

Commission externe d'évaluation des politiques publiques
Évaluation de la surveillance de l'apprentissage en entreprise
Module 3

Comparaison intercantonale

Mars 2005

Avant-propos

Sur la base de l'étude de faisabilité de la CEPP et à la suite de l'étude réalisée à Genève, le mandat reçu pour la présente étude consistait à

- recueillir des informations comparatives sur les systèmes de surveillance de l'apprentissage des cantons de Vaud, Neuchâtel et Bâle-Ville, y compris un ensemble d'indicateurs statistiques
- estimer la capacité des systèmes vaudois, neuchâtelois et bâlois à détecter les difficultés rencontrées par apprentis en cours d'apprentissage
- mettre en évidence les forces et faiblesses de chaque système
- étudier les possibilités de transposition à Genève et formuler des pistes pour l'évolution du système genevois

Sur la base d'une liste de questions définies par la CEPP, des entretiens ont été réalisés dans chaque canton avec un responsable de la formation professionnelle au niveau de l'administration cantonale, un formateur en entreprise, et, selon le système considéré, un commissaire ou un inspecteur et un conseiller.

Le mandat s'est déroulé entre le 18 janvier et le 28 février 2005. Trois des quatre entretiens bâlois ont été réalisés par Caterina Modetta, sociologue à Neuchâtel.

Toutes les personnes contactées ont accepté de prêter leur concours à l'étude de la CEPP ; les entretiens se sont déroulés dans un état d'esprit imprégné à la fois d'ouverture et de collaboration. Nous profitons ici de remercier tous nos interlocuteurs pour l'aide qu'ils ont apportée à la réalisation du présent rapport.

Les données recueillies dans chacun des cantons sont présentées dans des chapitres distincts. Une synthèse conclut et présente quelques pistes d'évolution possibles pour le canton de Genève.

Dans l'ensemble des chapitres, les guillemets indiquent une citation des termes utilisés par l'un ou l'autre de nos interlocuteurs. Par ailleurs, les termes *formateur* et *maître d'apprentissage* sont utilisés indistinctement pour désigner la personne formellement en charge de l'apprenti dans l'entreprise.

CANTON DE VAUD

Le dispositif de surveillance

- **Principe général**

Le système de surveillance vaudois est basé sur un système de commissaires travaillant sous le contrôle de la Direction de la formation professionnelle vaudoise (DFPV), division de l'apprentissage.

Les commissaires sont désignés par les associations professionnelles, nommés par le Conseil d'Etat et assermentés par les préfets.

Il existe trois types de commissaires :

1. Pour les métiers comportant peu d'apprentis (essentiellement dans l'artisanat), les commissaires fonctionnent selon le système de milice ; choisis par leur association professionnelle, ils sont rétribués par l'Etat à raison d'environ 50 francs la visite. Ils conservent par ailleurs leur activité professionnelle.
2. Pour les métiers où il existe un nombre élevé d'apprentis, des commissaires nommés par les associations professionnelles sont rétribués sur une base mensuelle par la DFPV ; ils n'exercent plus d'autre activité professionnelle, à l'exception éventuelle d'un travail marginal au profit de leur association professionnelle. C'est le cas pour les monteurs électriciens et les mécaniciens sur automobile.
3. Dans la vente et le commerce, où il n'existe pas d'association professionnelle, les commissaires sont choisis par l'administration et directement rattachés à la DFPV qui leur verse un salaire.

Le canton compte 12'600 apprentis. Dans les branches comme la vente et le commerce, un commissaire peut avoir jusqu'à mille apprentis sous sa responsabilité.

Les préfectures constituent le prolongement de la DFPV sur le territoire. Chaque préfecture a une commission d'apprentissage constituée du préfet et de sa secrétaire. Les commissions d'apprentissage sont chargées de la signature et le cas échéant de la résiliation des contrats d'apprentissage.

Lorsque le commissaire n'arrive pas à résoudre une situation conflictuelle, il demande la convocation par le préfet d'une séance réunissant toutes les parties impliquées (le maître d'apprentissage, l'apprenti, voire ses parents, le commissaire et d'autres intervenants si nécessaire) en vue de trouver des solutions. La commission d'apprentissage préfectorale est donc un lieu de médiation et de résolution des problèmes autant qu'une incarnation de l'autorité cantonale en matière contractuelle.

- **L'activité des commissaires**

Tous les commissaires ont le même cahier des charges :

- à la demande de la commission d'apprentissage, ils effectuent l'enquête aboutissant au préavis pour la délivrance des autorisations de former aux entreprises
- ils effectuent des visites d'entreprises dans lesquelles ils s'entretiennent séparément avec l'apprenti et le formateur. Un rapport de visite (formulaire) est rempli et transmis au service de l'apprentissage.
- ils répondent aux sollicitations de l'apprenti, de l'entreprise ou de tout autre intervenant (médiateur scolaire, infirmière, enseignant, doyen, directeur d'école)
- ils participent dans certains métiers aux examens intermédiaires et/ou aux examens finaux ; certains commissaires professionnels participent aux conférences semestrielles des maîtres dans les écoles professionnelles.

Théoriquement, le commissaire devrait visiter chaque apprenti une fois par année ; dans la réalité, ce n'est plus possible, surtout dans les professions regroupant un nombre élevé d'apprentis. La priorité est donc mise sur les apprentis de première année, qui sont systématiquement visités. Les commissaires se concentrent ensuite sur « les cas délicats ».

La fonction de commissaire a fortement évolué au cours de la dernière décennie ; d'une activité de contrôle et de surveillance, on a passé à une fonction de conseil et de médiation.

• Les autres intervenants

Dans les années 80 et pour répondre aux carences du système, le Centre social protestant a mis sur pied une association d'aide spécifiquement destinée aux jeunes, JET service (JET pour « jeunes et travail »). Cette association offre depuis vingt ans aux apprentis une permanence et une aide juridique et sociale dans les domaines liés à la transition entre l'école, l'apprentissage et la vie active. Outre cette permanence, JET service a développé plusieurs projets en collaboration avec d'autres associations (comme le Centre vaudois d'aide à la jeunesse et la Maison des jeunes) ou institutions (comme l'OFIAMT). Ces projets étaient surtout destinés aux jeunes sans solution à la sortie de l'école obligatoire ou en rupture d'apprentissage.

Récemment, deux projets directement liés à la surveillance de l'apprentissage ont vu le jour. Très critique envers le système de commissaires de milice, JET service a contribué à mettre sur pied une expérience-pilote de conseillers en apprentissage à l'EPSIC et à l'EPCL. Sur le modèle neuchâtelois, les conseillers en apprentissage peuvent intervenir auprès du jeune et de l'entreprise pour tous les problèmes de type socio-administratif qui mettent en péril le processus d'apprentissage. Les conseillers travaillent en collaboration étroite avec les commissaires et les autres intervenants scolaires ; ils peuvent effectuer des interventions très rapides et se déplacer dans tout le canton.

Parallèlement, un projet-pilote de *coaching* à l'école professionnelle d'Yverdon a été mis sur pied par le CVAJ. Deux maîtres socio-professionnels sont mis à disposition des jeunes en difficulté à la fin de la 9^{ème} année scolaire. Ils aident ces jeunes à trouver une place d'apprentissage en garantissant à l'entreprise qui les engage un suivi et une aide au plan scolaire par des cours d'appui.

Ces deux projets ont en quelque sorte fusionné pour donner lieu à un nouveau projet prévoyant l'introduction progressive de conseillers et de coaches dans toutes les écoles

professionnelles du canton. Sous l'égide d'une association créée *ad hoc*, ce projet se nomme TEM (transition école-métier).

Ces projet-pilotes sont financés à la fois par des fonds publics (aide du canton et de la Confédération) et par des fonds privés (Fonds cantonal pour la formation, Fédération vaudoise des entrepreneurs, Loterie romande). Pour l'instant, ce financement est limité dans le temps.

Institutionnellement, les associations à l'origine de ces projets sont les employeurs des conseillers et des *coaches*. Tout l'enjeu pour elles consiste à inscrire l'existence de ces fonctions dans la nouvelle loi, de manière à garantir leur pérennité. Mais les associations ne souhaitent pas que les conseillers et les coaches soient intégrés au système étatique : elles veulent préserver leur autonomie, leur capacité d'adaptation ainsi que l'indépendance des intervenants auprès des apprentis.

- **Type de problèmes rencontrés**

Sont cités en premier lieu les problèmes privés ou familiaux (divorce des parents, conflits familiaux violents, jeunes à la rue, avortement, dépression, etc.), qui affectent directement l'apprentissage : on constate alors des arrivées tardives, des erreurs professionnelles, des problèmes de comportement, des notes scolaires qui dégringolent.

Autre type de problèmes, le harcèlement sexuel et les comportements inappropriés de patrons ou de formateurs envers leur apprenti (par exemple, l'entretien par le patron d'une relation amoureuse avec une apprentie de son entreprise).

Viennent ensuite les problèmes directement liés à l'apprentissage, de type plus contractuel et relativement plus simples à traiter : problèmes d'horaires, de vacances, de salaire, de congé du samedi ; utilisation régulière de l'apprenti pour des activités non conformes à son statut : nettoyage, travail au bénéfice de la sphère privée du patron, etc.

Sont cités enfin les problèmes de mésentente personnelle avec le formateur, le patron ou d'autres personnes dans l'entreprise. Ces cas de « mésentente cordiale » sont souvent sans solution autre que le changement d'entreprise.

- **Mode de détection des problèmes**

Le commissaire professionnel entendu passe en début d'année dans toutes les classes de première année des écoles professionnelles, d'une part pour se présenter et inviter les apprentis à le contacter en cas de problème, d'autre part, pour disséquer avec eux le contrat d'apprentissage.

Par ailleurs, il passe une à deux fois par semaine dans les écoles professionnelles de moyenne importance des secteurs dont il a la charge pour discuter avec les enseignants ; ces derniers lui signalent des situations qui semblent problématiques. Les écoles lausannoises sont trop grandes pour permettre un tel type de contacts. Ce sont alors les médiateurs scolaires, les infirmières, les doyens ou les directeurs qui contactent le commissaire.

