

COUR DES COMPTES

RAPPORT N°160

JUIN 2020

ÉVALUATION

DISPOSITIF ESPACE ENTREPRISE

LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques et assure la révision des comptes de l'État.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la **légalité** des activités et la **régularité** des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du **bon emploi** des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités visées par ses missions. La **Cour des comptes** peut également évaluer la **pertinence**, l'**efficacité** et l'**efficience** de l'action de l'État. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux des entités concernées.

Le **champ d'application** des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes :

- L'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- Les institutions cantonales de droit public ;
- Les entités subventionnées ;
- Les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- Le secrétariat général du Grand Conseil ;
- L'administration du pouvoir judiciaire ;
- Les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

Les **rapports** de la Cour des comptes sont rendus **publics** : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus au cours de ses missions.

La Cour des comptes publie également un **rapport annuel** comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effet ni suite sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes. Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes – Route de Chêne 54 - 1208 Genève

tél. 022 388 77 90

<http://www.cdc-ge.ch>

info@cdc-ge.ch

SYNTHÈSE

Contexte général

L'Espace entreprise, à Genève, offre un « lieu de stage » aux apprentis de commerce qui ont choisi la filière plein temps (en école) plutôt que duale (en entreprise). Il a pour vocation de les former à la pratique professionnelle dans des conditions « réelles », les plus proches du monde du travail.

L'Espace entreprise a été créé en 2011 pour répondre à une modification législative¹ ayant entraîné le remplacement du diplôme de l'École de commerce par un certificat fédéral de capacité (CFC) plus axé sur l'acquisition d'une pratique professionnelle. Jugeant que le tissu économique genevois n'avait pas la capacité d'offrir un nombre suffisant de places d'apprentissage en entreprise (système dual), l'État a décidé de créer le dispositif Espace entreprise.

Ce dernier accueille chaque année quelque 2'500 élèves en formation commerciale plein temps. À titre de comparaison, l'effectif des apprentis qui suivent la voie duale est d'environ 1'000 par année.

Initialement, l'Espace entreprise offrait des stages qui correspondaient à des opérations fictives. Depuis 2013, le modèle a changé : l'Espace entreprise inscrit désormais ses stages dans des projets concrets, réalisés pour son propre compte, pour celui du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP), pour d'autres départements du canton ou pour des associations et fondations reconnues d'utilité publique qui le mandatent.

Problématique et objectifs de l'évaluation

Après huit ans d'activité, le DIP a demandé à la Cour des comptes de procéder à une évaluation des activités et résultats de l'Espace entreprise au regard des deux grands objectifs suivants :

- Former les apprentis dans des conditions reproduisant celles d'une entreprise ;
- Offrir une formation en adéquation avec l'évolution des besoins du marché.

Partant de ces deux objectifs, la Cour a identifié différents enjeux qui couvrent les questions posées par le DIP tout en intégrant une réflexion plus large sur la formation professionnelle commerciale initiale. Ces enjeux sont les suivants :

- La pertinence du dispositif de la formation professionnelle commerciale plein temps tel qu'il a été conçu à Genève ;
- La mise en œuvre du dispositif et sa cohérence au sein de la politique de la formation professionnelle commerciale initiale ;
- Le format et le contenu des prestations délivrées par l'Espace entreprise ;
- L'insertion professionnelle des apprentis ayant opté pour la filière plein temps.

¹ Adoption de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr).

Appréciation générale

La majorité des élèves fréquentant la voie plein temps n'a pas choisi de faire un apprentissage d'employé de commerce. Pour certains, il s'agit d'une alternative moins exigeante que le collège pour accéder aux études supérieures, alors que pour d'autres, cette formation est un moyen de prolonger le « confort » de l'école, de mûrir un projet professionnel ou tout simplement une alternative à défaut de place d'apprentissage dans une entreprise (système dual). Dans tous ces cas, la formation commerciale plein temps constitue ainsi « un choix par défaut ».

Globalement, l'Espace entreprise fonctionne bien, mais les stages sont peu reconnus et peu valorisés par les employeurs. La raison est double : d'une part, la formation est perçue comme trop généraliste par rapport à la formation duale qui offre une spécialisation dans de nombreux domaines grâce aux cours interentreprises ; d'autre part, la durée des stages offerts par l'Espace entreprise est trop courte. Ainsi, les jeunes de la filière plein temps qui décident de rejoindre le monde professionnel après leur CFC sont davantage éloignés du marché du travail que ceux qui ont choisi la voie duale. Le paradoxe est que la filière plein temps est néanmoins considérée plus prestigieuse que la filière duale par les élèves et leurs parents.

La formation duale et la formation plein temps sont souvent mises en concurrence, alors qu'elles offrent des opportunités différentes qui devraient être mieux expliquées et valorisées, notamment lors de l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes. En effet, les stages dans la formation plein temps misent sur les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques et, dans ces domaines particuliers, offrent ainsi un avantage comparatif par rapport à la formation duale.

En résumé, l'Espace entreprise a appris à se distinguer en proposant des pratiques professionnelles orientées dans des domaines peu couverts par les branches d'activité présentes dans la filière duale. Néanmoins, le manque de reconnaissance du dispositif, lié notamment à la courte durée des stages, fragilise l'insertion professionnelle des jeunes passés par la voie plein temps.

Principaux constats

Un problème dans l'orientation des élèves et un manque de choix

Deux grandes catégories de jeunes choisissent la filière commerciale en école :

- Ceux qui n'ont pas les notes suffisantes pour aller au collège, mais qui ne souhaitent pas entrer dans le monde professionnel ;
- Ceux qui n'ont pas trouvé de place d'apprentissage dans le système dual.

La première catégorie de jeunes n'a souvent pas beaucoup de connaissance des métiers du commerce. Ces jeunes optent pour cette formation dans le but de pouvoir poursuivre ensuite des hautes études sans réellement comprendre quels sont les débouchés professionnels d'un CFC de commerce. L'apprentissage, qui souffre d'un manque de valorisation tant auprès d'eux que de leurs parents, n'est pas une option qu'ils envisagent comme finalité de leur formation.

Les jeunes appartenant à la seconde catégorie subissent les conséquences d'un système où les places d'apprentissage sont rares et bien souvent soumises à des critères de sélection très stricts (âge, expérience professionnelle, diplôme). Or, au regard d'une comparaison intercantonale, il apparaît que le potentiel de créer des places d'apprentissage n'est pas pleinement exploité à Genève et qu'une meilleure offre de places d'apprentissage dans le système dual permettrait à ces jeunes de pouvoir faire un réel choix entre apprentissage en entreprises et formation plein temps.

Actuellement, la formation plein temps se retrouve encore en concurrence directe avec la voie duale dans l'imaginaire collectif. Or, ces deux formations se distinguent en offrant chacune leurs domaines de spécialisation : dans les domaines traditionnels des métiers du commerce, par le biais des cours interentreprises pour le système dual, et dans les domaines liés au marketing, à la communication et aux relations publiques pour la formation plein temps. Toutefois, ces informations ne sont pas communiquées aux élèves du cycle d'orientation (CO). Il leur manque dès lors des éléments d'information qui pourraient mieux les guider dans leur choix d'orientation. Les domaines de spécialisation de l'Espace entreprise ne sont pas non plus valorisés auprès des parents et des employeurs.

Un manque de soutien dans la recherche de mandats et de stages externes

L'Espace entreprise propose trois types de stages : les stages intra-muros, les équipes délocalisées (stages externes) et les stages individuels externes (stages externes). Il ressort des analyses de la Cour que ce sont les deux types de stages externes qui reproduisent le mieux les conditions réelles du monde du travail, dès lors que les jeunes sont confrontés à « un patron » comme le sont les apprentis dans le système dual. Les stages intra-muros offrant le plus d'intérêt sont quant à eux ceux où les élèves travaillent sur des mandats émanant de clients hors Espace entreprise, par exemple des administrations cantonales.

Toutefois, les stages externes (équipes délocalisées et stages individuels externes) existent en nombre limité, et seule une minorité d'élèves pourra en faire l'expérience. Tout comme les mandats externes effectués pendant les stages intra-muros, ils reposent principalement sur le travail de prospection de la direction de l'Espace entreprise.

Peu de reconnaissance et de valorisation des stages effectués à l'Espace entreprise

Si les stages externes (équipes délocalisées et stages individuels externes) sont les plus proches des conditions réelles du monde du travail, l'expérience acquise au cours de ceux-ci n'est pas comparable à celle résultant de la formation duale, surtout en raison de leur trop courte durée. En effet, les stages effectués à l'Espace entreprise n'excèdent jamais une durée de six semaines. Au cours de son cursus, l'élève peut, dans les limites des disponibilités, effectuer un voire deux stages externes. Globalement, la durée des stages est de cinq mois et demi sur l'ensemble des trois années de la formation plein temps, alors qu'elle est de 24 mois dans la formation duale.

Ainsi, les profils des élèves de la voie plein temps sont perçus par les employeurs comme manquant de pratique professionnelle.

Une tarification et un statut des stagiaires peu clairs

Actuellement, les prestations réalisées à l'interne de l'État ne sont pas facturées, ce qui ne permet ni d'avoir un chiffrage réel des coûts nets de l'Espace entreprise, ni de valoriser les prestations délivrées par les stagiaires. En ce qui concerne les mandats externes, la Cour a constaté des lacunes dans la logique de facturation.

Par ailleurs, le statut juridique des stagiaires effectuant des tâches similaires à celles d'un apprenti dans le système dual n'est pas clair, la rémunération des stages de courte durée n'étant pas prévue par la réglementation cantonale.

Axes d'amélioration possibles

Face à ces difficultés, la Cour a identifié trois axes d'amélioration principaux.

1. *L'orientation et les conditions de choix*

Les mesures principales à prendre sont les suivantes :

- Améliorer l'information donnée aux élèves du CO sur les différentes filières de formation commerciale ;
- Favoriser l'offre de places d'apprentissage en entreprise dans le canton afin d'améliorer les conditions de choix des élèves ;
- Réguler les inscriptions dans la filière plein temps.

2. *La valorisation de l'expérience acquise dans les stages au sein de l'Espace entreprise*

La réflexion doit s'articuler autour des éléments suivants :

- Redéfinir le modèle de formation plein temps en prolongeant la durée du stage pour que l'expérience acquise soit davantage reconnue par les employeurs ;
- Soutenir la prospection de stages et de mandats externes, dès lors qu'ils sont mieux valorisés par les futurs employeurs ;
- Consolider la présence de l'Espace entreprise dans les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques, domaines dans lesquels l'Espace entreprise a un avantage comparatif par rapport à la formation duale ;
- Faire en sorte que les stages couvrent l'ensemble des compétences requises par la certification ;
- Adapter les infrastructures de l'Espace entreprise aux besoins de la formation.

3. *La clarification du statut des apprentis dans la filière plein temps et la tarification des mandats*

Les mesures à prendre portent sur les aspects financiers suivants :

- La réglementation de la rémunération des stagiaires ;
- La facturation des prestations réalisées à l'interne de l'État ;
- La réglementation de la procédure de tarification des mandats.

Le DIP a accepté 11 des 13 recommandations formulées à l'issue du présent rapport. La Cour s'étonne que le DIP ait refusé les deux recommandations qui portent sur la reconnaissance et la valorisation de l'Espace entreprise (recommandations 1 et 11). En effet, et dès lors que le canton a fait le choix politique de maintenir la formation professionnelle plein temps, la Cour regrette que l'Espace entreprise n'ait pas le soutien nécessaire du DIP pour offrir à ses stagiaires les conditions d'une insertion professionnelle réussie.

