccupation pour la question de l'emploi chez les jeunes, avait choisi de se pencher sur le système « dual » allemand.

Huit ministres, des représentants des partenaires sociaux, du monde de l'emploi et de la formation, des responsables des organes de représentation et de coordination des Pouvoirs organisateurs, parmi lesquels le Directeur général du SeGEC, Étienne MICHEL, ont accompagné le Roi pendant ces deux jours. La délégation a pu observer les principales ressemblances et différences du modèle avec celui en vigueur chez nous.

### CLÉS

Le système de formation en alternance en Allemagne existe depuis plus de 60 ans. Cofinancé par l'État et les entreprises, il s'adresse aux jeunes de 16-17 ans<sup>2</sup>. Chaque année, ce sont plus de 500 000 nouveaux jeunes qui le rejoignent, ce qui en fait le type d'enseignement professionnel secondaire le plus suivi en Allemagne.

L'apprentissage, généralement étalé sur trois années, se déroule à la fois sur le lieu de travail et dans un établissement de formation. Il conduit à la délivrance d'un certificat qui atteste la maîtrise d'un ensemble de compétences et de connaissances donnant accès à une profession particulière. L'accès à ces formations est libre. Il

n'est pas conditionné à la réussite d'un certain niveau d'études. Cela explique en partie pourquoi le système permet de lutter contre le décrochage scolaire. Toutefois, certains jeunes ne parviennent pas à entrer dans le système dual, ou du moins pas directement, car ils n'ont pas pu conclure de contrat en entreprise. Les places d'apprenti sont proposées en fonction de l'offre et de la demande. Ainsi, en 2012, on comptait plus d'un million et demi de contrats d'apprenti.

### MÉTIERS

Le système dual prépare à 350 métiers agréés, pour lesquels des référentiels

de formation existent. Ces métiers sont déterminés en fonction des besoins du monde du travail, conjointement par les partenaires sociaux, l'État fédéral et les Länder. Chaque entreprise finance les formations professionnelles qu'elle organise pour ses élèves apprentis. Si elle ne peut elle-même l'organiser en raison de sa petite taille, des centres de formation interentreprises peuvent prendre le relai.

En ajoutant les rémunérations qui leur sont payées, on estime, pour l'entreprise, le cout brut annuel moyen d'un apprenti à environ 15 000 EUR<sup>3</sup>. Globalement, le système dual est financé aux deux-tiers par les entreprises, le



dernier tiers étant à charge des pouvoirs publics.

### TOUS GAGNANTS ?

Tant les entreprises que les pouvoirs publics trouvent leur compte dans ce système. Les premières peuvent sélectionner leurs apprentis, les préparer aux exigences de l'entreprise ; ce qui permet souvent d'éviter le risque d'erreurs de recrutement et une rotation trop importante du personnel.

Le système dual permet aussi à l'État de limiter les dépenses en termes d'éducation et de protection sociale (le taux d'activité y est précoce et élevé). La formation de travailleurs qualifiés contribue enfin à renforcer la compétitivité du pays et à couvrir les besoins nationaux en main-d'œuvre qualifiée.

De surcroît, l'enseignement en alternance jouit d'une image positive et respectée au sein de la population allemande. ■

CONRAD VAN DE WERVE

1. Lire l'étude « Le système allemand d'enseignement en alternance » publiée par le Conseil central de l'économie (septembre 2014). Une série d'éléments-clés sont repris dans le présent article.

2. À noter que l'enseignement supérieur organise aussi des programmes d'études « dual », de plus en plus demandés.

3. Enquête du BIBB, Institut Fédéral pour l'éducation et la formation professionnelle, 2007. Ce chiffre n'inclut pas la participation des apprentis à la production.