En règle générale, ce sont d'abord les apprentis eux-mêmes qui contactent le commissaire par téléphone en cas de problème. Les commissaires non professionnels étant considérés à tort ou à raison comme des « copains du patron », les apprentis ne leur font-ils pas confiance. Dans la majorité des métiers, les apprentis ne signalent donc pas volontiers les problèmes qu'ils rencontrent à leur commissaire.

Dans les écoles qui sont partie prenante du projet-pilote, les conseillers jouent un rôle de détection important ; il semble que de nombreux apprentis s'adressent à eux. Les conseillers reçoivent par ailleurs une liste de tous les apprentis en rupture de contrat ; un contact systématique est établi par le conseiller pour déterminer avec si l'apprenti s'il a besoin d'aide et s'il souhaite en recevoir une.

- **Soutien proposé aux apprentis**

Le commissaire a d'abord une fonction d'écoute. Le simple fait de parler d'un problème peut déjà aider l'apprenti. Lors de problèmes avec le formateur, le commissaire pousse l'apprenti à discuter du problème avec son formateur et/ou son patron s'il ne l'a pas fait.

En fonction des problèmes rencontrés, les commissaires orientent les apprentis vers des associations d'aide aux apprentis comme JET service, vers des institutions spécialisées, des séminaires de motivation, des soutiens psychologiques, etc. Le commissaire doit être capable de fonctionner au sein d'un réseau qu'il mobilise en fonction des besoins.

Les conseillers du projet-pilote (cf. supra) constituent aussi une ressource en matière de soutien aux apprentis, de même que le Centre social protestant, qui leur offre un soutien juridique et social au travers de l'association JET Service.

Les entreprises formatrices

- **Contraintes imposées aux entreprises et outils de suivi préconisés**

Les entreprises sont censées utiliser le guide méthodique conçu par leur association professionnelle. Dans la réalité, une partie d'entre elles ne l'utilisent pas ; certaines entreprises (surtout les plus grandes) ont leurs propres guides et outils de suivi. Le commissaire est très souple quant à l'utilisation ou non du guide méthodique. Il n'impose rien mais intervient s'il apparaît que l'apprenti ne reçoit pas une formation pratique complète.

La réforme de certaines professions impose cependant de nouveaux outils que les entreprises sont obligées d'utiliser. Ainsi, les professions commerciales ont instauré un système d'objectifs et d'évaluation dont la note finale est prise en compte pour moitié dans les examens.

- **Formation et suivi des formateurs**

La DFPV organise les cours pour formateurs tels qu'ils sont prévus par la loi. Les formateurs attitrés sont recensés dans un fichier des maîtres d'apprentissage.

Il n'existe pas vraiment de suivi des formateurs, sauf quand une entreprise connaît la faillite. Etant donné qu'il y a beaucoup de mobilité dans les entreprises, les responsables de la formation changent souvent. Il est rare qu'un apprenti finisse son apprentissage avec le formateur avec lequel il l'a commencé, sauf dans les grandes entreprises qui ont des centres de formation et où existe une « culture de la formation ».

La qualité des formateurs est délicate à évaluer. Le taux d'échec dépend du métier, de la localisation (si on est à Lausanne ou pas, car dans les zones rurales, l'état d'esprit est différent), de la politique d'engagement de l'entreprise : certaines entreprises sélectionnent très fortement les apprentis à l'entrée et obtiennent donc des taux de réussite élevés. D'autres ont des taux de réussite très bas, parce qu'elles acceptent de prendre des cas que personne d'autre ne veut.

L'école et les examens

- **Rôle de l'école dans le dispositif**

L'école joue un rôle important dans le dispositif, pour autant que le commissaire soit capable de nouer des relations de confiance avec les enseignants, les directions et les autres intervenants du milieu scolaire (conseillers ou *coaches* lorsqu'ils existent, médiateurs scolaires, infirmières scolaires). Pour le commissaire entendu, la collaboration est indispensable ; dans la mesure où la formation est duale, l'un (le commissaire) ne va pas sans l'autre (l'école). Le commissaire participe en fin de semestre aux conférences des maîtres.

Dans les écoles participant au projet-pilote, les conseillers et les coaches jouent un rôle important, palliant en quelque sorte les défaillances du système des commissaires de milice.

- **Organisation des examens finaux**

C'est la DFPV qui prend en charge toute l'organisation des examens finaux. Les questions d'examen sont préparées par les organisations professionnelles.

Tous les examens concernant les branches de culture générale ont lieu le même jour. Une deuxième journée est réservée aux connaissances professionnelles. Les règlements d'apprentissage règlent la durée des examens pratiques pour chaque métier. La DFPV essaie de faire en sorte que les examens pratiques n'aient pas lieu la même semaine que les examens théoriques, mais la fixation des dates dépend aussi de la disponibilité des experts.

Le commissaire professionnel entendu n'intervient pas dans les sessions d'examen ; il estime que ce n'est pas son rôle. En revanche, il reprend contact avec tous les apprentis qui ont échoué à l'examen final pour discuter avec eux de leur avenir.

- **Taux et facteurs de réussite**

Le taux d'échec augmente d'environ un demi pourcent par année : il s'élève actuellement autour de 16% en moyenne. On constate une aggravation de la situation dans l'automobile où on passe de 34% d'échecs en 2000 à 51% en 2004. Le formateur entendu (par ailleurs expert aux examens) déplore le décalage existant entre la réalité actuelle des garages et ce qui est demandé aux examens ; pour y pallier, il prépare spécifiquement ses apprentis aux type de questions posées aux examens. Ce décalage pourrait être l'une des causes de l'augmentation du taux d'échec dans tous les cantons.

La motivation et les aptitudes au métier sont considérés comme des facteurs de réussite essentiels ; le formateur entendu estime que la motivation est plus importante que la réussite au test d'entrée ; il a engagé un apprenti qui a réussi sa formation malgré le fait que le test de l'UPSA était négatif.

Les ruptures de contrat semblent plus problématiques que les taux d'échec à certains de nos interlocuteurs. On recense environ 1300 ruptures de contrat par année (soit 10% de l'ensemble des contrats) pour l'ensemble du canton.

Évaluation et évolution du système

- **Qualité du partenariat Etat-école-entreprises**

Selon le responsable de l'apprentissage à la DFPV, le dialogue est ouvert et de bonne qualité, que ce soit avec les partenaires officiels (associations professionnelles et écoles) ou privés comme le Centre social protestant ; tout le monde tire à la même corde.

Les autres personnes entendues partagent cet avis ; certains notent toutefois que cet esprit de collaboration est relativement récent (environ cinq ans) et qu'il est lié au renouvellement du personnel à la DFPV et chez les commissaires professionnels.

Les entreprises sont partie prenante et jouent pleinement le jeu des expériences-pilote, qu'elles financent partiellement par le biais des associations professionnelles et des fonds patronaux.

- **Forces et faiblesses du système**

Les différentes personnes entendues ont plutôt mis l'accent sur les faiblesses que sur les forces du système.

Première difficulté, le canton de Vaud manque de moyens financiers. L'aspect de soutien aux apprentis du système de surveillance est donc laissé en partie à l'initiative privée.

Par ailleurs, le système des commissaires de milice n'est pas vraiment satisfaisant : les commissaires non professionnels sont assimilés à tort ou à raison à des « copains du patron » ; les apprentis ne leur signalent pas les problèmes qu'ils rencontrent, et les visites d'entreprises semblent parfois de pure forme : « d'abord, on va boire l'apéro »...

Certains commissaires professionnels sont interpellés par des apprentis de professions artisanales qui leur demandent d'intervenir à la place du commissaire de milice qui leur est attribué, ce qu'ils ne peuvent évidemment pas faire.

Enfin, il a été mentionné que les entreprises posant des problèmes ne sont pas véritablement sanctionnées. Il n'arrive pratiquement jamais que l'autorisation de former soit retirée à une entreprise qui l'a obtenue ; l'argument de la difficulté de trouver des entreprises formatrices est semble-t-il souvent évoqué.

Seul le formateur entendu remarque que le système est satisfaisant « si tout va bien dans l'entreprise », c'est-à-dire si cette dernière assume pleinement son rôle formateur et n'est pas confrontée à des apprentis connaissant des problèmes trop graves.

• Projets et améliorations

Dans le cadre des changements apportés à la loi fédérale, le canton de Vaud est en train d'élaborer une nouvelle loi cantonale sur la formation professionnelle. Selon le responsable de la DFPV, la problématique de l'apprentissage a évolué des dix à quinze dernières années : d'une surveillance administrative et bureaucratique, on a passé à une surveillance sociale ; le système doit faire face à des difficultés psychologiques, socio-scolaires, comportementales, relationnelles, qui n'ont plus rien à voir avec des aspects purement contractuels.

Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle loi, la DFPV a identifié trois volets sur lesquels la surveillance doit s'exercer :

- un volet purement professionnel, qui concerne l'aspect métier de la surveillance ; cet aspect doit être laissé à la responsabilité des associations professionnelles, qui sont le mieux à même de décider des normes professionnelles et de juger des situations concrètes dans les entreprises ;
- un volet administratif, qui concerne essentiellement le respect du contrat ; c'est l'aspect le plus léger et le plus « carré » de la surveillance, qui revient de droit à l'Etat;
- un volet socio-scolaire qui concerne les problématiques individuelles de type psycho-social dont on ne sait pas encore qui s'en occupera.

Dans cette nouvelle répartition des tâches de surveillance, les commissaires seraient déchargés de l'aspect socio-scolaire qui leur prend beaucoup de temps et qui ne relève pas vraiment de leur compétence.

Les projets-pilote liés à la prise en charge socio-scolaire sont pour l'instant financés par des fonds publics limités dans le temps ou privés. On ne sait pas encore comment la nouvelle loi intégrera les nouvelles fonctions de conseiller et de *coach*.