Les recommandations détaillées figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau récapitulatif des recommandations

Recommandations	13	Niveau de priorité ²	
Acceptées	11	Très élevée	2
Refusées	2	Élevée	3
		Moyenne	7
		Faible	1

No	Recommandation / Action	Priorité	Responsable	Délai
1	Améliorer l'orientation scolaire et professionnelle au cycle d'orientation	Élevée	REFUSÉE	-
2	Favoriser des conditions de choix plus ouvertes	Très élevée	EO-OFPC	Réalisée
3	Soumettre l'entrée de la formation professionnelle commerciale initiale plein temps au dépôt d'un dossier	Moyenne	ESII	Rentrée 2021
4	Repenser la collaboration au sein du CFPCom	Faible	ESII	Rentrée 2022
5	Reconnaître le modèle de stage proposé par l'Espace entreprise et en améliorer la communication	Moyenne	ESII-DAJ	Rentrée 2021
6	Augmenter le nombre de mandats et de stages externes et renforcer le soutien du DIP dans le travail de prospection mené par l'Espace entreprise	Élevée	ESII	Rentrée 2022
7	S'assurer que les stages de l'Espace entreprise puissent couvrir l'ensemble des compétences optionnelles relatives aux exigences de la certification	Élevée	ESII	Rentrée 2021
8	Adapter les infrastructures de l'Espace entreprise aux besoins de la formation	Moyenne	ESII-DOSI/SEM-DLOG	Rentrée 2022
9	Facturer les prestations réalisées à l'interne de l'État	Moyenne	ESII-DirFin	Rentrée 2021
10	Reconsidérer la procédure de tarification des mandats	Moyenne	ESII-DirFin	Rentrée 2021
11	Consolider la présence d'Espace entreprise dans les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques	Moyenne	REFUSÉE	-
12	Redéfinir le modèle de formation plein temps	Très élevée	ESII	Rentrée 2023
13	Réglementer le statut de la rémunération des apprentis en formation professionnelle initiale plein temps	Élevée	ESII	Rentrée 2022

OBSERVATIONS DES ENTITÉS CONCERNÉES PAR LA POLITIQUE ÉVALUÉE

Sauf exceptions, la Cour ne prévoit pas de réagir aux observations des entités concernées par la politique évaluée. Elle estime qu'il appartient au lecteur de juger de la pertinence des observations formulées eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour. En l'occurrence, la Cour a formulé des contre-observations en lien avec les deux recommandations refusées (recommandations 1 et 11).

² Le niveau de priorité est déterminé par la Cour des comptes en lien direct avec l'appréciation des risques et en fonction de l'impact positif de la recommandation sur l'amélioration des prestations, la performance des processus, et la diminution des coûts.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des principales abréviations utilisées.....	11
Récapitulatif des principales illustrations	13
1. Introduction.....	15
1.1. Contexte.....	15
1.2. Cadre légal et réglementaire.....	15
1.2.1. L'évolution législative et réglementaire au niveau fédéral	15
1.2.2. Les répercussions au niveau cantonal	16
1.3. Les acteurs de la formation professionnelle commerciale initiale	17
1.3.1. La Confédération	17
1.3.2. Les organisations du monde du travail.....	17
1.3.3. Les cantons.....	18
1.3.4. Les commissions suisses pour le développement de la profession et la qualité	18
1.3.5. Le cas de Genève.....	18
1.4. Les différentes filières de la formation professionnelle commerciale initiale	19
1.4.1. La maturité professionnelle commerciale.....	20
1.4.2. Le CFC d'employé de commerce	21
1.5. Chiffres clés.....	22
1.5.1. Effectifs en formation professionnelle commerciale initiale.....	22
1.5.2. Effectifs à l'Espace entreprise : stagiaires et personnel	23
1.5.3. Le coût de l'Espace entreprise.....	24
2. Questions d'évaluation et méthodologie	25
2.1. Problématisation et enjeux de l'objet évalué	25
2.2. Les questions d'évaluation	26
2.3. Méthodologie	26
2.4. Limites de l'évaluation	28
2.4.1. Limites liées à l'analyse comparée du coût d'un élève en formation commerciale	28
2.4.2. Limites liées au périmètre de la mission	28
2.5. Structure du rapport	28
3. Le déficit de places d'apprentissage à Genève : éléments de contexte	29
4. Question A : L'insertion du dispositif dans la formation commerciale à Genève	33
4.1. Les voies de formation au secondaire II	33
4.2. Les voies de formation choisies par les élèves	34
4.3. Profil des jeunes entrant à l'école de commerce en filière plein temps.....	36
4.4. Motivation des jeunes	37
4.4.1. Un choix par défaut.....	37
4.4.2. Le souhait de rester dans une zone de confort.....	38
4.4.3. Le rôle des notes	38
4.4.4. L'exemple de Neuchâtel	38
4.5. L'orientation au cycle d'orientation.....	39
4.5.1. Organisation de l'orientation au terme du secondaire I.....	39
4.5.2. Enjeux de l'information envers les élèves et leurs parents	40
4.5.3. Les critères de sélection des apprentis employés de commerce	44
4.5.4. Entre production et formation : le rôle du formateur en entreprise.....	44
4.5.5. Des mesures incitatives.....	45
4.6. Collaboration au sein du CFPCom	46
4.7. Constats.....	48
4.8. Recommandations	48
4.9. Position du DIP.....	50

5.	Question B : La reproduction des conditions réelles du marché du travail.....	52
5.1.	L'organisation générale de l'Espace entreprise.....	52
5.2.	Le déroulement des différentes formes de stages.....	54
5.2.1.	Les stages <i>intra-muros</i>	54
5.2.2.	Les équipes décentralisées.....	55
5.2.3.	Les stages individuels externes	57
5.3.	Détermination et comptabilisation du prix des mandats.....	59
5.4.	Le parc informatique (hardware et software) de l'Espace entreprise	59
5.5.	Les formateurs de l'Espace entreprise.....	60
5.5.1.	Le rôle du formateur.....	61
5.6.	Constats	64
5.7.	Recommandations	64
5.8.	Position du DIP	67
6.	Question C : L'adéquation entre les stages et l'évolution des besoins du marché	69
6.1.	Panorama des stages <i>intra-muros</i> proposés par l'Espace entreprise.....	69
6.2.	Les branches d'activité dans la formation duale.....	71
6.3.	le suivi de l'évolution des métiers par les formateurs	71
6.4.	L'adéquation entre formation et besoins du marché du travail.....	72
6.4.1.	Comparaison des filières d'apprentissage dual et plein temps.....	73
6.4.2.	Retour d'expériences des anciens stagiaires de l'Espace entreprise.....	74
6.4.3.	Interprétation des analyses quantitatives.....	76
6.5.	Constats	78
6.6.	Recommandations	78
6.7.	Position du DIP	79
7.	Question D : L'insertion professionnelle.....	80
7.1.	La situation 18 mois après l'obtention du CFC	80
7.2.	Mesurer l'accès au marché du travail	81
7.2.1.	Valorisation de la filière duale par les employeurs	83
7.3.	Statuts et types d'emplois occupés.....	85
7.4.	Branches économiques et domaines d'activités.....	87
7.5.	Constats	90
7.6.	Recommandations	90
7.7.	Position du DIP	91
8.	Remerciements	92
9.	Bibliographie.....	93
10.	Personnes rencontrées	94
11.	Annexes	96

LISTE DES PRINCIPALES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

AFC	Administration fiscale cantonale
AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle
CEPP	Commission externe d'évaluation des politiques publiques
CFC	Certificat fédéral de capacité
CFPCom	Centre de formation professionnelle commerce
CIF	Conseil interprofessionnel pour la formation
CIFC	Communauté d'intérêts pour la formation commerciale initiale
CIIP	Conférence intercantonale de l'instruction publique
CITP	Classification internationale type de professions
CO	Cycle d'orientation
CSFP	Conférence suisse des offices de la formation professionnelle
CSDPQ	Commissions suisses pour le développement de la profession et la qualité
CT	Communication et technologie
DGES II	Direction générale de l'enseignement secondaire II
DIP	Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse
DSES	Département de la sécurité, de l'emploi et de la santé
EC	École de commerce
EOP	Apprentissage orienté vers les problèmes
ESIG	École supérieure d'informatique et de gestion
ETP	Équivalent temps plein
FO18	Formation obligatoire jusqu'à 18 ans
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
IOSP	Information et orientation scolaires et professionnelles
LC	Langues vivantes et communication
LFPr	Loi fédérale sur la formation professionnelle
LS	Littéraire-scientifique
MCPO	Multi Compétences Projets Onex
nBDS	Base de données scolaires normalisée
NOGA	Nomenclature générale des activités économiques
OCPM	Office cantonal de la population et des migrations
OFPC	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue
OFPr	Ordonnance sur la formation professionnelle
OFS	Office fédéral de la statistique
OFSP	Office fédéral de la santé publique
OI	Organisation internationale

OING	Organisation internationale non-gouvernementale
OMPr	Ordonnance sur la maturité professionnelle
ORFO	Ordonnance sur la formation professionnelle initiale d'employé de commerce avec certificat fédéral de capacité
OSP	Orientation scolaire et professionnelle
PEC MP	Plan d'études cadre pour la maturité professionnelle
Pec MP	Plan d'études cantonal pour la maturité professionnelle
PER	Plan d'études romand
PER MP	Plan d'études romand de maturité professionnelle
PES	Plans d'études standards
PFP	Profil de formation et des prestations
RCFPCom	Règlement du centre de formation commerce
REP	Réseau d'enseignement prioritaire
RPAC	Règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux
SEC	Société suisse des employés de commerce
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SRED	Service de recherche en éducation
UPS	Union patronale suisse
USAM	Union suisse des arts et métiers

RÉCAPITULATIF DES PRINCIPALES ILLUSTRATIONS

Tableaux	Page
1. Effectif du nombre de personnel enseignants et administratifs (ETP) de 2011 à 2018.....	24
2. Évolution des charges et revenus de fonctionnement de l'Espace entreprise de 2013 à 2019.....	24
3. Répartition des emplois dans les principaux secteurs d'activité économique en Suisse romande et ratios des places d'apprentissage.....	30
4. Exigences d'admission des élèves du cycle d'orientation en formation professionnelle (secondaire II).....	34
5. Choix de formation au degré secondaire II, 2018-2019 (en % des élèves de moins de 20 ans en première année d'une formation certifiante pluriannuelle).....	35
6. Répartition des élèves inscrits en formation professionnelle commerciale initiale dans les différentes filières.....	36
7. Origine des élèves de la filière plein temps CFC commerce.....	36
8. Degré de satisfaction quant au contenu pratique de la formation.....	73
9. Degré de correspondance entre la formation d'employé de commerce et l'emploi exercé au moment du sondage.....	73
10. Statut occupé au moment du sondage selon le type de formation.....	80
11. Efficacité de la formation en termes d'insertion professionnelle (« trouver un emploi facilement »).....	81
12. Période(s) de chômage entre la fin de études et le sondage.....	82
13. Type de contrat des personnes en emploi au moment du sondage selon les filières suivies....	85
14. Statut dans l'emploi au moment du sondage.....	86
15. Emploi occupé (au moment du sondage) selon les branches économiques (nomenclature générale des activités économiques, NOGA 2008).....	87
16. Détail des emplois occupés du grand groupe CIP « employé de type administratif ».....	88
17. Récapitulatif des abréviations des filières de formation professionnelle commerciale initiale.....	96
18. Récapitulatif des effectifs (nombre d'élève) en formation professionnelle commerciale initiale.....	96
19. Répartition des élèves au secondaire II selon leur origine scolaire.....	97
20. Analyse de la facturation d'un échantillon de mandats réalisés (ou en cours de réalisation) par l'Espace entreprise.....	98
Graphiques	
1. Récapitulatif des effectifs (nombre d'élèves) en formation professionnelle commerciale initiale.....	22
2. Évolution du nombre de stagiaires et du personnel enseignant à l'Espace entreprise de 2011 à 2018.....	23
3. Comparaison intercantonale des ratios de places d'apprentissage en 2017.....	29
4. Répartition des emplois dans les secteurs d'activité économique et ratio des places d'apprentissage dans trois cantons.....	31
5. Répartition des élèves genevois en première année du secondaire II au 31 décembre 2018 et qui, une année auparavant, étaient en 11 ^e du cycle d'orientation.....	35
6. Perception de l'adéquation entre le niveau de formation suivie et les exigences liées à l'emploi occupé.....	74
7. Identification des aspects positifs de l'expérience à l'Espace entreprise.....	75
8. Identification des aspects négatifs de l'expérience à l'Espace entreprise.....	76