## Chez nous

**Alors que les Centres de formation en alternance (CEFA) fêtent, chez nous, leurs 30 ans, une série de changements voient le jour. Un nouvel Office franco-phonique de la formation en alternance (Offa) sera installé dans les prochains mois et servira de structure de pilotage pour les trois opérateurs de formation en alternance (CEFA, IFAPME, SFPME). Un contrat commun à ces opérateurs sera mis en place pour le jeune (15-25 ans). Ces aménagements devraient permettre d'offrir une plus grande lisibilité du système aux entreprises. Parallèlement à ces évolutions, notre système d'alternance peut-il trouver à s'inspirer de ce qui se fait chez nos voisins allemands ? Quelles sont les principales différences entre eux et nous ? C'est ce que nous avons demandé à Pierre WÉRY et Alain DESMONS, conseillers à la Cellule CEFA de la FESec.**

**P**our P. WÉRY et A. DESMONS, la première différence est d'ordre culturel. Les Allemands ont une vision beaucoup plus positive que la nôtre de l'enseignement technique et professionnel et de la formation en alternance. La situation socio-économique n'est pas la même. Elle est plus favorable en Allemagne, même si, il faut le rappeler, il n'y existait pas de revenu minimum d'intégration jusqu'il y a peu.

### GROSSES ENTREPRISES

À la différence de ce qui se passe chez nous, où ce sont souvent de petites structures, des entreprises familiales qui proposent des contrats aux élèves en alternance, en Allemagne, on constate une implication importante des (très) grosses entreprises. Cela explique en grande partie le succès de ce système, qui repose sur la capacité des entreprises à offrir des places d'apprentis et à financer les formations. « Des structures comme BMW ou Mercedes forment, via l'alternance, leurs futurs ouvriers et sélectionnent soigneusement les candidats. C'est différent de former des mécaniciens d'entretien automobile polyvalents en partenariat avec des petits garages, comme nous le faisons ici. Chez eux, c'est l'entreprise qui est l'opérateur principal de la formation en alternance, alors que chez nous, l'école reste le maître d'œuvre, en lien avec l'entreprise. C'est une très bonne chose que l'entreprise soit partenaire de l'enseignement, mais, insistent P. WÉRY et A. DESMONS, il est important d'éviter qu'elle devienne gestionnaire de la formation. »

### ÉVOLUTION

« L'alternance est pratiquée en Allemagne depuis longtemps, expliquent

encore les deux collègues. *Elle est vraiment ancrée dans la culture, et le système est bien rôdé.* » Chez eux, on peut former des ingénieurs dans cette filière. En Belgique pas encore, même si l'alternance évolue. Ici, elle a d'abord été une réponse à l'obligation scolaire, passée de 16 à 18 ans (elle est restée à 16 ans en Allemagne). « Nous n'avions, à ce moment-là, ni profils, ni programmes, ni contrats. Les conventions de stages étaient les mêmes que dans le plein exercice, et elles n'étaient pas du tout adaptées à l'alternance. »

Cette réalité-là a fortement évolué, ce qui n'est pas le cas des mentalités. Plusieurs décrets ont dessiné petit à petit le profil des CEFA, leurs fonctions et leur fonctionnement. On y a gagné en efficacité, en souplesse et en réalisme, au bénéfice des jeunes en formation. L'alternance continue à évoluer et gagne du terrain. Chaque année, de nouvelles écoles donnent la possibilité à leurs jeunes de poursuivre leur formation grâce à cette modalité pédagogique. Peut-être un jour sera-t-elle généralisée pour certaines formations professionnelles... « Ce dont nous rêvons, c'est qu'on parvienne à donner une image vraiment positive de l'alternance. En Allemagne, quand on fait de l'alternance, c'est de l'excellence. En Belgique, les intentions politiques vont dans ce sens, mais pour le grand public, elle reste souvent considérée comme une filière de relégation. Elle ne convient pas à tout le monde ni à tous les métiers, mais il est important de montrer qu'elle peut – et même qu'elle doit – être un choix positif. » ■

MARIE-NOËLLE LOVENFOSSE



# Et en Communauté germanophone ?

■ **Ingrid LENTZ-HAHN, coordonnatrice du CEHR (Centre d'enseignement à horaire réduit) de Saint-Vith depuis 27 ans :**

« **L**e CEHR de Saint-Vith a été ouvert en 1985 pour répondre à la prolongation de l'obligation scolaire. On parle toujours, à l'heure actuelle, en Communauté germanophone, d'Enseignement à horaire réduit (EHR). Depuis le décret de 1991, les CEFA sont devenus, en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), la plaque tournante de la formation en alternance. Chez nous, la volonté politique exprimée dans le décret de 1996 était plutôt de définir l'EHR comme l'instance destinée à accueillir les jeunes ne trouvant leur place ni dans l'enseignement à temps plein, ni dans la formation en alternance des classes moyennes. L'un de nos points forts est d'ailleurs d'essayer de trouver des solutions différenciées adaptées à chaque individu.