Pour faire diminuer le taux d'échec aux examens finaux des mécaniciens sur automobile, le formateur entendu estime qu'il ne faut pas attendre la dernière année et les examens finaux pour effectuer la sélection. Il s'agit de détecter les problèmes plus vite ; l'examen de 1^{ère} année ne suffit pas, il en faudrait un aussi en 3^{ème}.

Personnes interrogées

Jean-Pierre DELACRÉTAZ	Responsable de la division de l'apprentissage à la Direction de la formation professionnelle
Jean-François FARINE	Commissaire des métiers de la vente et du commerce, régions Aigle – Vevey – Est lausannois
Pascal RECROSIO	Responsable du projet pilote dans les EPSIC Conseiller à Jet Service, Centre Social Protestant
François ANGELOZ	Formateur au garage Toyota de Crissier Expert aux examens

Indicateurs statistiques

Canton de Vaud 2004

	TOTAL	Coiffure	Mécanique auto	Montage électrique	Vente
Apprentis	12'903				
Entreprises formatrices	9'197				
Commissaires	216				
Visites effectuées	5'877				
Apprentis de dernière année		63	65	82	246
Entreprises formatrices		118	193	136	475
Commissaires		5	1	1	10 *
Taux de réussite CFC					
2000		88%	66%	74%	nd
2001		77%	56%	75%	nd
2002		87%	70%	70%	nd
2003		88%	59%	58%	87%
2004		81%	49%	84%	79%
Taux de réussite pratique		nd	nd	nd	nd
Taux de réussite théorie		nd	nd	nd	nd
* Les commissaires de la vente surveillent également les employés de commerce					

CANTON DE NEUCHÂTEL

Le dispositif de surveillance

- **Principe général**

Le système de surveillance neuchâtelois est assuré par des inspecteurs cantonaux rattachés au service de la formation professionnelle (SFP). Le canton compte sept inspecteurs (équivalant à 6.75 postes à temps plein) pour 2600 apprentis. Le travail est réparti en quatre secteurs : commerce et vente ; artisanat ; industrie et technique ; social et santé. Dans les trois premiers secteurs, un inspecteur à plein temps est chargé du haut du canton et un autre du bas. Pour le secteur santé et social, un inspecteur à trois quarts temps fonctionne sur l'ensemble du canton.

Le SFP et les inspecteurs travaillent en réseau et en étroite collaboration avec l'ensemble des intervenants liés à l'apprentissage : conseillers des centres professionnels, institutions spécialisées, services communaux, associations professionnelles, etc. Un groupe interdépartemental regroupant les services liés au chômage, à l'AI, aux tutelles, etc. permet une coordination et un traitement rapide des cas complexes, de plus en plus nombreux.

Une juriste à 40% travaille au SFP en appui aux inspecteurs pour tous les aspects légaux qui sortent de l'ordinaire.

- **L'activité des inspecteurs**

Les inspecteurs remplissent les tâches suivantes :

- **Contrôle d'entreprises et délivrance de l'autorisation de former**
La démarche est entreprise en compagnie d'un délégué de l'association professionnelle concernée, qui vérifie la conformité des installations. L'inspecteur a un rôle plus administratif et vérifie la conformité des titres du ou formateurs potentiels. Des dérogations peuvent être accordées dans des cas particuliers. Certaines professions, comme les coiffeurs, sont plus strictes que d'autres en la matière.
- **Visites d'entreprises, planifiées ou à la demande**
Dans la loi, il est prévu que l'inspecteur visite chaque apprenti une fois par année. Dans la réalité, ce principe n'est pas respecté. L'inspecteur répond en priorité aux demandes qui lui sont faites ; il cible ensuite ses visites sur les apprentis dont les notes scolaires sont insuffisantes. L'apprenti et le formateur sont entendus séparément par l'inspecteur lors des visites.
- **Entretiens particuliers**
Des entretiens particuliers peuvent se révéler nécessaires à la suite d'une visite ou d'une demande présentant un caractère d'urgence. Dans ce cas, l'inspecteur rencontre l'apprenti en-dehors de l'entreprise.

- Réunions à la suite du contrôle annuel des connaissances
Dans le canton de Neuchâtel, tous les apprentis passent un examen de 1^{ère} année, appelé « contrôle annuel des connaissances ». A la suite de cet examen, l'inspecteur participe à des réunions avec le directeur d'école, le doyen et le maître d'apprentissage concernés pour décider de la suite de la carrière (doublage ou réorientation) des apprentis en échec scolaire.
- Visites de classe
Les inspecteurs vont se présenter dans certaines classes en 1^{ère} année
- Séances de coordination
Ces séances peuvent être internes (réunions d'inspecteurs ou de service) ou avec l'école. Les inspecteurs sont en outre invités à des réunions d'associations professionnelles lorsqu'il est question d'apprentissage.

Comme dans d'autres cantons, on a assisté à un changement dans les missions de l'inspecteur : auparavant essentiellement axée sur la surveillance, le respect du contrat et le contrôle, la fonction d'inspecteur a évolué depuis quelques années et s'oriente plutôt vers le conseil et la médiation.

- **L'activité des conseillers**

Des conseillers sont mis à la disposition des apprentis dans toutes les écoles professionnelles du canton de Neuchâtel. Le mandat très général de ces conseillers consiste à faire en sorte que la formation professionnelle se déroule dans les meilleures conditions possibles.

De formation psychologique (mention orientation professionnelle ou clinique) ou exceptionnellement sociologique, les conseillers assurent à la fois proximité (ils sont basés dans les écoles), disponibilité (ils sont accessibles cinq jours sur cinq) et confidentialité. Ils offrent essentiellement une écoute et un lieu neutre où les apprentis peuvent venir parler des problèmes qu'ils rencontrent, que ce soit au niveau de l'école, de l'entreprise ou de la sphère privée.

Les conseillers se considèrent comme des généralistes ; ils travaillent en réseau, soit à l'interne avec l'enseignant, le groupe classe, la famille, le maître d'apprentissage, l'inspecteur, soit avec les services externes (services médico-sociaux, institutions, hôpitaux, etc). Les conseillers participent aux conseils de classe.

Il y a en tout six conseillers pour l'ensemble des écoles professionnelles du canton, représentant quatre postes et demi à plein temps. Par rapport à la masse de travail, ce nombre est jugé insuffisant ; mais les moyens financiers du canton ne permettent pas de l'augmenter. A titre d'exemple, les trois conseillers du CPLN (équivalent 2 plein temps) interviennent dans une école regroupant 2500 apprentis ; ils traitent 470 dossiers par an, représentant environ mille entretiens.

- **Les autres intervenants**

Les écoles professionnelles offrent aux apprentis en difficulté un système de cours d'appui et de mentorat.

- **Type de problèmes rencontrés**

Du côté des entreprises, la typologie des problèmes dépend du métier. Par exemple, dans la restauration ou la vente, les problèmes d'horaires ou absence de personnes qualifiées pour encadrer l'apprenti durant sa formation sont courants ; dans la coiffure, c'est plutôt la tendance à utiliser l'apprenti comme main d'œuvre bon marché, et chez les mécaniciens auto, l'augmentation massive du taux d'échec malgré l'examen d'entrée de l'UPSA.

Quelques cas graves de mobbing, de harcèlement sexuel, ou d'accusation de pédophilie existent.

Comme dans les autres cantons, on constate aussi à Neuchâtel des difficultés relationnelles entre l'apprenti, le formateur et/ou certains employés, ainsi que des ruptures de contrat suite à des incompatibilités d'humeur. Par ailleurs, la situation difficile de certaines entreprises au bord de la faillite peut faire que l'apprenti « passe au second plan » pendant un certain temps.

L'inspecteur entendu estime cependant que les apprentis posent plus souvent des problèmes que les employeurs. Beaucoup de jeunes sont mal dans leur peau ; les problèmes les plus courants sont les problèmes familiaux, les difficultés scolaires, l'indiscipline, la déprime, la consommation de cannabis, entraînant elle-même des problèmes tels que le vol, le commerce ou la démotivation massive.

Du côté des conseillers, on constate :

- des situations scolaires problématiques, qui concernent la très grande majorité des apprentis suivis
- une forte augmentation du stress et de la pression subie par les apprentis dans leur entreprise, phénomène lié aux pressions économiques que connaissent elles-mêmes les entreprises
- des troubles anxieux, de la dépression, des décompensations

Les problèmes de type psychique sont en augmentation ; par ailleurs, il semble que les situations « à problèmes » deviennent de plus en plus complexes et nécessitent un nombre élevé d'intervention au niveau du réseau (4 à 8 interventions par cas).

Interrogée sur les problèmes liées au cannabis, la conseillère interviewée rappelle que 18 à 20% des jeunes de 15 à 24 ans pratiquent une consommation abusive ; elle confirme l'existence du problème, qui a suscité une campagne de santé à long terme ainsi qu'une modification du règlement interne dans les écoles.

Du côté des formateurs, les problèmes récurrents évoqués confirment les propos des inspecteurs et des conseillers : les apprentis connaissent essentiellement des problèmes scolaires (« ça ne suit pas ») et des problèmes de type social.

- **Mode de détection des problèmes**

Au niveau du service de la formation professionnelle, les problèmes sont détectés par des visites d'entreprise inopinées ou par des appels téléphoniques aux inspecteurs. La responsable estime qu'avec l'expérience, on connaît les entreprises où des problèmes

peuvent surgir. Les inspecteurs utilisent par ailleurs les notes scolaires comme un indicateur de problèmes potentiels.

Une collaboration étroite est instaurée avec les conseillers ; ces derniers signalent aux inspecteurs les problèmes qui relèvent de leur compétence, à savoir tout ce qui concerne les aspects contractuels et légaux ; à l'inverse, les inspecteurs font appel aux conseillers dans tous les cas où ils sont confrontés à une problématique qui dépasse leur compétence (par exemple : problèmes de drogue ou dépression). Pour des raisons de confidentialité, la transmission d'information entre conseillers et inspecteurs reste informelle.

Au niveau de l'école, la détection s'opère soit directement, parce que les apprentis s'adressent spontanément au conseiller, soit par le biais des contacts avec les enseignants et des conseils de classe.