9.	Durée des périodes de chômage expérimentées.....	82
10.	Temps nécessaire pour trouver un emploi.....	83
11.	Répartition des répondants actifs sur le marché du travail selon les grands groupes de la classification internationale type de professions (CITP, 1988).....	88

Figures

1.	Schéma des filières de la formation professionnelle commerciale initiale à Genève.....	20
2.	Modèle d'impact de la formation professionnelle initiale de commerce dans le système public genevois.....	25
3.	Organigramme de l'Espace entreprise.....	53
4.	Répartition des stages selon leur domaine principal d'activité.....	70

Citations

1.	Extrait d'un entretien avec une stagiaire de troisième année.....	43
2.	Extrait d'un entretien avec la responsable RH d'une entreprise genevoise.....	44
3.	Extrait d'un entretien avec un alumni de la formation professionnelle commerciale initiale...	63

La forme masculine est utilisée dans ce rapport afin d'en faciliter la lecture.

1. INTRODUCTION

Cette première partie du rapport présente brièvement la problématique dans laquelle s'insère l'évaluation de la Cour des comptes. Elle expose ensuite les principaux éléments permettant de situer l'objet de cette évaluation dans la mise en œuvre de l'action publique.

1.1. CONTEXTE

Pour répondre aux nouvelles dispositions légales adoptées au niveau fédéral, le canton de Genève a mis en place, à partir de la rentrée scolaire 2011-2012, l'Espace entreprise. Ce dernier s'insère au sein du centre de formation professionnelle commerce (CFPCom) pour permettre aux élèves en filière certificat fédéral de capacité (CFC) commerce de valider les heures de pratiques professionnelles. Ce faisant, ce dispositif permet aux apprentis employés de commerce qui suivent leur formation en école de bénéficier d'une pratique professionnelle intégrée au plan de formation.

Après huit ans d'activité, le département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP) a demandé à la Cour des comptes de procéder à une évaluation des activités de l'Espace entreprise au regard des deux grands objectifs suivants :

- Former les apprentis dans des conditions reproduisant celles d'une entreprise ;
- Offrir une formation en adéquation avec l'évolution des besoins du marché.

La demande du DIP portait également sur d'autres aspects qui ont été intégrés au périmètre de la mission d'évaluation menée par la Cour : les modalités de fonctionnement de l'Espace entreprise, les prestations fournies, le positionnement de l'entité dans la politique de formation professionnelle commerciale initiale, le statut des stagiaires, la prestation des stagiaires dans les lieux d'accueil et la réalité du statut plein temps.

1.2. CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

1.2.1. L'évolution législative et réglementaire au niveau fédéral

Dès l'adoption de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr), l'attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) et le CFC sont devenus les seuls titres reconnus de la formation professionnelle initiale. Le diplôme de commerce remis jusqu'alors par les écoles de commerce a ainsi perdu sa légitimité. Néanmoins, il a été reconnu que les écoles de commerce pouvaient continuer à dispenser la formation à la pratique professionnelle au même titre que les entreprises formatrices, les réseaux d'entreprises formatrices³, les écoles des métiers⁴ et des

³ Il s'agit d'un groupement d'entreprises qui, seules, ne pourraient pas assurer la formation, mais qui souhaitent le faire. Ces entreprises se complètent dans leurs activités et peuvent ainsi garantir aux apprentis une formation complète à la pratique professionnelle. Les aspects essentiels de la formation en réseau sont définis dans l'ordonnance sur la formation professionnelle (OFPr) du 19 novembre 2003.

⁴ Il s'agit d'un système de formation à plein temps qui réunit à la fois l'école professionnelle, la formation à la pratique professionnelle et les cours interentreprises.

écoles professionnelles⁵. Pour ce faire, les écoles de commerce ont dû adapter leurs filières de formation aux exigences de la formation professionnelle initiale.

Après plusieurs années de réflexion et de travaux préparatoires sur la mise en œuvre de la LFPr du 13 décembre 2002 et de l'ordonnance sur la formation professionnelle (OFPr) du 19 novembre 2003, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) a adopté les textes suivants :

- Les plans d'études standards (PES) concernant la formation à la pratique professionnelle et l'enseignement scolaire au sein des écoles de commerce, qui servent d'aide à la mise en œuvre (28 octobre 2009).
- Les directives concernant l'organisation de la formation professionnelle initiale et la procédure de qualification au sein des écoles de commerce du 26 novembre 2009.
- L'ordonnance sur la formation professionnelle initiale d'employé de commerce avec certificat fédéral de capacité (ORFO) du 26 septembre 2011.

Les directives et les PES sont entrés en vigueur en 2010, mais la très grande majorité des cantons, dont celui de Genève, ont décidé que la réforme de leurs écoles de commerce prendrait effet au début de l'année scolaire 2011-2012.

1.2.2. Les répercussions au niveau cantonal

Au regard des modifications consécutives à l'adoption de la LFPr et de l'article 12 de l'OFPr⁶, le SEFRI a précisé, dans le cadre de l'ORFO 2011, les modèles de formation en école qui sont dorénavant reconnus :

- Le modèle « concentré » qui implique un stage de longue durée complété par des parties pratiques intégrées de manière continue dans l'enseignement scolaire, par des cours interentreprises et par un enseignement orienté vers les problèmes ;
- Le modèle « intégré » dont la formation à la pratique professionnelle est principalement transmise lors de parties pratiques intégrées de manière continue à l'enseignement scolaire et complétées par des stages de courte durée, ainsi que par l'enseignement orienté vers les problèmes.

Pour la filière plein temps de la formation d'employé de commerce (CFC), le canton de Genève a pris le parti d'adopter le modèle dit « intégré » en créant l'Espace entreprise.

Le règlement du CFPCom formalise son rôle : « L'apprenti employé de commerce ou assistant de bureau effectue sa pratique professionnelle dans un lieu prévu à cet effet [...] Dans ce cadre, il peut être

⁵ Les écoles professionnelles dispensent l'enseignement scolaire pour la formation professionnelle initiale duale, mais aussi pour la formation en école à temps complet, ainsi que l'enseignement menant à la maturité professionnelle.

⁶ L'art. 12, let. F, de l'OFPr stipule que les ordonnances sur la formation règlent, notamment, « les exigences relatives aux contenus et à l'organisation de la formation à la pratique professionnelle dispensée par une institution scolaire... ».

placé en stage dans une administration externe sous la responsabilité d'un formateur du lieu de pratique professionnelle concerné » (Chapitre II, art. 25).

L'article 27A du même règlement spécifie la durée des pratiques professionnelles à l'Espace entreprise des apprentis employés de commerce qui sont d'une semaine en 1^{ère} année, 18 semaines (3x6) en 2^e année et 4 semaines en 3^e année.

Pour les apprentis employés de commerce suivant un cursus intégré comprenant également la maturité professionnelle commerciale, la durée des pratiques professionnelles à l'Espace entreprise est la suivante : 2 semaines en 1^{ère} année et 3 semaines en 2^e année.

1.3. LES ACTEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE COMMERCIALE INITIALE

1.3.1. La Confédération

Le SEFRI est le centre de compétences de la Confédération pour les questions liées à la politique en matière de formation, de recherche et d'innovation. Il est compétent pour la réglementation et le cofinancement, par la Confédération, de la formation professionnelle. L'activité d'autres offices fédéraux, comme l'office fédéral de la santé publique (OFSP) ou l'office fédéral de la statistique (OFS), peut également porter sur le thème de la formation professionnelle. Dans ce cas, le SEFRI coordonne la collaboration entre les différents offices fédéraux.

1.3.2. Les organisations du monde du travail

Les associations professionnelles et les organisations de branches définissent les contenus de la formation et les procédures de qualification d'une formation professionnelle initiale, tout en pouvant également proposer des programmes de formation professionnelle supérieure. Par ailleurs, elles déposent les demandes d'édiction et d'approbation des prescriptions sur la formation.

La communauté d'intérêts pour la formation commerciale initiale (CIFC) est une association de formation professionnelle qui représente la formation commerciale généraliste⁷. La CIFC Suisse est responsable de la branche de formation et d'examens « Services et administration » pour la formation professionnelle initiale de trois ans d'employé de commerce avec CFC et pour la formation de deux ans d'assistant de bureau avec AFP. Les organisations cantonales de la CIFC Suisse sont également responsables :

- D'adapter la mise en œuvre des cours interentreprises⁸ aux besoins des entreprises formatrices ;
- De soutenir les personnes en formation et les formateurs dans les entreprises et de représenter les intérêts de la branche auprès des offices cantonaux de la formation professionnelle ;

⁷ La CIFC est soutenue par l'Union suisse des arts et métiers (Usam), l'Union patronale suisse (UPS) et la Société suisse des employés de commerce (SEC).

⁸ Les cours interentreprises constituent l'un des trois piliers sur lesquels repose la formation des apprentis, avec la pratique en entreprise et les cours théoriques.

- De la partie entreprise de la procédure de qualification⁹.

La CIFC Genève est également responsable, à l'échelle du canton, de la formation professionnelle des stagiaires de longue durée « école privée 2+1 »¹⁰ et « maturité professionnelle 3+1 » ainsi que de l'organisation des examens écrits et oraux de pratique professionnelle de fin d'apprentissage.

1.3.3. Les cantons

Les offices et les services cantonaux de la formation professionnelle sont les organes d'exécution de la formation professionnelle. À Genève, il s'agit de l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC).

La conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP) coordonne leurs activités. Les cantons veillent à la mise en œuvre de la formation professionnelle initiale en assurant l'organisation et le financement de la formation dans les écoles professionnelles, l'orientation professionnelle, la surveillance des entreprises formatrices et des cours interentreprises, le cofinancement de ces cours et l'application des procédures de qualification.

1.3.4. Les commissions suisses pour le développement de la profession et la qualité

Les trois partenaires de la formation professionnelle présentés ci-dessus (Confédération, organisation du monde du travail et cantons) assument ensemble la responsabilité du développement des professions et de la qualité des formations. Cette tâche se réalise au sein des commissions suisses pour le développement de la profession et la qualité (CSDPQ) spécifiques à leur profession. Les partenaires veillent ensemble à l'adaptation périodique des contenus et de la qualité des formations professionnelles initiales en fonction des exigences du monde du travail¹¹.