*J'ai vu, au fil des années, l'alternance se développer différemment chez nous et en FWB. Le système de l'alternance est beaucoup plus connu en FWB que du côté germanophone. Le public touché est plus vaste. Les contacts sont plus nombreux avec les entreprises.*

*Les mesures de certification (articles 45 et 49) ont été mieux adaptées que chez nous, où un projet-pilote de qualification flexible pour les jeunes de plus de 18 ans est à l'essai depuis deux ans. Contrairement à ce qui existe en FWB, nous n'avons pas de convention d'insertion socioprofessionnelle, mais bien un contrat de stage, qui laisse un vide juridique. Il ne prévoit pas d'obligation de rémunérer le jeune, qui reçoit une indemnité pour couvrir ses frais de déplacement. Les contrats d'apprentissage industriel sont plus intéressants, parce que les jeunes reçoivent des sommes fixées par les différents*

*secteurs, à condition d'être directement productifs et rentables.*

*Je ne sais pas si on peut dire que ce qui se fait en Allemagne est tellement mieux qu'ici... Il faut voir la situation dans son ensemble. Notre enseignement en alternance doit évoluer et s'améliorer, mais tout n'est pas mauvais en Belgique, et tout n'est pas bon en Allemagne.*

*Les personnes qui viennent chez nous ont vraiment besoin d'être accompagnées pour être intégrées au marché du travail, et la société y perdrait si on les laissait de côté à l'avenir. Il est important de voir chaque jeune comme une personne qui mérite le respect de nos instances, politiques et scolaires, et de l'orienter selon ses ressources, et non selon ses faiblesses. » ■*

MARIE-NOËLLE LOVENFOSSE

# CEFA : pourquoi ça marche ?

■ **Veronica PELLEGRINI, directrice de l'Institut de la Sainte-Famille d'Helmet, a une longue expérience de l'alternance, tant à la Fédération de l'Enseignement secondaire catholique que comme coordonnatrice du CEFA d'Anderlecht :**

« **C**hez nous, l'orientation vers l'enseignement professionnel de plein exercice ou en alternance reste encore trop souvent un choix par défaut, lié aux difficultés rencontrées par le jeune dans le général. Celui-ci est vu par beaucoup de parents comme la trajectoire valorisante, associée à l'idée d'ascenseur social. L'enseignement en alternance s'est pourtant toujours voulu innovant. Il reste une source de pratiques pédagogiques inédites, couplées à un accompagnement social et éducatif. En 1984, l'objectif principal était d'accrocher le jeune à l'école. Avec le décret de 2001, les CEFA se sont professionnalisés. Ils peuvent aujourd'hui donner les mêmes qualifications et certifications que dans le plein exercice. Mais s'ils accueillent de plus en plus de jeunes qui font des

*choix positifs et visent la qualification, il en reste qui arrivent avec une image très négative d'eux-mêmes, blessés par un parcours jalonné d'échecs.*

*Le CEFA se vit à ce moment-là comme un espoir de repartir à zéro. La perspective d'exercer un métier valorisant peut être, pour le jeune, une réelle source de motivation. Il est payé pour apprendre ce métier. C'est une reconnaissance sociale de son travail et un*

*premier pas vers l'autonomie.*

*Ce qui est très important aussi, c'est le rôle de l'accompagnateur. Il ne fait pas les choses à la place du jeune, mais avec lui. Il va l'aider à se prendre en charge, à trouver son potentiel, à entreprendre les démarches nécessaires. En entreprise, il n'y a plus le regard de l'enseignant, éventuellement ressenti comme « jugeant », mais bien celui d'un patron, d'un tuteur qui a lui-même appris le métier, et auquel il va pouvoir s'identifier. Dans certains cas, c'est la première fois que le jeune est confronté à ses propres limites, mais aussi qu'il va se découvrir des capacités parfois insoupçonnées et peu valorisées jusque-là. On s'occupe de lui pour le former, il est reconnu, il a de la valeur. L'entreprise peut lui ouvrir les portes d'un monde adulte où il a sa place. » ■*

MARIE-NOËLLE LOVENFOSSE



Photo: CEFA Couvin