- **Soutien proposé aux apprentis**

Lorsqu'il apparaît qu'un apprenti est mal dans sa peau, l'inspecteur discute beaucoup avec lui pour cerner les problèmes, mais ce n'est pas lui qui les prend en charge. Les inspecteurs trouvent beaucoup d'aide auprès des conseillers ; mais parfois, les apprentis refusent cette aide, particulièrement les garçons venant d'autres cultures : en effet, la majorité des conseillers sont des conseillères, et certains apprentis refusent semble-t-il de parler de leurs problèmes à une femme.

L'inspecteur essaie toujours d'impliquer l'employeur, de créer un dialogue. « Si ça réussit, on peut trouver pas mal de solutions » ; en effet, contrairement à tous les autres intervenants, le formateur est celui qui côtoie le plus souvent et le plus intensivement l'apprenti. En cas de non-respect du contrat, l'inspecteur intervient directement auprès de l'entreprise.

Le soutien des conseillers passe par des entretiens, un suivi, une mobilisation du réseau ; dans certains cas, les conseillers effectuent des thérapies brèves.

Les entreprises formatrices

- **Contraintes imposées aux entreprises et outils de suivi préconisés**

Les entreprises sont censées utiliser le guide méthodique élaboré par l'association professionnelle dont elles font partie ; selon les métiers, il peut s'y ajouter d'autres outils, comme un journal d'apprentissage, l'élaboration d'un livre de recettes, etc.

Dans la réalité, certaines entreprises utilisent le guide méthodique, d'autres utilisent des guides propres à l'entreprise et d'autres enfin ne s'appuient sur aucun document écrit. Les inspecteurs ne peuvent pas obliger les entreprises à utiliser le guide méthodique. On essaie de persuader les formateurs d'utiliser les outils préconisés, qui peuvent se révéler importants pour l'apprenti : ainsi le journal peut être utilisé au moment de l'examen dans les travaux pratiques ; si le formateur ne vérifie pas ce qui s'y trouve, l'apprenti peut y noter des erreurs qu'il répétera par la suite.

Par ailleurs, les entreprises sont censées remplir un rapport périodique tous les trois mois, avec des appréciations allant de A à C. Il semblerait que ce rapport ne soit pratiquement jamais rendu aux inspecteurs.

Le souci des inspecteurs est avant tout de garder le contact avec les entreprises formatrices, déjà en nombre insuffisant ; par le dialogue, on arrive semble-t-il à des améliorations.

- **Formation et suivi des formateurs**

Une fois l'autorisation de former accordée à l'entreprise au moins une personne de l'entreprise doit suivre le cours pour formateurs organisé par le service de la formation professionnelle ; il s'agit de 40 heures réparties sur cinq jours, par blocs ; quelqu'un qui manque une session (bloc) doit la refaire.

La personne responsable du cours au SFP l'est aussi du soutien à l'entreprise pour la mise en place des structures internes de formation et leur évolution.

Ce sont les associations professionnelles qui accordent les dérogations concernant les titres nécessaires pour devenir formateur ; dans certains cas, le service doit intervenir, car certains refus de dérogations sont manifestement injustifiés.

Le service de la formation professionnelle tient un fichier des formateurs agréés ; lors de ses visites, l'inspecteur vérifie sa présence dans l'entreprise.

L'école et les examens

- **Rôle de l'école dans le dispositif**

Comme on l'a déjà vu, l'école joue un rôle essentiel dans le dispositif de surveillance, d'une part à travers l'existence des conseillers, et d'autre part à travers la collaboration étroite des inspecteurs avec l'école : ils reçoivent régulièrement les notes de tous les apprentis, participent aux réunions suivant le contrôle annuel des connaissances, se présentent dans certaines classes de 1^{ère} année et sont en contact direct avec les enseignants et les directions, qui font aussi appel à eux en cas de besoin.

Il semble par ailleurs que les formateurs entretiennent de bonnes relations avec les écoles.

- **Organisation des examens finaux**

L'organisation des examens se fait sous la responsabilité du service de la formation professionnelle. Les modalités pratiques (calendrier, durée, rythme des sessions) dépendent des professions. Dans certains métiers, comme l'agriculture, les examens commencent en février ; dans d'autres, il existe des examens partiels et éliminatoires dès la 3^{ème} année. Le SFP organise volontiers des examens avancés lorsque c'est possible, de manière à alléger les sessions d'examens finaux.

Les questions d'examen sont commandées par le SFP aux associations professionnelles neuchâteloises ou nationales qui en rédigent le contenu.

- **Taux et facteurs de réussite**

Les personnes entendues semblent plus préoccupées par les ruptures de contrat que par les taux de réussite. Selon la responsable de la formation et de l'apprentissage au SFP, le nombre de ruptures de contrat n'a pas baissé, mais il serait beaucoup plus élevé si le canton ne bénéficiait du système de surveillance qu'il connaît.

Le taux relativement élevé de réussite aux examens finaux est attribué à la qualité de la collaboration entre tous les partenaires du système ; par comparaison, le taux élevé d'échec à Genève est attribué par l'un des nos interlocuteurs à l'absence d'une telle collaboration.

Pour les formateurs, et comme dans les autres cantons, le critère de réussite essentiel est la motivation de l'apprenti.

Le seul souci exprimé concerne la brusque dégradation de la situation dans la mécanique automobile : on passe en effet de 12% d'échec en 2000 à 59% en 2004, malgré le fait que les entreprises sélectionnent les nouveaux apprentis sur la base du test de l'UPSA. Le SFP ne comprend pas les raisons de cette dégradation et entend suivre de près l'évolution de la situation dans ce métier.

Évaluation et évolution du système

- **Qualité du partenariat Etat-école-entreprises**

Tous nos interlocuteurs ont souligné la qualité de la collaboration entre tous les partenaires de la surveillance dans le canton de Neuchâtel. Les associations signalent volontiers des cas d'entreprises à problèmes aux inspecteurs ; le travail de réseau entre l'école, les conseillers et les inspecteurs a déjà été mentionné.

Seuls les formateurs semblent se plaindre du fait que certains d'entre eux ne voient pas assez souvent l'inspecteur. Si ses apprentis n'ont aucun problème, une entreprise peut en effet attendre deux ou trois ans avant qu'un inspecteur renouvelle sa visite.

- **Forces et faiblesses du système**

L'ensemble des personnes interrogées met l'accent sur les aspects positifs et les performances globalement satisfaisantes du système de surveillance neuchâtelois.

Le système d'inspecteurs cantonaux permet une intervention rapide de personnes connaissant bien les procédures administratives, le droit du travail, les programmes scolaires, les ressources du réseau. La connaissance des métiers est moins approfondie, mais d'une part les problèmes rencontrés ont rarement trait au métier, et d'autre part, lorsque c'est nécessaire, on fait appel à un professionnel délégué par l'association concernée.

Les inspecteurs sont indépendants et bénéficient d'une meilleure image que les commissaires ; ils bénéficient de la confiance des apprentis qui leur parlent librement. Etant donné leur fonction, les inspecteurs sont en mesure de dispenser une information précise aux entreprises sur tous les aspects administratifs et légaux liés à l'apprentissage ; leur expérience leur permet d'évaluer intuitivement les situations et de jouer un rôle de médiateurs.

Par comparaison avec les autres cantons romands, le canton de Neuchâtel semble privilégié à certains de nos interlocuteurs, du fait de la qualité de la collaboration qui s'est instaurée entre les différents intervenants.

Le seul point faible, relevé par une personne, tiendrait au pouvoir qu'ont les associations professionnelles et au fait que l'Etat ne fait pas toujours le poids face aux contraintes de l'économie.

- **Projets et améliorations**

Le SFP est intéressé par le SQA, qu'il entend mettre en œuvre pour les formateurs, en mettant à disposition les documents sous forme de classeur ou sur Internet. Les visites d'entreprise pourraient ainsi être organisées en fonction des différentes étapes de la formation définies par le système qualité. Le SQA doit cependant être adapté à la taille et à la structure des entreprises ; le SFP entend « éviter toute production de papier supplémentaire ».

Le volet apprenti du SQA ne sera pas retenu ; le SFP estime en effet qu'avec le réseau existant, on arrive mieux à cerner les problèmes qu'avec un questionnaire.

Par ailleurs, le SFP entend dans le futur faire évoluer le système de manière à avoir un seul répondant par entreprise ; actuellement, par le jeu des succursales et des différents métiers donnant lieu à un apprentissage, une entreprise peut en effet recevoir la visite de trois ou quatre inspecteurs différents.

Personnes interrogées

Katia SARTORI JAQUENOUD	Responsable de la formation et de l'apprentissage au Service de la formation professionnelle
Cristina DE CASTRO	Conseillère au Centre professionnel du littoral neuchâtelois
André BROSSARD	Inspecteur pour les métiers de l'artisanat au Service de la formation professionnelle
C. KARLEN	Formateur dans l'entreprise électrique Elexa

Indicateurs statistiques

Canton de Neuchâtel 2004

	TOTAL	Coiffure	Mécanique auto	Montage élec.	Vente
Apprentis	2'600				
Entreprises formatrices	1'990				
Inspecteurs	6.8 etp				
<i>Visites :</i>					
Visites standard	1'300				
Entretiens particuliers	600				
Contrôle d'entreprise	130				
Contrôle annuel des connaissances	80				
Visites de classes	10				
Séances par inspecteur	10				
Apprentis de dernière année		34	24	16	59
Entreprises formatrices		52	118	54	215
Inspecteurs		1*	1*	1*	1*
Taux de réussite CFC					
2000		89%	88%	62%	94%
2001		94%	75%	56%	93%
2002		77%	83%	91%	94%
2003		87%	65%	63%	91%
2004		85%	41%	75%	95%
Taux de réussite pratique					
2000		89%	90%	89%	nd
2001		94%	100%	93%	nd
2002		80%	96%	91%	nd
2003		90%	85%	81%	nd
2004		88%	85%	84%	nd
Taux de réussite théorie		nd	nd	nd	nd
* partiellement, en partage avec d'autres métiers					

CANTON DE BÂLE-VILLE

Le dispositif de surveillance

- **Principe général**

La surveillance de l'apprentissage est exercée dans le canton de Bâle-Ville par six inspecteurs dépendant du service de formation et d'orientation professionnelle, équivalant à cinq postes à plein temps pour 4'600 apprentis. En plus de ses fonctions administratives, la responsable de la division « surveillance de l'apprentissage » exerce aussi la fonction d'inspectrice. Elle est comptée parmi les six inspecteurs. Les différents métiers sont répartis entre les inspecteurs, qui travaillent par équipe de deux, afin de pouvoir remplacer leur collègue en cas d'absence.