1.3.5. Le cas de Genève

Le centre de formation professionnelle (CFPCom)

Le CFPcom regroupe les écoles de commerce du canton (Nicolas-Bouvier, André-Chavanne, Émilie-Gourd, Aimée-Stitelmann et Raymond-Uldry) qui proposent une formation commerciale à plein temps en école ou selon le système dual, ainsi que l'École supérieure d'informatique et de gestion (ESIG). Les formations comportent un enseignement de culture générale, un enseignement professionnel ainsi

⁹ Les situations de travail et d'apprentissage sont sanctionnées par des notes qui sont prises en compte pour le calcul de la note d'expérience de la partie entreprise (ORFO, art. 22, al. 3).

¹⁰ L'école Persiaux propose, par exemple, une formation d'employé de commerce sous un format « concentré » : les deux premières années se déroulent en école, alors que la troisième année est uniquement consacrée au stage en entreprise.

¹¹ Les CSDPQ sont des organes de la formation professionnelle. Les bases légales régissant leur composition sont présentées à l'art. 12, al. 1bis et 1ter de l'ordonnance sur la formation professionnelle. La composition concrète des commissions est fixée dans l'ORFO de la profession correspondante. Les CSDPQ comprennent toujours ; des représentants de l'organisation du monde du travail compétente ; au moins un représentant de la Confédération ; au moins un représentant des cantons ; des représentants du corps des enseignants spécialisés. La CSDPQ Employé de commerce CFC compte 22 membres. La composition ainsi que les différents rapports de cette commission sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.skkab.ch/fr/informations-specialisees/csdpq-employe-e-s-de-commerce/>.

qu'une large part de pratique professionnelle. Pour la formation d'employé de commerce, l'enseignement scolaire est complété par une formation pratique au sein de l'Espace entreprise.

Espace entreprise

Comme mentionné précédemment, l'Espace entreprise est un lieu de formation pour les apprentis employés de commerce des filières plein temps des écoles de commerce de Genève qui a pour vocation d'offrir aux apprentis un « lieu de stage ». Autrement dit, il s'agit de former les jeunes à la pratique professionnelle dans des conditions « réelles ».

L'originalité de l'Espace entreprise est de proposer un espace de formation conçu comme étant en lien direct avec les besoins des entrepreneurs dans le but de mieux armer les futurs employés de commerce sur le marché de l'emploi. Un règlement¹² formalise les dispositions internes (procédure de qualification, fonctionnement, etc.).

L'entité a été créée en 2011 à la suite de la mise en œuvre de la LFPr à travers le cadre réglementaire adopté par le SEFRI en 2009 (cf. section 1.2.2.). Ce changement légal a entraîné le remplacement du diplôme de l'École de commerce par un CFC. Si le diplôme était entièrement réalisé en école, le CFC implique dorénavant l'acquisition d'une pratique professionnelle. Pour réaliser ces nouvelles exigences, il aurait fallu trouver, selon le DIP, environ mille cinq cents places de travail auprès des employeurs du canton dans le but d'accueillir ces nouveaux apprentis. Jugeant que le tissu économique genevois ne pouvait pas absorber cette demande, l'État a décidé de créer l'Espace entreprise.

Initialement, la structure fonctionnait comme une entreprise de pratique commerciale. L'organisme réalisait des opérations fictives. En 2013, le modèle a changé : l'Espace entreprise réalise désormais des projets concrets, pour son propre compte, pour celui du DIP, d'autres départements du canton ou des associations et fondations reconnues d'utilité publique qui le mandatent.

1.4. LES DIFFÉRENTES FILIÈRES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE COMMERCIALE INITIALE

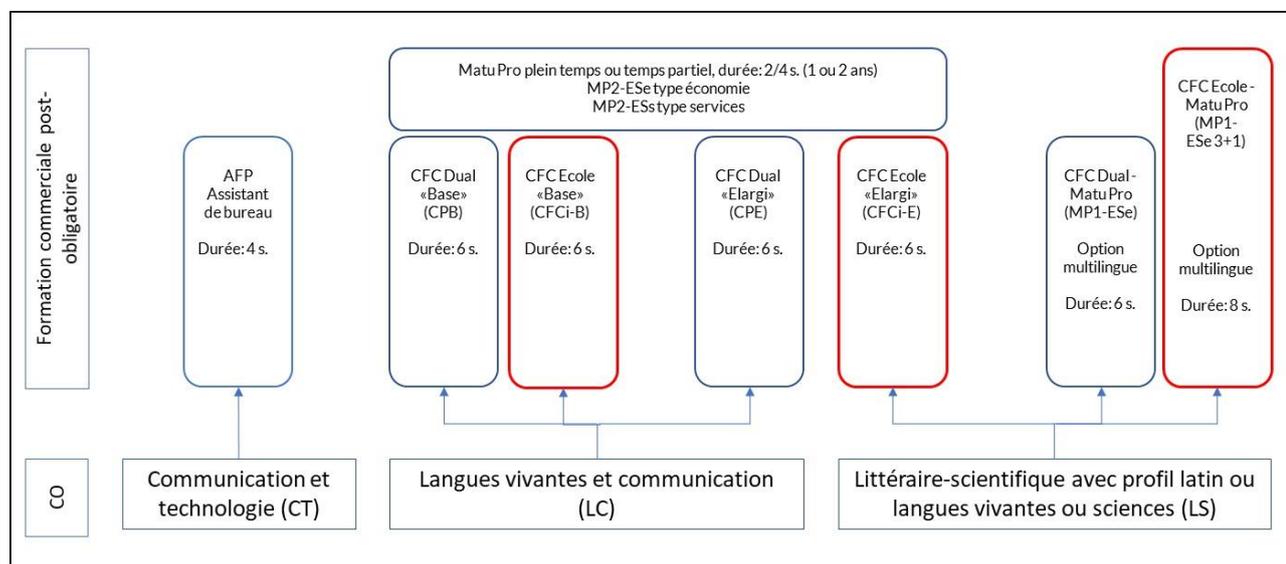
Il est possible de suivre une formation d'employé de commerce menant au CFC en voie duale (entreprise) ou en voie plein temps (en école). La formation en voie duale consiste en une formation pratique s'effectuant auprès d'un employeur et une formation théorique au sein d'une école de commerce (EC). La formation en voie plein temps consiste en une formation théorique auprès d'une EC et une formation pratique au sein de l'Espace entreprise.

¹² Dispositions internes formulées par la direction de l'Espace entreprise et disponibles à l'adresse suivante : <https://espace-entreprise.ch/vous-cherchez/fonctionnement/>.

À Genève, la formation d'employé de commerce peut être suivie en trois ans en filière de base¹³ (CPB en voie duale ou CFCi-B en voie plein temps), en filière élargie¹⁴ (CPE en voie duale, CFCi-E en voie plein temps) ou avec un approfondissement de formation générale permettant l'obtention d'une maturité professionnelle (MP1 en voie duale en trois ans ou MP2 à plein temps et *post* CFC en deux semestres). Il est aussi possible de suivre une formation d'employé de commerce à plein temps, incluant une maturité professionnelle, en quatre ans. Il s'agit d'une filière MP1 3+1 organisée en trois ans à l'école et une année en stage dans une entreprise.

La figure ci-dessous permet de visualiser les différentes filières de la formation professionnelle initiale de commerce à Genève, ainsi que les différentes options qui s'offrent aux élèves. Un tableau récapitulatif des abréviations des filières est disponible dans les annexes (tableau 16).

Figure 1. : Schéma des filières de la formation professionnelle commerciale initiale à Genève (en rouge les filières impliquant des pratiques professionnelles dispensées au sein de l'Espace entreprise)¹⁵



Source : CDC/CICF 2017

1.4.1. La maturité professionnelle commerciale

Conformément aux exigences de l'Ordonnance du 24 juin 2009 sur la maturité professionnelle fédérale (OMPr art.29 et 36 al.5) et suite à la publication par le SEFRI du « Plan d'Études Cadre pour la Maturité professionnelle » (PEC MP, 18 décembre 2012), la Suisse romande a édité un Plan d'Études Romand de Maturité professionnelle (PER-MP, 18 septembre 2014), validé par la Conférence

¹³ Les spécificités de cette option résident dans un accent particulier porté aux disciplines de l'information, de la communication et de l'administration, ainsi qu'à l'enseignement d'une seule langue étrangère.

¹⁴ Le focus de cette option porte sur les branches d'économie et de société, ainsi que l'enseignement de deux langues étrangères.

¹⁵ À noter qu'il est possible pour un élève en voie gymnasiale ou générale d'intégrer l'une des filières de la formation professionnelle commerciale directement en deuxième année selon son parcours et ses résultats.

Intercantonale de l'Instruction Publique (CIIP), qui fait désormais référence pour l'ensemble des cantons romands.

Pour organiser les différents parcours de formation propres aux maturités professionnelles et les caractériser dans leurs spécificités, le canton de Genève a établi un Plan d'Etudes cantonal pour chaque filière de maturité professionnelle (PEc MP janvier 2015). La formation de maturité professionnelle peut ainsi être suivie dans cinq orientations¹⁶, chacune reliée à un domaine d'étude des HES apparentées aux professions CFC.

Le canton propose au CFPcom les parcours de maturité professionnelle commerciale : MP1¹⁷, MP1 ESe 3+1¹⁸ et MP2¹⁹ dans l'orientation « type économie ». À noter que la MP2 peut aussi être suivie dans l'orientation « type services ».

1.4.2. Le CFC d'employé de commerce

Depuis le 1^{er} janvier 2012, une ordonnance du SEFRI (cf. section 1.2.1, ORFO) régit la formation professionnelle initiale d'employé de commerce, profils « formation initiale de base (profil B) » et « formation initiale élargie (profil E) ». Elle définit le profil de la profession, les disciplines d'apprentissage, les compétences méthodologiques, personnelles et sociales ciblées par la formation, les modalités d'examens, ainsi que le cadre légal de l'apprentissage. Elle est assortie d'un plan de formation, élaboré par la Conférence suisse des branches de formation et d'examen commerciales, qui précise les objectifs d'apprentissage et d'examens. L'ordonnance et le plan de formation constituent les références formelles pour l'organisation de la formation initiale d'employé de commerce dans les cantons. Le canton est responsable de sa mise en œuvre. Pour Genève, l'OFPC garantit l'adéquation de la formation pratique, et la direction générale de l'enseignement secondaire II (DGES II) la mise en œuvre de la formation scolaire.

Lors de sa mise en œuvre, l'ORFO 2012 a exigé une forte harmonisation des actions menées sur les trois lieux de formation fréquentés par l'apprenti, soit l'école professionnelle, l'entreprise formatrice et les cours interentreprises, notamment par la standardisation des objectifs et la coordination des enseignements.

¹⁶ Arts visuels et arts appliqués ; économie et services ; nature, paysage et alimentation ; santé et social ; technique, architecture et science de la vie.

¹⁷ Les filières MP1 ESe (Economie et services, type économie) et MP1 ESem (Economie et services, type économie multilingue) sont offertes à l'École de Commerce André-Chavanne en six semestres parallèlement à la formation initiale duale.

¹⁸ Les filières MP1 ESe 3+1 et MP1 ESem 3+1, en six semestres + stage professionnel d'une année offrent la possibilité de suivre la MP1 et le CFCI-E en voie plein temps en établissement soit à l'École de Commerce André Chavanne, à l'École de Commerce Nicolas-Bouvier et à l'École de Commerce Aimée-Stitelmann.

¹⁹ La filière MP2 Economie et services, type économie, suivie après la formation initiale, est offerte à l'École de Commerce André-Chavanne, à l'École de Commerce Nicolas-Bouvier ainsi qu'à l'École de Commerce Aimée-Stitelmann. L'EC Nicolas-Bouvier propose également la MP2 « type services ».

1.5. CHIFFRES CLÉS

1.5.1. Effectifs en formation professionnelle commerciale initiale

Le graphique 1 propose une vue synoptique de l'évolution des effectifs par filière. De manière générale, l'effectif global est passé de 3'454 élèves en 2007 à 3'791 en 2018, soit une augmentation d'environ 10% (cf. tableau 17, annexes).

Par ailleurs, on constate que les effectifs de la filière plein temps ont moins progressé comparativement à ceux de la filière duale sur la période analysée. La progression est d'environ 7% pour la première et d'un peu moins de 13 % pour la seconde. Cependant, et lorsque l'on distingue les différentes voies au sein de la filière plein temps, on constate une forte progression des effectifs du CFC (+30%), alors que la voie CFC-maturité plein temps a diminué, passant de 927 à 660 élèves, soit une baisse d'un peu moins de 30%.

Graphique 1. Récapitulatif des effectifs (nombre d'élèves) en formation professionnelle commerciale initiale.



Source : CDC/SRED, 2019

Légende

CPB	CFC d'employé de commerce filière de base en voie duale
CPE	CFC d'employé de commerce filière élargie en voie duale
MP1	CFC d'employé de commerce et maturité professionnelle commerciale en voie duale
CFCi-B	CFC d'employé de commerce filière de base en voie plein temps
CFCi-E	CFC d'employé de commerce filière élargie en voie plein temps
MP1 3+1	CFC d'employé de commerce et maturité professionnelle commerciale en voie plein temps
MP2	Maturité professionnelle commerciale plein temps <i>post</i> CFC

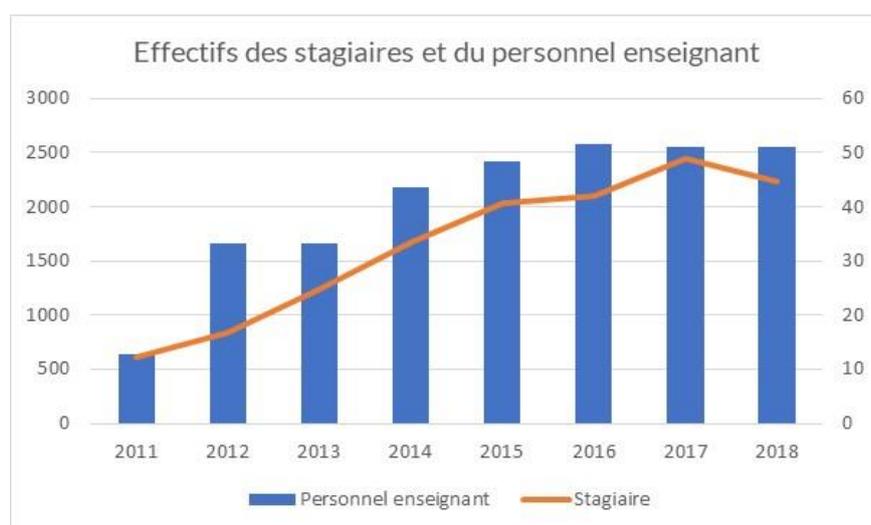
Concernant la filière duale, et contrairement à la voie plein temps, il ressort que les effectifs de la voie CFC-maturité ont fortement progressé, passant de 141 à 239 élèves, soit une augmentation d'environ 70%. Quant aux effectifs de la voie CFC, ils sont restés relativement stables.

1.5.2. Effectifs à l'Espace entreprise : stagiaires et personnel

Concernant le nombre total de stagiaires ayant fréquenté chaque année l'Espace entreprise (Graphique 2), il ressort des analyses de la Cour que la fréquentation a quasiment quadruplé entre 2011 et 2018, passant de 606 à 2'235. Cette augmentation résulte principalement du basculement progressif de la formation plein temps dans le modèle intégré choisi par le canton à la suite des nouvelles prescriptions du droit fédéral en la matière.

Les effectifs comprennent également d'autres catégories d'élèves, comme notamment les jeunes en « formation obligatoire jusqu'à 18 ans » (FO18) ou les stagiaires des classes préapprentissage.

Graphique 2. Évolution du nombre de stagiaires et du personnel enseignant à l'Espace entreprise de 2011 à 2018



Source : CDC/Espace entreprise

Le personnel enseignant est également en augmentation constante et se situait à environ 51 équivalents temps plein (ETP) lors de la rentrée scolaire 2018-2019. Le personnel administratif est quant à lui stable, voire en légère baisse, depuis l'ouverture de l'Espace entreprise (cf. infra tableau 1).

Il faut également relever que le volume ainsi que la répartition des heures des pratiques professionnelles tout au long de la durée des cursus de la formation plein temps ont fait l'objet de modifications depuis la mise en place de la structure en 2011. À titre d'exemple, les 620 heures de pratiques professionnelles initialement stipulées dans le plan de formation du CFC sont passées à 880 heures dès 2016. Depuis 2018, les pratiques professionnelles sont également dispensées en première année, alors qu'elles ne l'étaient pas précédemment. Ces éléments peuvent avoir des incidences directes sur la fréquentation annuelle des stagiaires à l'Espace entreprise.

Tableau 1. Effectifs du nombre de personnels enseignants et administratifs (ETP) de 2011 à 2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Personnel enseignant	12,7	33,1	33,2	43,55	48,48	51,6	51,14	50,9	48
Personnel administratif	3,3	3,6	4,6	3,8	3,8	3,8	3,6	3,6	3,6

1.5.3. Le coût de l'Espace entreprise

Pour l'année 2019, les charges de fonctionnement de l'Espace entreprise se sont élevées à 8,6 millions F et ses revenus de fonctionnement à 1,5 million F. Les dépenses d'investissement sont marginales et ont représenté un peu plus de 5'000 F en 2019.

Les charges de personnel représentent 98 % des charges de fonctionnement. Les revenus sont essentiellement constitués par les subventions fédérales pour la formation professionnelle (1,46 million F). Le tableau ci-dessous détaille les éléments comptables retenus par la Cour pour déterminer le coût de l'Espace entreprise.

Tableau 2. Évolution des charges et revenus de fonctionnement de l'Espace entreprise de 2013 à 2019

Nature et libellé	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
30.Charges de personnel	5 088 723	5 918 431	6 526 741	7 054 759	7 996 759	8 461 715	8 468 493
31.Charges de biens et services, autres charges d'exploit.	197 017	121 268	173 071	170 761	178 383	179 243	134 961
33.Amortissement du patrimoine administratif	34 603	35 442	36 149	37 592	39 631	37 059	38 838
39.Facturation interne	-	264	84	6 537	1 873	3 905	119
42.Taxes et redevances	-17 080	-37 642	-37 453	-103 350	-60 762	141	-44 737
43.Revenus divers	-	-	-	-24 745	-67	-	-141
46.Revenus de transferts	653 916	-940 520	-1 096 090	-1 155 589	-1 214 770	-1 395 940	-1 465 552
49.Facturations internes	-	-	-	-	-	-	-400
Total général	4 649 347	5 097 242	5 602 502	5 972 110	6 940 726	7 286 123	7 131 580

2. QUESTIONS D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

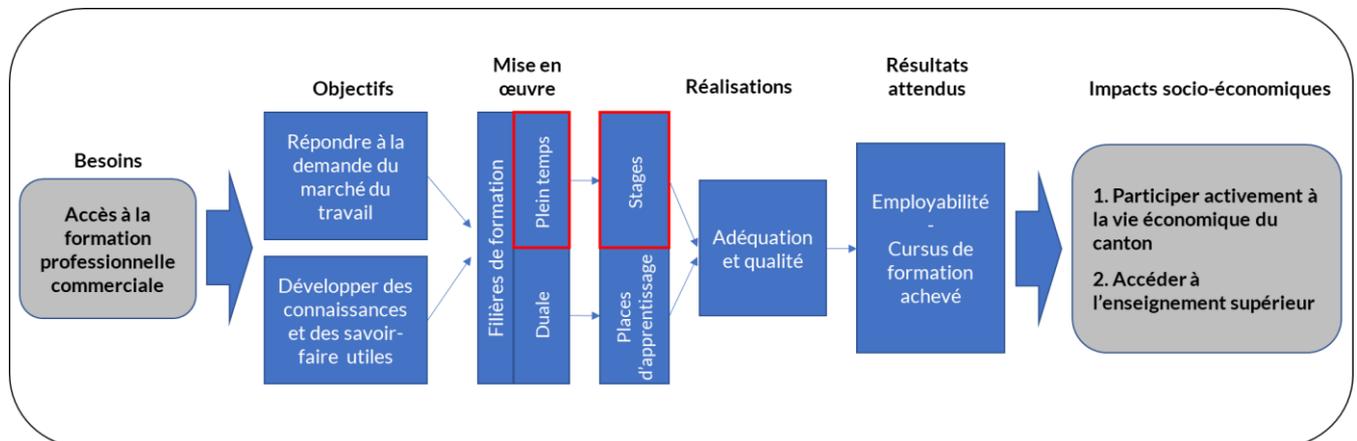
L'objectif premier de cette mission d'évaluation est de répondre à la demande du DIP et d'analyser l'Espace entreprise sous l'angle des critères de pertinence, mise en œuvre, cohérence externe et d'efficacité.

Par ailleurs, il est indispensable de replacer l'objet de l'analyse dans un contexte d'évaluation plus large, à savoir celui de la formation professionnelle commerciale initiale, et ceci dans le but de comprendre les enjeux dans lesquels se trouve impliqué l'Espace entreprise.

2.1. PROBLÉMATISATION ET ENJEUX DE L'OBJET ÉVALUÉ

La Cour a schématisé la politique de la formation professionnelle commerciale initiale permettant ainsi de mettre en lien ses objectifs avec les impacts visés par la mise en œuvre de l'Espace entreprise. Cette représentation graphique permet de visualiser de manière synthétique et de mieux comprendre les enjeux de la formation professionnelle commerciale initiale en général et de l'entité évaluée en particulier. À terme, cette formation doit favoriser une participation active à la vie économique du canton et possiblement faciliter l'accès à l'enseignement professionnel supérieur. Le diagramme d'impact présenté ci-après (figure 2) permet de visualiser et séquencer le processus de la politique de la formation professionnelle évaluée par la Cour.

Figure 2. Modèle d'impact de la formation professionnelle initiale de commerce dans le système public genevois.



Selon la demande exprimée par le DIP (cf. section 1.1), les éléments récoltés dans le cadre de travaux préliminaires et à la lumière du modèle d'impact présenté ci-dessus, les enjeux principaux liés à l'Espace entreprise identifiés par la Cour sont les suivants :

1. La pertinence du dispositif de la formation professionnelle commerciale plein temps choisi à la suite du changement de la législation fédérale sur la formation professionnelle. Le choix du canton de Genève de maintenir des filières de formation plein temps (CFC et maturité professionnelle commerciale) est-il en adéquation avec la demande du marché du travail et les motivations des élèves qui s'engagent dans ces cursus ? Et quel en est son coût ?