Outre leur éventuel métier de base, les inspecteurs ont une formation pédagogique, sociologique ou de travail social ; chacun d'entre eux a une spécialité. L'équipe des inspecteurs bénéficie d'une supervision régulière. Par ailleurs, les inspecteurs suivent depuis peu une formation permanente en médiation avec une intervenante externe. Cette formation leur permet de clarifier leur rôle et leurs objectifs et de travailler à améliorer la qualité de leurs interventions. Elles améliore aussi leur capacité à mener des entretiens et à trouver des solutions aux problèmes qui leur sont posés.

- **L'activité des inspecteurs**

Les inspecteurs exercent les fonctions suivantes :

- Ils délivrent les autorisations de former
Les inspecteurs effectuent une visite de l'entreprise avec des membres de la commission professionnelle (*Fachkommission*) concernée, composée paritairement ; l'autorisation peut être accordée à l'essai pour un an.
- Ils allouent les contrats d'apprentissage
- Ils effectuent des entretiens à la suite d'appels téléphoniques
La grande majorité des appels proviennent des apprentis ou des entreprises ; dans des cas plus rares, il peut s'agir d'enseignants ou de *coaches* de l'école professionnelle ainsi que de représentants d'autres services de l'administration.
- Ils effectuent des inspections générales
Il s'agit de visites de toutes les entreprises d'un métier choisi, souvent en compagnie de la *Fachkommission* du métier concerné. Ces inspections sont plus rares et n'ont lieu le cas échéant qu'une fois l'an ; elles représentent une survivance et donnent lieu à un rapport écrit. On effectue des inspections générales lorsque les résultats sont mauvais dans toutes les entreprises d'un métier donné. Cela a par exemple été le cas récemment avec les radiologues.

- Ils participent à des réunions dans le cadre scolaire
Lors de la rentrée de 1^{ère} année, les inspecteurs participent aux soirées de parents ; ils se présentent par ailleurs aux apprentis dans certaines classes de première année.
- Ils participent à des réunions avec les associations professionnelles
Les inspecteurs sont présents lorsque les associations professionnelles discutent des plans de formation, des journaux d'apprentis, etc. Ils visitent par ailleurs les entreprises avec les associations pour décerner le label de « bonne entreprise formatrice » à celles qui utilisent le plan de formation.

Les entretiens à la demande représentent l'activité principale des inspecteurs. D'après la responsable de la division, les inspecteurs sont plus des médiateurs et des conseillers que des surveillants. Ils ont une fonction de triage et orientent les demandeurs vers les personnes ou les organismes compétents. La responsable compare la surveillance de l'apprentissage à un service d'urgence.

• Les autres intervenants

Deux autres types d'intervenants existent à Bâle-Ville :

- Les *coaches*
Ce sont des enseignants qui exercent à mi-temps une fonction d'aide et de conseil au sein des écoles professionnelles. Tout apprenti peut s'adresser à eux sans rendez-vous préalable. Les *coaches* ont une formation en pédagogie ou en pédagogie spécialisée. Ils ont une fonction d'écoute et de conseil mais ne sont pas thérapeutes ; comme les inspecteurs, ils exercent une fonction de « triage ». Il existe quatre *coaches* pour l'ensemble du canton.
- Les mentors
Ce sont des bénévoles qui font office de parrains et accompagnent un jeune en difficulté depuis la recherche d'une place d'apprentissage jusqu'à la fin de sa formation. Une personne au sein du service de formation et d'orientation professionnelle est spécifiquement chargée de trouver et d'encadrer ces bénévoles. Il existe 70 mentors dans tout le canton ; ces personnes ne sont absolument pas rétribuées ; leur activité constitue une contribution citoyenne.

• Type de problèmes rencontrés

Pour ce qui concerne les entreprises, la division de surveillance de l'apprentissage constate les problèmes suivants : mauvaise qualité des formateurs, harcèlement sexuel, voies de fait, problèmes de drogue chez les formateurs, absence de réaction lors de difficultés à l'école professionnelle. Pour la coiffure, on mentionne tous les problèmes liés au fait que le métier implique des contacts physiques et la notion de « beauté » ; pour la coiffure et la vente, des problèmes liés au non-respect des clauses contractuelles (horaires) ; dans les garages, les conflits explosifs et les problèmes de discipline.

Il faut des « évidences massives » pour qu'une autorisation de former soit retirée à une entreprise ; la procédure administrative est très lourde, et le service essaie toujours de trouver une solution négociée, comme celle qui consiste à convaincre l'entreprise de renoncer elle-même à former des apprentis.

En matière de résiliations de contrat, il doit exister plusieurs avertissements écrits de l'entreprise (avec copie à la division de surveillance) sans amélioration de la situation avant qu'une résiliation puisse être admise.

Pour ce qui concerne les apprentis, les responsables de la surveillance mentionnent les problèmes relationnels dans l'entreprise, les mauvais résultats dans l'entreprise ou à l'école, les problèmes de discipline ; les problèmes se détectent à l'école mais remontent souvent à la situation familiale. Quant aux formateurs, ils mentionnent la baisse de motivation, souvent due à des problèmes privés (relationnels, familiaux, etc.), les absences non excusées à l'école, et en général, tous les problèmes liés à l'adolescence. Dans l'entreprise dont les formateurs ont été entendus, le vol n'est pas exceptionnel et donne lieu à la résiliation immédiate du contrat.

L'inspecteur entendu estime que seuls 20% de ceux dont il a la responsabilité lui « donnent du travail » ; il n'a de contacts avec les 80% restants qu'au moment de la signature du contrat et des examens finaux. Actuellement, il a 180 dossiers ouverts, toutes années et métiers confondus. Une intervention a lieu dans 70% des cas, le reste étant réglé par des entretiens et des conseils. L'intervention peut par exemple consister à signaler des cas de non-respect de la loi sur le travail au service cantonal compétent.

- **Mode de détection des problèmes**

L'école constitue semble-t-il le premier lieu de détection : les élèves y sont informés de l'existence des inspecteurs et les coordonnées de l'inspecteur concerné sont envoyées à tous les parents. Les inspecteurs ne vont pas systématiquement se présenter personnellement dans toutes les classes, ce qui au dire de l'inspecteur entendu présente l'avantage de limiter les appels aux apprentis vraiment motivés.

Les inspecteurs essaient d'intervenir à la fin de la 1^{ère} année, considérée comme critique, de manière à pouvoir réagir à temps à des insuffisances scolaires ou à des problèmes de motivation. Les notes scolaires constituent aussi un indicateur de problèmes. Les inspecteurs sont par ailleurs informés par les enseignants lorsque des apprentis ont des problèmes ou ne se présentent pas au cours.

La visite d'entreprise qui a lieu une année après la délivrance de l'autorisation de former peut aussi permettre de détecter des problèmes : souvent en présence d'experts de la *Fachkommission*, une rencontre a lieu avec l'apprenti et le maître d'apprentissage.

L'inspecteur entendu estime que les demandes faites aux inspecteurs sont justifiées. Dans les métiers industriels, les problèmes sont facilement détectés, aussi bien du côté des apprentis que des formateurs ; les problèmes sont plus conflictuels que dans le commerce ou l'artisanat, mais ils sont aussi plus rapidement résolus.

- **Soutien proposé aux apprentis**

Le soutien apporté par les inspecteurs aux apprentis et aux entreprises consiste en des discussions, des conseils et des recherches de solutions consensuelles. Le commissaire peut aussi intervenir auprès d'autres services pour signaler des cas, ou auprès de l'association professionnelle, par exemple pour trouver de nouvelles places d'apprentissage lorsqu'une entreprise fait faillite.

Les entreprises formatrices

- **Contraintes imposées aux entreprises et outils de suivi préconisés**

Le canton impose les contraintes suivantes aux entreprises :

- le cours de formateurs doit avoir été suivi
- le nombre d'apprentis est limité
- l'entreprise doit exister depuis 2 ans au minimum, temps jugé nécessaire à la formation d'une clientèle de base
- un rapport d'évaluation semestriel (*DBK-Ausbildungsbericht*) rempli par l'apprenti et le maître d'apprentissage doit être transmis à l'inspecteur sur demande

Quant aux outils de suivi, les associations professionnelles élaborent des programmes de formation à l'intention des formateurs ; le programme de formation est par ailleurs joint à chaque contrat d'apprentissage. Certaines entreprises ont leur propre plan de formation pratique. Une fois par an, un entretien d'évaluation a lieu entre l'apprenti et son formateur.

De manière générale, les formateurs doivent pouvoir documenter et justifier leurs décisions ; ils sont censés archiver des copies du courrier adressé aux apprentis (p. ex. les lettres d'avertissement) et en donner systématiquement copie au service de surveillance de l'apprentissage.

- **Formation et suivi des formateurs**

La division de surveillance de l'apprentissage organise le cours de formation des formateurs en entreprise. D'une durée de cinq jours, ce cours traite des bases légales de l'apprentissage, du système de formation en Suisse, de la communication, de la gestion des conflits, de la direction de groupe, ainsi que de divers aspects pédagogiques et psychologiques.