2. La mise en œuvre de l'Espace entreprise et sa cohérence au sein de la politique de la formation professionnelle commerciale initiale. L'enjeu identifié par la Cour est ici double : il s'agit à la fois de comprendre comment et dans quelles conditions l'Espace entreprise a développé ses activités pour permettre aux apprentis employés de commerce en filière plein temps de suivre les pratiques professionnelles requises par l'ORFO (art. 29) et de quelle manière les différentes entités impliquées dans la formation des apprentis employés de commerce collaborent.
3. Le format et le contenu des prestations délivrées par l'Espace entreprise. Autrement dit, l'enjeu porte ici sur la mise en œuvre et l'efficacité des pratiques professionnelles intégrées dispensées par l'entité, soit reproduire les conditions réelles d'un environnement de travail et maintenir un lien entre le contenu des pratiques enseignées et les évolutions du marché du travail.
4. L'insertion professionnelle des apprentis ayant opté pour la filière plein temps. L'enjeu identifié par la Cour porte encore une fois sur l'efficacité de l'Espace entreprise, mais cette fois-ci sous l'angle des compétences acquises et de la reconnaissance de la formation. Il s'agit de comprendre les conditions de l'insertion professionnelle en fonction du type de filière de formation suivie.

L'identification de ces différents enjeux nous permet de couvrir les questions posées par le département et d'intégrer au périmètre de la mission menée par la Cour une réflexion plus large sur la formation professionnelle commerciale initiale.

2.2. LES QUESTIONS D'ÉVALUATION

- A. Dans quelle mesure le dispositif s'intègre-t-il de manière adéquate dans la politique de la formation professionnelle commerciale à Genève ?
Cette question regroupe les critères de pertinence, de mise en œuvre et de cohérence externe.
- B. Dans quelle mesure les pratiques professionnelles intégrées dispensées par l'Espace entreprise reproduisent-elles les conditions réelles du marché du travail ?
Cette question porte sur le critère d'efficacité.
- C. Dans quelle mesure les stages dispensés par l'Espace entreprise sont-ils en adéquation avec l'évolution des besoins du marché ?
Cette question porte sur le critère d'efficacité.
- D. Dans quelle mesure les stages dispensés par l'Espace entreprise participent-ils à une insertion professionnelle « réussie » ?
Cette question porte sur le critère d'efficacité.

2.3. MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre à ces questions d'évaluation, quatre modules méthodologiques ont été élaborés. Ces modules sont présentés ci-dessous. Pour mener à bien son travail, la Cour a combiné des analyses quantitatives (analyses de bases de données et statistiques) et qualitatives (observations, entretiens et analyse de sources primaires). Les techniques de récolte des données sont décrites succinctement pour chaque module.

Module 1 : Demande et offre de formation

Ce module se subdivise en deux volets.

Le premier volet porte sur les élèves qui choisissent de s'engager dans la formation professionnelle commerciale initiale filière « plein temps ». Dans un premier temps, et pour identifier les différents profils, la Cour a procédé à une extraction et une analyse (N=1170) de la base de données scolaires normalisée (nBDS). Dans le but d'identifier les choix et les motivations des élèves à suivre soit la filière duale, soit la filière plein temps, la Cour a compilé et analysé (N=768), dans un deuxième temps, les bases de données du questionnaire de satisfaction administré aux diplômés de l'enseignement secondaire II par le service de recherche en éducation (SRED). Ces analyses quantitatives ont été complétées par des entretiens de type semi-directif menés auprès des élèves actuellement en stage à l'Espace entreprise (N=34), d'anciens élèves (N=10) actuellement en formation ou en emploi et un panel d'employeurs (N=10).

Le deuxième volet, axé sur la mise en œuvre du dispositif plein temps et son intégration dans la cohérence de la politique de la formation professionnelle commerciale initiale, a mobilisé 11 entretiens avec les décanats des écoles de commerce, les membres de la direction de l'Espace entreprise, la DGES II, les directions du service de l'orientation scolaire et professionnelle (OSP) et du service de la formation professionnelle. La Cour a également souhaité intégrer une comparaison intercantonale (Fribourg, Neuchâtel, Vaud).

Module 2 : Les pratiques professionnelles intégrées

L'analyse s'est focalisée à la fois sur les pratiques professionnelles (et la question de la reproduction des conditions de l'environnement de travail) et sur l'adéquation du contenu des stages et les besoins du marché du travail. Pour ce faire, la Cour a premièrement compilé les bases de données de deux sondages (N=415) conduits par l'Espace entreprise auprès des anciens stagiaires 18 mois après l'obtention de leur diplôme. Pour compléter ces analyses quantitatives, la Cour a choisi de réaliser des observations du déroulement des pratiques professionnelles au sein des départements de l'Espace entreprise, des unités décentralisées et des stages individuels, ainsi que 22 entretiens avec des formateurs choisis de manière aléatoire.

Module 3 : L'insertion professionnelle

La question de l'entrée sur le marché du travail a reposé, premièrement, sur une analyse des bases de données des sondages déjà exploitées dans les modules précédents (SRED et Espace entreprise). L'interprétation de ces données quantitatives a été complétée par les informations recueillies dans le cadre des entretiens menés auprès des alumni et des employeurs.

Module 4 : Le coût du dispositif

À travers une analyse financière et comptable, la Cour s'est intéressée au coût de la filière plein temps. Le périmètre de l'analyse a également compris les mandats réalisés par l'Espace entreprise et la question de leur valorisation.

2.4. LIMITES DE L'ÉVALUATION

2.4.1. Limites liées à l'analyse comparée du coût d'un élève en formation commerciale

La Cour n'a pas obtenu les données nécessaires pour procéder à une comparaison rigoureuse du coût moyen d'un apprenti en formation plein temps *versus* duale.

Des différences de comptabilisation des heures d'enseignement entre le personnel des écoles de commerce et de l'Espace entreprise font reposer l'analyse comparée des coûts sur un trop grand nombre d'hypothèses de travail, ce qui aurait conduit à des résultats insuffisamment solides.

2.4.2. Limites liées au périmètre de la mission

Les formateurs de l'Espace entreprise

Bien que les formateurs de l'Espace entreprise soient les garants du lien entre les évolutions du métier d'employé de commerce et la pertinence des pratiques professionnelles enseignées, la Cour n'a ni procédé à une évaluation de la qualité des enseignements des formateurs, ni analysé de manière systématique la mise à jour des connaissances et des compétences de ces derniers.

La formation commerciale plein temps

La Cour a constaté qu'une majorité d'élèves de la voie plein temps n'a pas « choisi » de faire un apprentissage d'employé de commerce. Pour certains élèves, il s'agit d'une alternative moins exigeante que le collège pour accéder aux études supérieures, et pour d'autres cette formation est un moyen de prolonger le « confort » de l'école et de mûrir un projet professionnel.

L'enjeu soulevé ici renvoie à la pertinence de la formation commerciale plein temps dans le paysage de la formation professionnelle à Genève. Toutefois, cette réflexion déborde le périmètre de la présente évaluation qui s'est focalisée uniquement sur l'Espace entreprise.

2.5. STRUCTURE DU RAPPORT

Ce rapport est structuré autour de quatre chapitres analytiques qui traitent chacun d'une des questions d'évaluation et se termine par des constats et des recommandations.

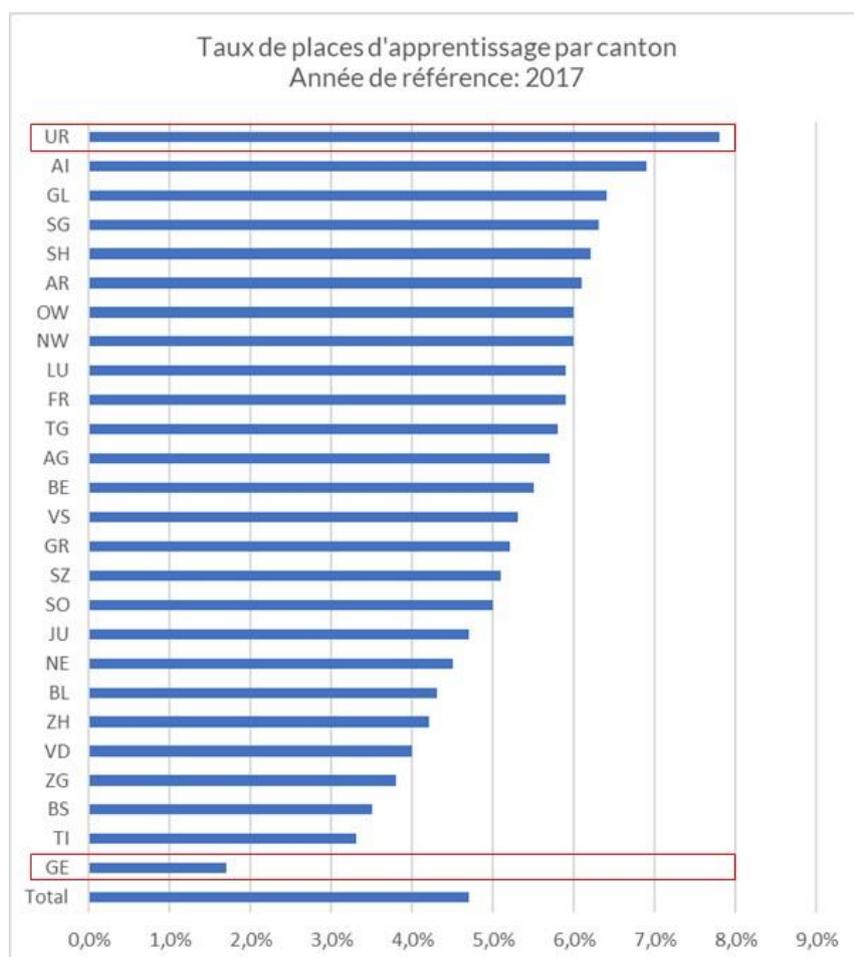
3. LE DÉFICIT DE PLACES D'APPRENTISSAGE À GENÈVE : ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Pour rappel, et comme mentionné dans le chapitre introductif, à la suite de l'adoption de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr), les écoles de commerce sont devenues des centres de formation professionnelle qui délivrent des CFC commerce. Pour répondre à cette nouvelle exigence, à savoir l'obligation de dispenser une pratique professionnelle, et pour pallier le manque de places d'apprentissage dans le domaine du commerce à Genève, le canton a créé l'Espace entreprise. Cette section a donc pour objectif à la fois d'analyser le ratio des places d'apprentissage (part des places d'apprentissage par rapport à la totalité des emplois) à Genève dans une perspective intercantonale et de proposer une interprétation des spécificités constatées.

3.1. UNE COMPARAISON INTERCANTONALE

En 2017, les personnes qui suivaient une formation professionnelle initiale de type dual représentaient, en Suisse, 4,7% des emplois (ETP). Cette proportion était de 5% en 2012. Les cantons d'Uri et de Genève sont aux deux extrêmes de la comparaison cantonale avec, respectivement, 7,8% et 1,7% de taux de places d'apprentissage (cf. graphique 3).

Graphique 3. Comparaison intercantonale des ratios de places d'apprentissage en 2017



Source : OFS, 2019

En Suisse romande, lorsque l'on examine globalement le secteur public et le secteur privé, on constate que le canton de Genève possède clairement la plus forte concentration d'emplois dans le secteur tertiaire et le plus faible ratio de places d'apprentissage (cf. tableau 3).