La division de surveillance de l'apprentissage dispose d'une base de données officielle contenant les noms et adresses des formateurs et de leurs apprentis. Par ailleurs, il existe un dossier pour chaque formateur, contenant la copie des correspondances et toutes les notes personnelles des deux inspecteurs (attitré et suppléant) responsables. Selon l'inspecteur entendu, l'expérience et la connaissance du terrain constituent l'aspect essentiel dans le suivi des formateurs.

L'école et les examens

- **Rôle de l'école dans le dispositif**

L'école joue un rôle important dans le dispositif de surveillance. Les inspecteurs ont des contacts téléphoniques réguliers (tous les 15 jours environ) avec les enseignants de chaque métier pour faire le point. Par ailleurs, les enseignants contactent spontanément l'inspecteur concerné lorsqu'ils détectent un problème.

Les formateurs ont moins de contacts directs avec les enseignants ; leurs rapports avec l'école semblent plus problématiques. Nos interlocuteurs déplorent plusieurs choses :

- certains enseignants posent problème (exemple d'enseignant tenant des propos racistes et suscitant des réactions violentes des apprentis)
- le plan avec les dates des début et fin de semestres n'est communiqué qu'une fois les semestres commencés
- les notes ne sont communiquées que très tardivement
- les contenus des cours serviraient surtout les intérêts des associations.

- **Organisation des examens finaux**

Les examens sont organisés par les associations professionnelles, qui ont toute autorité sur ce point, de même qu'en ce qui concerne la rédaction des questions, le règlement et les conditions d'examen. Les inspecteurs vérifient en général qu'il y ait au minimum deux experts lors des examens oraux.

Les inspecteurs ont le droit d'assister en tant qu'observateurs aux examens des apprentis qui les intéressent ; cette participation représente aussi pour les eux l'occasion de maintenir des contacts et d'avoir des discussions informelles. La seule intervention des inspecteurs avant la prise de connaissance des notes se limite à des demandes de dispense (ou modification) des examens pour certains apprentis.

Les examens intermédiaires ont été supprimés à Bâle-Ville.

- **Taux et facteurs de réussite**

La motivation de l'apprenti, la structure de formation ainsi la qualité du formateur semblent constituer les facteurs de réussite principaux.

Évaluation et évolution du système

- **Qualité du partenariat Etat-école-entreprises**

Comme on l'a déjà mentionné, la qualité de la collaboration est bonne et les contacts sont réguliers entre l'école et les inspecteurs. Etant donné le faible nombre d'inspecteurs, les entreprises qui n'ont pas de problèmes reçoivent rarement la visite de l'un deux. Les formateurs entendus estiment que les contacts sont bons, mais très rares ; sauf cas graves, les formateurs essaient de résoudre leurs problèmes tout seuls.

La petitesse du canton et le fait que « tout le monde se connaît » semble faciliter les choses aux inspecteurs, qui ont l'impression de bien connaître les formateurs et leurs qualités. L'inspecteur entendu a surtout contact avec les associations professionnelles, lors d'apéros ou d'activités de l'association. Il lui arrive de passer spontanément dans une entreprise lorsqu'il est tout près, mais c'est rare.

La responsable de la division de surveillance juge néanmoins qu'une bonne collaboration avec les formateurs est importante. Lorsque des problèmes nécessitant une intervention surgissent, un procès-verbal de discussion est systématiquement établi ; on peut ainsi y revenir et s'y référer lorsque le même type de problèmes se répètent dans une entreprise.

- **Forces et faiblesses du système**

Pour les intervenants institutionnels, les points positifs sont les suivants :

- la force du système réside dans le fait que la surveillance est effectuée par l'Etat, ce qui garantit l'autonomie de cette surveillance ; le système des commissaires professionnel sur le modèle allemand est jugé négativement.
- l'étatisation de la fonction et la petitesse du canton permettent une intervention rapide
- la collaboration inter-institutionnelle avec les services du travail, de l'aide sociale, de l'AI, etc. augmente l'efficacité et la rapidité des interventions
- l'organisation des cours par l'Etat constitue un excellent moyen de contrôle

Les formateurs entendus ont une expérience limitée du recours au système de surveillance ; malgré cela, ils le jugent globalement positif.

Les faiblesses du système résident dans le fait que les inspecteurs sont trop peu nombreux. Par ailleurs, selon la responsable de la surveillance, il n'est pas toujours facile aux inspecteurs de passer le relais à quelqu'un d'autre, que ce soit au plan administratif, psychologique ou social.

- **Projets et améliorations**

Les formateurs entendus souhaiteraient que les inspecteurs aient des rapports moins diplomatiques avec les écoles et qu'ils aient le pouvoir de faire licencier les enseignants posant problème. Actuellement, lorsqu'un apprenti quitte l'école (parfois à cause d'un professeur), il ne peut plus continuer son apprentissage, sauf s'il va à Liestal.

Le canton de Bâle-Ville vient de mettre sur pied un projet inspiré de ce qui se fait à Hambourg. Intitulé *Casting* , ce projet est mené paritairement par les écoles obligatoires, l'orientation professionnelle et les entreprises. Il s'agit de préparer et d'accompagner les élèves dès le 8^{ème} degré de l'école obligatoire à faire le choix d'un cursus professionnel et à trouver une place d'apprentissage. Les entreprises impliquées dans le projet interviennent dès le milieu de la 9^{ème} année ; elles offrent aux futurs apprentis un entretien d'embauche test et discutent avec les candidats des résultats de l'exercice, de manière à les aider à se présenter avec succès sur le marché du travail.

Il n'existe actuellement aucun autre projet au sein de la division de surveillance, ni aucun souhait d'améliorations particulières de la part des personnes entendues. La responsable de la surveillance souligne cependant que la qualité est régulièrement évaluée, et l'inspecteur entendu estime que la qualité des interventions a augmenté ces dernières années.

Personnes interrogées

Agathe MAI	Responsable de la surveillance de l'apprentissage Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
Martin KOHLBRENNER	Inspecteur pour les métiers Autogewerbe, Dentalmedizin, Fahrrad/Mofa/Motorrad, Kaufmännische Berufe (Informatik, Reisebüro, Transport), Medizin, Metallgewerbe, Polymechanik, Zahntechnik Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
Sergio SANTABARBARA	Formateur Manor AG
Jacqueline HAERING	Responsable de la formation

Indicateurs statistiques

Canton de Bâle-Ville 2004

	TOTAL	Coiffure	Mécanique auto	Montage élec.	Vente
Apprentis	4'606				
Entreprises formatrices	1'285				
Inspecteurs	6 (5 etp)				
Visites effectuées	n.d.				
Apprentis de dernière année		63	38	72	167
Entreprises formatrices		85	60	45	226
Inspecteurs		1 *	1 *	1 *	1 *
Taux de réussite CFC					
2000		85%	90%	70%	
2001		88%	83%	78%	
2002		90%	86%	71%	
2003		86%	68%	68%	
2004		91%	79%	70%	
Taux de réussite pratique					
2000		86%	100%	90%	
2001		91%	96%	90%	
2002		96%	100%	89%	
2003		89%	96%	87%	
2004		93%	97%	83%	
Taux de réussite théorie					
2000		83%	90%	76%	
2001		86%	84%	82%	
2002		87%	79%	71%	
2003		80%	68%	70%	
2004		80%	76%	76%	
* partiellement, en partage avec d'autres métiers					

SYNTHÈSE ET ENJEUX

Les points communs

Malgré des contextes locaux assez dissemblables, les trois cantons étudiés présentent un certain nombre de similitudes. On peut sans trop de risques faire l'hypothèse que ces points communs se retrouvent en tout ou en partie dans d'autres cantons ; ils constituent en quelque sorte une tendance fond qu'il est indispensable de prendre en compte.

- **L'impossibilité de visiter chaque apprenti une fois par an**

Aucun des cantons étudiés n'arrive plus à garantir la norme réglementaire qui veut que chaque apprenti soit visité au moins une fois par an par son commissaire ou son inspecteur. En ce sens, Genève ne fait pas exception.

Cette évolution ne tient pas à l'augmentation du nombre d'apprentis, à la diminution relative du nombre d'inspecteurs ou de commissaires ou à l'insuffisance des moyens financiers des cantons. Neuchâtel, où la charge moyenne par inspecteur est inférieure à 400 apprentis, ne s'en tire pas mieux que le canton de Vaud, où un commissaire peut avoir jusqu'à mille apprentis sous sa responsabilité. L'impossibilité de visiter tous les apprentis une fois par an provient plutôt de l'évolution du travail demandé aux commissaires ou aux inspecteurs. Comme dans tous les autres secteurs de la vie sociale, les situations sont devenues plus complexes, le nombre d'intervenants à prendre en compte plus élevé, les réunions de coordination plus nombreuses. Mais surtout, la mission a évolué, dans les esprits et les pratiques bien plus que dans la loi.

- **Une redéfinition implicite de la mission de surveillance**

Dans tous les cantons étudiés, les responsables et les premiers concernés eux-mêmes soulignent que les fonctions d'inspecteur ou de commissaire ont fortement évolué dans la dernière décennie. D'un contrôle formel et légal, la surveillance s'est transformée en une mission de conseil, de médiation, de mobilisation d'un réseau d'intervenants. Cette évolution n'est pas propre à l'apprentissage et touche tous les secteurs de la vie sociale. Des écoles à l'administration et de la vie privée au monde du travail, l'exercice de l'autorité et du contrôle social ne peut plus se limiter à être impersonnel et formel; la négociation et l'implication personnelle sont devenues la règle ; chaque cas doit être traité pour lui-même ; à l'universalité de la règle et de la sanction ont succédé l'individualisation des parcours et la différenciation des situations.

Cette évolution implique des compétences et un fonctionnement différents de la part des inspecteurs et des commissaires ; de purs agents de la surveillance, ils se transforment en personnes-ressources de qui l'on attend écoute, conseil, soutien, suivi, persuasion, autorité, diplomatie, implication, impartialité, confidentialité, rapidité de réaction, disponibilité, pour ne citer que les plus fréquentes des qualités évoquées par nos interlocuteurs.

Dès lors, il devient difficile sinon impossible à des commissaires de milice de répondre de manière satisfaisante aux exigences multiples de la mission telle qu'elle est implicitement redéfinie.