Tableau 3. Répartition des emplois dans les principaux secteurs d'activité économique en Suisse romande et ratios des places d'apprentissage

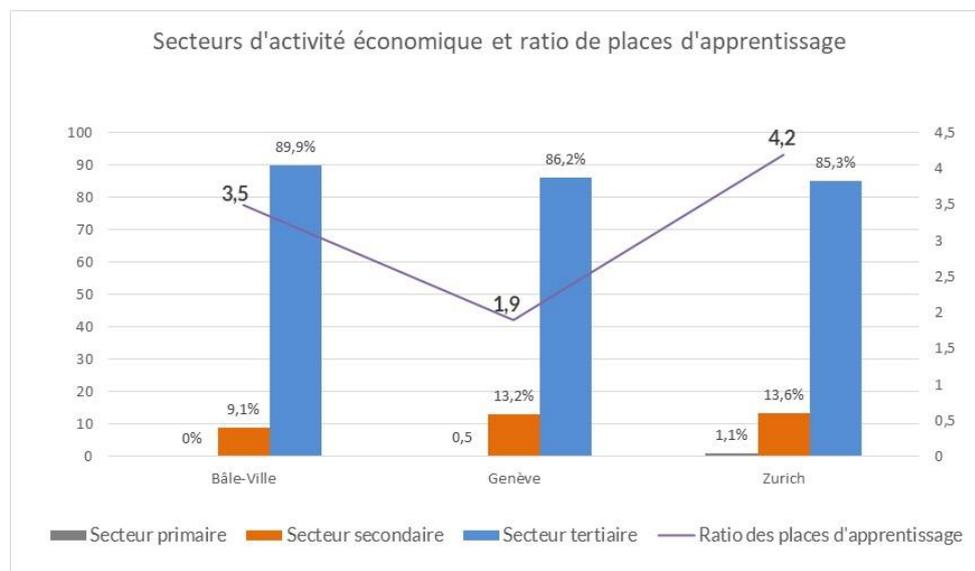
	Genève	Vaud	Valais	Fribourg	Jura	Neuchâtel
Secteur primaire	0,5%	3%	5,7%	5,8%	2,4%	2,4%
Secteur secondaire	13,3%	16,5%	21,2%	24,7%	32,1%	32,5%
Secteur tertiaire	86,2	80,5%	73,1%	69,4%	65,5%	65,1%
Ratio places d'apprentissage	1,7%	4%	5,3	5,9	4,7	4,5

Source : OFS, 2017 (ratio) et 2019 (secteurs)

Si l'on compare les trois cantons les plus urbanisés de Suisse (cf. graphique 4), dans lesquels le secteur tertiaire est fortement présent (+80%), on constate que le ratio de places d'apprentissage est significativement plus bas à Genève. La Cour a également corrigé le ratio du canton de Genève en soustrayant le nombre d'emplois recensés dans les organisations internationales (gouvernementales et non gouvernementales)²⁰ : le taux passe ainsi de 1,7 à 1,9%. À noter que l'État de Genève s'est imposé un quota minimum de 4% d'apprentis. Cette mesure a été réactivée au sein du Grand État dans le cadre du plan d'action adopté par le Conseil d'État le 7 mai 2020.

²⁰ En mars 2019, 26 645 personnes travaillent au sein des 36 organisations internationales (OI) sises dans le canton de Genève. En prenant en compte les 4 203 personnes employées dans les missions permanentes accréditées auprès de l'ONU ou d'autres OI et les consulats, le secteur public international compte 30 848 personnes. À ce chiffre, la Cour a additionné les 3109 emplois recensés au sein des organisation internationales non gouvernementales (OING). Les 33 957 emplois ainsi identifiés ont été convertis en ETP, soit $33\,957 \times 0,8$, et soustraits des 292 117 emplois utilisés comme base de calcul par l'OFS.

Graphique 4. Répartition des emplois dans les secteurs d'activité économique (2019, échelle de gauche) et ratio des places d'apprentissage (2017, échelle de droite) dans trois cantons



Source : OFS, 2017 et 2019

3.2. Quelques éléments d'explication d'une spécificité genevoise

Les raisons de cette « spécificité genevoise » sont multiples. À travers les entretiens menés par la Cour avec différents experts de la formation professionnelle rencontrés à Genève, mais aussi dans les cantons de Vaud, Neuchâtel et Fribourg, il ressort de manière générale qu'il existe une appréciation différenciée de la formation professionnelle qui oppose la Suisse alémanique aux cantons latins. Dans le premier cas, la conception de l'apprentissage s'est construite comme une alternative à la formation générale et gymnasiale, sans distinction de prestige. Dans le second cas, le cursus scolaire souvent stratifié par les notes a créé une hiérarchie au niveau des filières de l'enseignement post-obligatoire et l'apprentissage y est moins valorisé²¹.

Cette construction d'une conception peu valorisée de l'apprentissage est particulièrement forte à Genève. Cette amplification du phénomène s'explique, notamment, par une présence comparativement importante sur le marché du travail d'employés d'origine étrangère qui ne sont pas familiarisés avec le système de formation professionnelle suisse. Par ailleurs, la formation commerciale plein temps bénéficie auprès des parents encore du prestige de la certification délivrée par l'école de commerce qui permettait d'accéder directement à la formation de degré tertiaire. Le maintien de l'appellation « école de commerce » (alors qu'il s'agit d'une école de formation professionnelle commerciale) porte à confusion, tout en participant à entretenir le prestige de la voie plein temps au détriment de la voie duale (apprentissage).

²¹ Voir également la thèse de Sasha Cortesi, *La formation en école à plein temps du secondaire II en Suisse, hétérogénéité institutionnelle et traditions de formation*, 2016.

D'autres raisons sont également à rechercher dans le système de l'orientation professionnelle et scolaire au niveau du cycle d'orientation, dans les facteurs de choix et de motivations des élèves ainsi que dans les pratiques d'engagement des employeurs. Ces éléments sont détaillés et analysés dans le chapitre suivant.

Résultats intermédiaires

À Genève, la filière gymnasiale est davantage valorisée que l'apprentissage. Cette situation résulte, notamment, d'une méconnaissance du système de formation professionnelle. Dans le cas de la formation professionnelle commerciale initiale, la voie plein temps bénéficie encore du prestige de la certification délivrée par l'école de commerce qui permettait d'accéder directement à une formation de degré tertiaire.

Par ailleurs, il ressort également de la comparaison intercantonale que Genève souffre d'un déficit d'offre de places d'apprentissage.

4. QUESTION A : L'INSERTION DU DISPOSITIF DANS LA FORMATION COMMERCIALE À GENÈVE

Pour répondre à la première question d'évaluation, il est nécessaire de comprendre quelles sont les différentes options offertes aux élèves à la fin du cycle d'orientation et comment se décline l'organisation de la formation professionnelle commerciale initiale. Ensuite, la Cour se base sur les données du DIP (base de données du service de recherche en éducation et de la nBDS) pour observer les différentes orientations prises par les élèves. Enfin, les analyses de la Cour s'intéressent aux trajectoires (analyses quantitatives) des jeunes dans la filière commerciale à plein temps et aux éléments qui les ont poussés à choisir cette option (analyse qualitative). Pour terminer, le chapitre s'intéresse aux critères de sélection des employeurs.

4.1. LES VOIES DE FORMATION AU SECONDAIRE II

Cette section décrit brièvement les différentes options possibles qui s'offrent aux jeunes à la fin de la scolarité obligatoire (cycle d'orientation).

À l'issue du cycle d'orientation, les élèves ont le choix de poursuivre une formation générale en école (Collège de Genève ou École de culture générale), d'effectuer une formation professionnelle en école (voie plein temps) ou auprès d'un employeur (voie duale). Un tableau récapitulatif de la répartition des effectifs des élèves en première année du secondaire II (situation au 31 décembre 2018 des élèves scolarisés en 11^e du CO l'année précédente, selon la section et le statut) est disponible dans les annexes (tableau 18, annexes).

Des normes spécifiques régissent l'entrée dans ces différentes formations générales et formations professionnelles à plein temps (en école).

Pour entrer au centre de formation professionnelle commerce (CFPCom) en filière plein temps, c'est-à-dire à l'école de commerce, les exigences dépendent du type de CFC convoité (base ou élargi) et de l'intégration ou non de la maturité professionnelle (cf. tableau 5). Pour l'entrée en CFC commerce, maturité professionnelle intégrée, les exigences sont les plus élevées²². Celles-ci sont les mêmes que pour le collège. Pour l'entrée en CFC-élargi, il faut que l'élève soit au minimum promu de la section langues vivantes et communication (LC) du cycle d'orientation (CO) et que sa moyenne en allemand additionnée de celle obtenue en anglais soit supérieure à huit. Il faut préciser encore que l'accès au CFPCom n'est pas conditionné à la réussite d'un test d'entrée et/ou d'un entretien de candidature, contrairement à tous les autres centres de formation professionnelle. Le tableau ci-dessous propose une vue comparée des conditions d'admission à l'entrée du CFPcom et des autres centres de formation professionnelle.

²² L'élève doit être promu de la section littéraire-scientifique (LS) ou « bien promu » de la section langues vivantes et communication (LC) : moyenne générale \geq 5 et moyenne des disciplines principales \geq 4,5.

Tableau 4. Exigences d'admission des élèves du cycle d'orientation en formation professionnelle (secondaire II)

	Centres de formation professionnelle hors commerce			Centre de formation professionnelle commerce			
	AFP	CFC	MP1	AFP	CFCi-B	CFCi-E	MP1
LS							
Promu							
Non promu					FMAA9	FMAA10,5	
LC							
Bien promu			DP4,5				DP4,5
Promu						AA8	
Non promu							
CT							
Bien promu					DP4,5		
Promu							
Non promu							

Légende

	Admission sans condition
	Admission conditionnée par la réussite d'un test d'entrée et/ou d'un entretien de candidature, et limitée aux places disponibles
DP4,5	Bien promu et moyenne des disciplines principales égale ou supérieure à 4,5
FMAA9	Addition des notes de Français+Math+allemand ou anglais égale ou supérieure à 9
FMAA10,5	Addition des notes de Français+Math+allemand ou anglais égale ou supérieure à 9
AA8	Addition des notes d'allemand et d'anglais égale ou supérieure à 8

Source : DIP, 2019

Les conditions d'entrée en formation duale (apprentissage) sont déterminées par l'employeur et l'office cantonal pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) au moyen d'un contrat d'apprentissage.

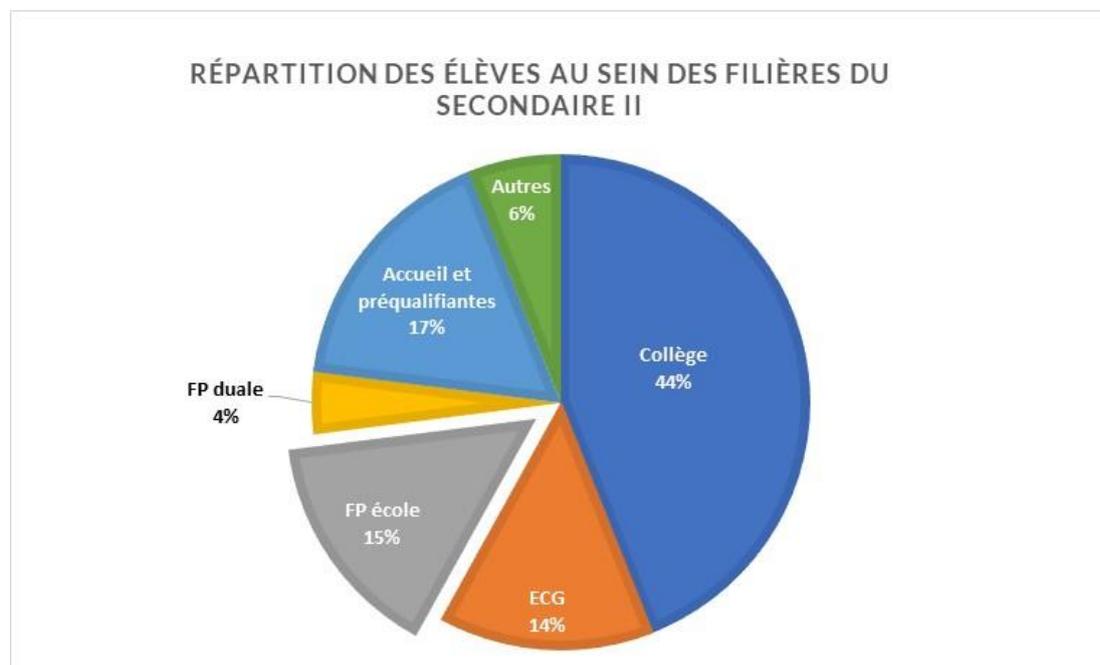
4.2. LES VOIES DE FORMATION CHOISIES PAR LES ÉLÈVES

Selon les données du service de recherche en éducation (SRED), les élèves choisissent principalement une formation en école après le cycle d'orientation. Ils sont 44% à se diriger vers le collège, 14% vers l'école de culture générale (ECG) et 15% vers une formation professionnelle à plein temps (en école). Environ 17% des jeunes ne parviennent pas à entrer directement dans une filière certifiante et doivent passer par une structure d'accueil ou une formation pré-qualifiante. Le graphique 5 représente la part des élèves en première année au secondaire II selon la filière choisie.