- **La tendance à la professionnalisation des agents de la surveillance**

La tendance à la professionnalisation de la fonction de surveillance se constate à deux niveaux. Dans le canton de Vaud, les commissaires ont été professionnalisés dans les trois métiers comptant le plus d'apprentis (mécanique auto, montage électrique, vente). L'administration cantonale vaudoise s'est substituée aux associations professionnelles inexistantes pour nommer le commissaire cantonal pour de la vente et les professions commerciales. Pour les autres métiers, l'expérience-pilote des conseillers constitue une manière de professionnaliser la surveillance « par la bande » : contrairement à leurs collègues neuchâtelois qui restent dans leurs écoles et offrent un soutien essentiellement psycho-social, les conseillers vaudois se déplacent jusque dans les entreprises et offrent aux apprentis un soutien qui inclut les conditions d'apprentissage et les aspects contractuels.

Dans les cantons où les inspecteurs sont fonctionnaires, on assiste aussi à une forme de professionnalisation. Souvent originaires du monde du travail et détenteurs d'une expérience professionnelle dans un métier de l'industrie, de commerce ou de l'artisanat, les inspecteurs bénéficient depuis quelques années de formations continues et de supervisions qui contribuent à redéfinir leur rôle et leur donnent des outils pour exercer plus efficacement des fonctions de médiation et de conseil.

- **Distinction des fonctions et multiplicité des intervenants : la nécessité du travail de réseau**

Dans tous les cantons, on constate une multiplicité d'intervenants potentiels en cas de problèmes ; dès lors, la capacité à coordonner les actions devient essentielle. La collaboration étroite de l'ensemble des intervenants est considérée comme une nécessité et une condition du bon fonctionnement de la surveillance. Malgré les différences qui existent entre les trois cantons étudiés, l'ensemble de nos interlocuteurs considère que l'inspecteur ou le commissaire professionnel doivent être les partenaires actifs d'un travail de réseau.

Trois fonctions différentes de la surveillance sont à l'œuvre dans tous les cantons :

1. un aspect contractuel et légal, qui concerne essentiellement les conditions d'apprentissage et les relations de travail dans l'entreprise ;
2. un aspect pédagogique, qui concerne la transmission des savoir-faire et des connaissances ainsi que l'évaluation des compétences pratiques et théoriques ;
3. un aspect psycho-social, qui concerne les conditions familiales et personnelles dans lesquelles se trouve le jeune durant son apprentissage, et qui en déterminent souvent le déroulement.

Il est évident que ces trois aspects sont intimement liés dans l'expérience réelle de la situation d'apprentissage, tant pour l'apprenti que pour l'entreprise ou l'école. Au plan de la surveillance en revanche, aucun professionnel ne peut plus prendre en charge la totalité de ces aspects de manière satisfaisante. L'articulation des différentes fonctions

de la surveillance avec une réalité concrète dans laquelle elles sont inséparables représente tout l'enjeu d'un système de surveillance et d'un réseau d'intervenants efficaces.

- **Le rôle de l'école dans la détection des problèmes**

Dans les trois cantons étudiés, l'école joue un rôle central dans la détection des problèmes, sous deux aspects. D'une part, tous les agents de la surveillance, commissaires ou inspecteurs, considèrent les notes comme un indicateur fiable de problèmes. Sur la base de l'enquête réalisée à Genève (où cet indicateur est massivement pris en compte), on se permettra de rappeler que si de mauvaises notes peuvent être un indicateur de problèmes, de bonnes notes ne signifient pas toujours que l'apprentissage se déroule sans problèmes. Une tendance commune à tous les cantons étudiés veut qu'on ne visite pas ou quasiment jamais les apprentis qui s'en sortent bien à l'école ; c'est à notre sens une manière économique d'éviter les problèmes plutôt que de les détecter.

Par ailleurs, le corps enseignant et/ou les conseillers lorsqu'ils existent représentent des agents essentiels de détection, dans la mesure où ils sont intégrés à un travail de réseau avec les inspecteurs ou les commissaires.

- **La difficulté de sanctionner les entreprises qui posent problème**

Dans les trois cantons, à mots plus ou moins couverts ou au contraire très explicites, on constate qu'il est difficile de sanctionner les entreprises qui ne remplissent pas leurs obligations contractuelles ou qui violent les règles en matière de relations humaines. La difficulté à trouver des entreprises formatrices pousse les services et les agents concernés à une certaine tolérance, du moment qu'il ne s'agit pas de cas graves et répétés.

Il est extrêmement rare qu'une entreprise soit sanctionnée par un retrait de l'autorisation de former. Même dans des cas où un service compétent avait engagé une action dans ce sens à la suite d'actes graves commis par un formateur à l'encontre de son apprenti, des recours juridiques ont annulé toute possibilité d'action, faute de preuve, ou parce que les experts externes appelés à juger ne prennent en compte que les aspects purement matériels (conformité des installations de l'entreprise et qualification du formateur), en ignorant les aspects humains (comportement individuel des responsables de formation).

- **Les métiers et leurs mondes propres**

Dans tous les cantons étudiés, y compris Genève, les quatre métiers analysés sont identifiés et perçus de la même manière. Le monde de la coiffure a des manières d'être et de gérer les relations qui sont sans comparaison avec celles qui ont cours dans le monde de l'automobile, de la vente ou de l'électricité. Chaque métier a ses caractéristiques, ses spécificités, son identité propre, ses problèmes récurrents ; chacun s'organise de manière différente et gère l'apprentissage sur un mode particulier.

Les spécificités cantonales

- **Le canton de Vaud**

Le canton de Vaud présente plusieurs particularités : l'étendue de son territoire, le nombre élevé d'apprentis (près de 13'000), une différence marquée entre la région lausannoise et les zones rurales, une tradition d'intervention minimale de l'Etat ainsi qu'une situation précaire des finances publiques.

Le système de commissaires de milice ne répond apparemment plus aux nécessités actuelles. La professionnalisation des commissaires dans les métiers de la mécanique automobile, du montage électrique et de la vente constitue un aspect de la réponse aux limites du système ; le projet-pilote de conseillers dans les écoles professionnelles en constitue un autre.

Trois choses sont à relever dans le canton de Vaud. La première, c'est que les solutions d'amélioration du système passent en partie par l'initiative privée et par des montages financiers complexes qui n'émargent qu'en partie au budget cantonal. Contre toute attente, les milieux associatifs de défense des apprentis semblent très soucieux de préserver ce caractère d'initiative privée. Par le biais du financement des associations et des fonds patronaux d'un côté, et de l'engagement des associations de défense des apprentis de l'autre, la surveillance de l'apprentissage est donc en partie et d'une certaine manière privatisée dans le canton de Vaud. La tendance à la professionnalisation ne diminue donc pas la délégation par l'Etat de la surveillance à des agents externes.

La deuxième chose à relever, c'est que le projet-pilote des conseillers dans les écoles se distingue nettement de l'activité des conseillers neuchâtelois. Les conseillers vaudois sont en effet employés par l'association créée *ad hoc* sous l'égide du CSP. Ils ont une orientation nettement plus sociale que leurs homologues neuchâtelois, qui sont essentiellement psychologues. Se déplaçant dans tout le canton pour visiter apprentis et formateurs, ils pallient en quelque sorte les carences du système de surveillance, notamment dans tous les métiers où les commissaires de milice subsistent. Pour ces métiers, tout se passe comme si le canton de Vaud confiait de manière symétrique et simultanée la surveillance de l'apprentissage, d'un côté aux commissaires de milice, souvent considérés par les apprentis comme les « copains des patrons », et de l'autre, à des conseillers dépendant des associations de défense des apprentis, mais financés en partie par des fonds patronaux.

La troisième chose, c'est que malgré sa complexité et les difficultés qu'il connaît, le système de surveillance vaudois arrive néanmoins à faire travailler en réseau ses différents intervenants (à l'exception peut-être de certains commissaires de milice). Les commissaires professionnels collaborent étroitement avec l'école, par exemple en participant aux conférences des maîtres ; de leur côté, les conseillers et les associations soutenant les apprentis collaborent assez étroitement avec les commissaires professionnels ; la DFP rencontre les différents intervenants dans diverses commissions, groupes de travail et groupes de pilotage. « Tout le monde tire à la même corde » est une phrase souvent entendue dans les propos de nos interlocuteurs.

- **Le canton de Neuchâtel**

Le canton de Neuchâtel semble le mieux loti des trois en matière de surveillance de l'apprentissage. Sept inspecteurs cantonaux se partagent environ 2'600 apprentis. La collaboration entre les différents acteurs de la surveillance paraît excellente. Le canton de Neuchâtel a totalement intégré l'école dans son système de surveillance. La participation des inspecteurs aux conseils scolaires après les examens de 1^{ère} année en est un signe ; l'existence des conseillers, leur participation régulière aux conseils de classe et leur collaboration étroite avec les inspecteurs en est un autre.

Les problèmes ne sont pas moindre à Neuchâtel que dans les autres cantons, ni du côté des apprentis, ni du côté des entreprises, qui ont connu et connaissent encore des situations difficiles sur le marché. Vu de l'extérieur, il apparaît cependant que le canton de Neuchâtel a su définir clairement les rôles dans un système relativement simple et cohérent.

- **Le canton de Bâle-Ville**

Le système de surveillance de Bâle-Ville ressemble à première vue au système neuchâtelois. Il s'en distingue cependant par une série de caractéristiques.

En premier lieu, Bâle est moins bien loti que Neuchâtel : il a moins d'inspecteurs (6 personnes équivalent à 5 plein temps) pour le double d'apprentis (plus de 4'500). Cette situation de relative pénurie entraîne le service compétent à se définir comme un « service des urgences » dont la priorité consiste à répondre aux demandes externes.

Ensuite, la collaboration de inspecteurs avec l'école semble moins étroite qu'à Neuchâtel. Certes, des contacts téléphoniques réguliers existent, mais les inspecteurs ne participent pas aux discussions et aux processus de décision concernant les apprentis. Par ailleurs, les *coaches* sont eux aussi moins nombreux que les conseillers neuchâtelois pour de double d'élèves.

Avec l'instauration systématique de procès-verbaux de discussion et l'existence d'un dossier pour chaque formateur, la surveillance est beaucoup plus formalisée que dans les deux autres cantons, du moins pour les entreprises. Bâle-Ville semble le canton où il est relativement le moins rare de retirer une autorisation de former à une entreprise. La division de surveillance de l'apprentissage exerce visiblement encore pleinement sa fonction d'autorité.

L'organisation des examens est entièrement laissée à la responsabilité des associations professionnelles. Les inspecteurs ont cependant libre accès aux sessions ; la possibilité d'exercer ce regard extérieur sur les conditions dans lesquelles se déroulent les examens finaux représente sans aucun doute un atout.

Enfin, le trait le plus marquant et l'originalité du système bâlois tient à l'existence des mentors, citoyens au bénéfice d'une expérience professionnelle exerçant bénévolement une fonction de parrainage. A l'origine destiné aux apprentis d'immigration récente, le programme a été étendu à l'ensemble des apprentis au vu de son succès. Le mentorat est probablement une manière élégante et efficace de résoudre à la fois le problème de manque de moyens de l'administration cantonale et celui de la multiplicité des aspects du suivi (légal, pédagogique, social) des apprentis.

Last but not least, on notera que malgré son système de surveillance « minimaliste », Bâle-Ville est des trois cantons celui qui présente le taux de réussite le plus élevé aux examens finaux.

L'amélioration du système genevois

• Les enjeux du changement

La comparaison intercantonale permet de faire ressortir des pistes de réflexion et d'action intéressantes pour Genève. L'amélioration du système de surveillance genevois passe par une réforme de fond qui implique de

1. Distinguer clairement les rôles et les missions de chaque intervenant en fonction des trois aspects de la surveillance :
 - l'**aspect contractuel et légal**, axé sur les conditions d'apprentissage et les relations de travail dans l'entreprise ;
 - l'**aspect pédagogique**, qui concerne la transmission des savoir-faire et des connaissances ainsi que l'évaluation des compétences pratiques et théoriques ;
 - l'**aspect psycho-social**, qui concerne le contexte dans lequel vit le jeune et qui détermine largement le bon déroulement de l'apprentissage.
2. Professionnaliser, voire étatiser l'aspect contractuel et légal de la surveillance ;
3. Réformer en profondeur l'aspect pédagogique de la surveillance, en instaurant une collaboration étroite de tous les intervenants avec l'école, incluant :
 - l'implication des enseignants dans le dispositif de surveillance
 - la participation des intervenants professionnels (conseillers en formation et commissaires ou inspecteurs) aux réunions scolaires concernant les apprentis, sur le modèle vaudois et neuchâtelois ;
 - la formalisation d'une évaluation réelle des apprentis dans l'entreprise et la prise en compte de cette évaluation dans la note finale d'examen, sur le modèle de la réforme des professions commerciales.
4. Déterminer une fonction spécifiquement dédiée à l'aspect psycho-social ;

Il peut s'agir de conseillers basés dans les écoles, dépendant de l'OOFP ou d'associations privées ; il peut aussi s'agir de mentors bénévoles parrainant des apprentis en situation difficile, sur le modèle bâlois.
5. Mieux coordonner l'action de tous les intervenants institutionnels et privés en développant des pratiques de réseau.

- **Les ressources existantes**

Lorsqu'à une question, l'un de nos interlocuteurs a répondu « tous les cantons disposent de systèmes de surveillance performants », il nous a été difficile de cacher un certain étonnement. L'explication reçue a éclairé le sens de l'affirmation : « tous les cantons disposent de systèmes de surveillance performants, pour autant qu'ils appliquent ce qui est prévu par les lois et les règlements ». Cette boutade n'en est une qu'en apparence ; il s'agit en réalité d'une observation assez fine, qui se vérifie en grande mesure à Genève.

Lorsqu'on visite le site Internet de l'OOF, on trouve la description suivante de la surveillance de l'apprentissage :

L'Unité Formation professionnelle de l'Office d'orientation et de formation professionnelle (OOF) est l'autorité de surveillance de l'apprentissage. Le ou la conseiller-ère en formation est la personne qui représente cette autorité. A ce titre, il ou elle:

- β accompagne et soutient l'apprenti-e, du début à la fin de son apprentissage
- β assure la communication et la coordination entre les partenaires qui jouent un rôle dans la formation: maître ou maîtresse d'apprentissage, commissaire, école, ainsi que différentes institutions
- β veille à la qualité de la formation de l'apprenti-e au sein de l'entreprise
- β soutient l'entreprise dans sa mission formatrice

Les conseillers-ères en formation sont spécialisé-e-s par professions ou par secteurs professionnels. L'apprenti-e peut à tout moment prendre rendez-vous et rencontrer le conseiller ou la conseillère en formation qui peut l'aider à:

- β réunir des informations sur l'apprentissage
- β obtenir des conseils relatifs à son activité professionnelle
- β analyser les difficultés rencontrées au travail ou à l'école
- β trouver des solutions en cas de problèmes liés au déroulement de sa formation
- β gérer une éventuelle rupture de contrat d'apprentissage
- β rechercher une nouvelle place d'apprentissage

Si un-e apprenti-e se pose des questions par rapport à son orientation professionnelle, à sa scolarité, au financement de sa formation, à sa santé, à sa sécurité sur son lieu de travail ou à son logement, il en parlera à son ou sa conseiller-ère en formation qui, au besoin, lui indiquera les personnes ou organismes pouvant lui apporter conseil et assistance.

Outre les conseillers en formation de l'OOF, les apprentis peuvent aussi contacter les conseillers sociaux mis à disposition dans toutes les écoles professionnelles genevoises ; dans un autre registre, Infor-Jeunes (dépendant de l'Hospice Général) ou les syndicats offrent appui et conseil aux apprentis, pour ne citer que ces deux organismes.

Sur le papier, Genève dispose donc de toutes les ressources nécessaires. Avec quatorze conseillers en formation et neuf conseillers chargés des examens et de la certification pour environ 4'500 apprentis, certains parleraient même de luxe : les moyens dont dispose l'OOF à Genève sont semble-t-il enviés par bien des responsables et conseillers d'autres cantons.

Dans la réalité et lorsqu'on examine son fonctionnement, le système de surveillance genevois n'est pourtant pas aussi efficace qu'il devrait l'être. Comme le montre l'étude sur le suivi des apprentis à Genève (module 2 de l'évaluation), une majorité des apprentis entendus ignorent l'existence des conseillers en formation ou les confondent avec les conseillers en orientation professionnelle, voire avec les conseillers du Centre d'information de l'OOF. Cet état de fait ne signale-t-il pas un défaut dans l'organisation même du système ? Que se passerait-il si, mieux informés, les apprentis sollicitaient en plus grand nombre les conseillers en formation ?

Outre les relations de l'autorité de surveillance avec les apprentis, un autre aspect du fonctionnement n'est pas satisfaisant. La mise en réseau des différents intervenants (formateurs, enseignants, conseillers, commissaires) est encore très lacunaire ; les différents acteurs du système (apprentis compris) entretiennent une certaine méfiance les uns envers les autres, basée sur une méconnaissance réciproque et une relative absence d'action concertée.

Pour conclure et en résumé, ce ne sont pas les ressources qui manquent à Genève, mais c'est l'organisation du système qui doit être repensée.

ANNEXE

Une méthodologie pour le changement

Les expériences faites dans les cantons de Vaud et de Neuchâtel montrent que la réforme du système de surveillance et la mise en place de pratiques de réseau efficaces ne s'est pas faite du jour au lendemain ; elle résulte d'un long et patient travail de discussion, de négociation, d'ajustements réciproques. Genève ne pourra pas faire l'économie d'un tel processus si de réels changements sont souhaités.

L'amélioration des performances et l'évolution du système genevois de surveillance de l'apprentissage passent par une mobilisation de tous les acteurs de ce système. Les changements à mettre en œuvre concernent en effet aussi bien les structures que les pratiques ; dès lors, la méthode utilisée doit nécessairement être participative. Le « parachutage » de solutions négociées en haut lieu par des instances faïtières est le plus sûr moyen d'hypothéquer le processus ; pour qu'il aboutisse, tous les intervenants du terrain doivent se reconnaître dans le projet de changement et tous doivent tirer à la même corde.

Dans cette perspective, l'organisation de rencontres de travail entre les différents acteurs semble une priorité. Formateurs, enseignants, conseillers, commissaires, intervenants associatifs, représentants de groupes d'intérêts, autorités, tous doivent être partie prenante dans ces rencontres. L'impulsion et l'organisation du processus de changement revient naturellement à l'autorité compétente en matière de surveillance, à savoir l'OOF ; étant donné le contexte genevois et l'affrontement entre positions très tranchées dont le canton est coutumier, il pourrait toutefois se révéler utile de s'adjoindre des compétences professionnelles externes pour l'animation et l'encadrement du processus.

Table des matières

Avant-propos.....	1
CANTON DE VAUD.....	2
Le dispositif de surveillance.....	2
Les entreprises formatrices	5
L'école et les examens	6
Evaluation et évolution du système.....	7
Personnes interrogées.....	9
Indicateurs statistiques	9
CANTON DE NEUCHÂTEL.....	10
Le dispositif de surveillance.....	10
Les entreprises formatrices	13
L'école et les examens	14
Evaluation et évolution du système.....	15
Personnes interrogées.....	16
Indicateurs statistiques	17
CANTON DE BÂLE-VILLE	18
Le dispositif de surveillance.....	18
Les entreprises formatrices	21
L'école et les examens	21
Evaluation et évolution du système.....	22
Personnes interrogées.....	24
Indicateurs statistiques	25
SYNTHÈSE ET ENJEUX	26
Les points communs.....	26
Les spécificités cantonales.....	29
L'amélioration du système genevois	31
ANNEXE	34
Une méthodologie pour le changement	34