Bien que ce soit l'orientation vers le collège qui soit la plus convoitée, le CFC est le titre du secondaire II le plus délivré par les écoles publiques du canton²³. Ce titre peut être acquis soit en dual, soit à plein temps (en école).

²³ SRED, Attractivité et valorisation des titres de la formation professionnelle – Panorama de la formation professionnelle, 2020.

Graphique 5 : Répartition des élèves genevois en première année du secondaire II au 31 décembre 2018 et qui, une année auparavant, étaient en 11^e du cycle d'orientation (N=3970)



Source : SRED, 2019

À titre de comparaison, les chiffres de l'OFS (basés sur une répartition des effectifs en trois filières) pour 2018 montrent qu'à l'échelle de la Suisse, la répartition des élèves en première année d'une formation certifiante pluriannuelle est significativement différente : 25,7% suivent un cursus gymnasial (collège) ; 4,8% une école de culture générale et 67,7% sont en formation professionnelle. C'est donc à Genève que l'on trouve la plus grande proportion d'élèves en formation gymnasiale et le moins en formation professionnelle. Le tableau ci-dessous permet de comparer le résultat des analyses de l'OFS dans les deux cantons les plus urbanisés de Suisse après Genève.

Tableau 5. Choix de formation au degré secondaire II, 2018-2019 (en % des élèves de moins de 20 ans en première année d'une formation certifiante pluriannuelle)

Canton	Formation gymnasiale	Ecole de culture générale	Formation professionnelle	Total
Zurich	22,1%	1,9%	76,2%	100%
Bâle-Ville	40,9%	9,4%	49,7%	100%
Genève	44,7%	18,9	36,4	100%

Source : OFS, 2019

Comme décrit dans le graphique 5 (ci-dessus), à Genève et selon les chiffres du SRED, 19% des élèves choisissent d'effectuer un CFC (15% dans la filière plein temps et 4% dans la filière duale). Selon les chiffres de l'OFPC, 44,2% d'entre eux choisissent d'effectuer une formation dans le pôle commerce.

Parmi ces jeunes qui font leur CFC d'employé de commerce à Genève, la majorité (55%) est inscrite dans la filière plein temps. Ils sont également plus nombreux dans la filière plein temps à avoir intégré la maturité professionnelle : 16,7% contre 3,4% dans la filière duale (cf. tableau 6).

Tableau 6. Répartition des élèves inscrits en formation professionnelle commerciale initiale dans les différentes filières (N=1170)

Filières	Pourcentage
CFC en voie plein temps	55%
CFC en voie duale	24,9%
CFC maturité pro en voie plein temps	16,7%
CFC maturité pro en voie duale	3,4%
Total	100%

Source : CDC/nBDS (extraction 2019)

4.3. PROFIL DES JEUNES ENTRANT À L'ÉCOLE DE COMMERCE EN FILIÈRE PLEIN TEMPS

L'analyse de la base de données du DIP permet de mettre en exergue l'origine des élèves qui s'inscrivent dans la filière plein temps.

Le tableau 7 retrace les différents parcours. Il montre que la majorité des jeunes inscrits dans cette filière proviennent directement du cycle d'orientation (57%), et plus précisément de la section LC.

Tableau 7. Origine des élèves de la filière plein temps CFC commerce (N=1170)

	Pourcentage
Cycle d'orientation	57,6%
<i>Communication et technologie (CT)</i>	8,9%
<i>Langues vivantes et communication (LC)</i>	60,4%
<i>Littéraire-scientifique (LS)</i>	30,7%
Ecole de culture générale	1,4%
CFC	19,4%
Maturité	8,9%
Autre	9,8%
NA	3%
Total	100%

Source : CDC/nBDS (extraction 2019)

Si une part non négligeable de ces jeunes proviennent d'une formation de type CFC (20%), il s'agit principalement de jeunes qui redoublent leur première année de CFC d'employé de commerce²⁴.

4.4. MOTIVATION DES JEUNES

Les entretiens menés tant avec une quarantaine de stagiaires au sein de l'Espace entreprise qu'avec une dizaine d'anciens étudiants qui sont passés par l'Espace entreprise ainsi qu'avec les doyens des écoles de commerce apportent des éléments de compréhension sur la motivation de ces jeunes.

Selon les entretiens menés, il y a deux types d'acteurs qui jouent un rôle prépondérant dans le choix de l'orientation des élèves : les parents et le maître de classe. Les conseillers d'orientation jouent un rôle assez marginal dans ce choix. Bien souvent, les élèves ne l'ont d'ailleurs jamais consulté.

4.4.1. Un choix par défaut

Ce qui ressort des entretiens menés par la Cour est que l'école de commerce dans la filière plein temps ne constitue pas le premier choix d'orientation de ces élèves. Il s'agit clairement d'un choix par défaut. Les citations suivantes sont reprises des entretiens avec des étudiants en stage à l'Espace entreprise et des anciens étudiants :

- « *Je souhaitais entrer au collège, mais je n'avais pas les notes suffisantes* »
- « *J'ai échoué en première année de collège et me suis retrouvée à l'école de commerce* »
- « *L'ECG a mauvaise réputation* »
- « *Je n'ai pas trouvé de place d'apprentissage* ».

Plusieurs éléments peuvent être dégagés de ces citations. Les deux premières corroborent le fait que le collège est la voie la plus convoitée (cf. section 4.2.) et coïncident également avec le fait que la catégorie principale d'élèves qui entrent à l'école de commerce est constituée de jeunes dont les performances scolaires sont moyennes et qui n'ont pas les notes pour entrer au collège. À ce propos, les analyses quantitatives mettent en lumière la prédominance des jeunes provenant de la section intermédiaire (LC). Ils sont en effet 60% des jeunes à venir de cette voie (cf. section 4.3.).

Un autre point évoqué par les jeunes est la « mauvaise réputation » de l'ECG. En questionnant davantage ces jeunes, la Cour s'est aperçue de deux choses. Premièrement, cette idée reçue émane régulièrement des propos de l'entourage, et notamment familial, de l'élève. Deuxièmement, ces jeunes ne connaissent bien souvent pas les différentes filières et maturités spécialisées qu'offre cette voie de formation qu'ils décrivent comme « trop sociale ».

En revanche, et comme déjà évoqué dans le chapitre 3, l'école de commerce a gardé un certain prestige auprès des parents qui ignorent parfois les changements législatifs intervenus, lesquels ont modifié le type de certificat décerné. À leur époque, l'école de commerce décernait une maturité commerciale

²⁴ 121 jeunes sur les 125, soit près de 97% sont des redoublants.

qui permettait aux jeunes d'accéder directement aux hautes études commerciales de l'Université de Genève. Aujourd'hui, depuis la mise en œuvre de la LFPr (adoptée le 13 décembre 2002), les écoles de commerce sont des écoles professionnelles qui délivrent des CFC (cf. chapitre 1). Toutefois, l'école de commerce a gardé son appellation et son prestige d'antan auprès du grand public en général et des parents en particulier. Certains enseignants des écoles de commerce ont relaté l'étonnement de parents découvrant que le certificat décerné par l'école de commerce n'était « qu'un CFC ».

Un dernier point reporté dans les entretiens et qui contribue à qualifier la formation commerciale plein temps de choix par défaut est l'échec des jeunes dans la recherche d'une place d'apprentissage.

4.4.2. Le souhait de rester dans une zone de confort

Il ressort aussi des entretiens que la plupart des jeunes inscrits à l'école de commerce ne souhaitent pas s'engager dans la voie de l'apprentissage parce que leur projet professionnel n'est pas encore mûr et qu'ils veulent garder le confort de la vie d'étudiant : la souplesse des horaires, les vacances scolaires et les responsabilités restreintes. Ils relatent leur « peur de se retrouver face à un patron » et leur besoin de « garder un pied à l'école ».

4.4.3. Le rôle des notes

Un autre point qui ressort des différents entretiens est l'orientation par les notes. Il s'avère que les jeunes choisissent leur orientation principalement en fonction de leurs notes plutôt qu'en fonction de leurs aspirations réelles. Ainsi, un jeune qui se trouve dans la voie « pré-collégiale » (LS) et qui a les notes suffisantes pour entrer au collège ira « naturellement » dans cette voie. Qu'il s'agisse des parents, de l'entourage, du maître de classe ou du plan d'études²⁵, tout concourt à prédisposer l'élève de LS à suivre la filière menant aux formations supérieures.

Dans les chiffres, 83% des élèves promus de la section pré-collégiale (LS) vont au collège. Si le nombre d'élèves qui s'inscrivent au collège est élevé, un tiers échoue et ne terminera pas cette voie.

Ainsi, chaque année, entre 800 et 900 élèves²⁶ s'inscrivent à l'école de commerce en filière plein temps. Beaucoup d'entre eux ne sont pas informés du contenu de la formation commerciale ni des débouchés que celle-ci peut offrir.

4.4.4. L'exemple de Neuchâtel

Pour limiter les effectifs dans sa filière plein temps, le canton de Neuchâtel, qui propose également une filière CFC commerce plein temps avec maturité professionnelle (3+1), conditionne l'entrée dans cette voie à la rédaction d'une lettre de motivation. Il ne s'agit pas d'une procédure de sélection, le contenu de la lettre de motivation n'étant pas évalué, mais cette façon de faire force le jeune à réfléchir aux

²⁵ Pour l'année scolaire 2020-2021, la dotation horaire de base au cycle d'orientation pour les élèves de 11^e concernant la branche information et orientation scolaires et professionnelles (IOSP) est plus importante pour les élèves de CT que pour les élèves de LC et de LS.

²⁶ SRED, Prévision des effectifs d'élèves de l'enseignement secondaire II, 2020, p.18.

raisons qui le poussent à se lancer dans la filière commerciale et à la suite qu'il souhaite donner à son parcours professionnel ou scolaire. Selon la direction du lycée Jean Piaget à Neuchâtel²⁷, le dispositif ainsi mis en place aboutit à une forme « d'auto-régulation » qui voit les élèves les moins motivés renoncer à leur candidature. Par ailleurs, cette pratique a toujours permis d'accueillir l'ensemble des élèves ayant déposé un dossier malgré le nombre limité de places dans cette filière²⁸.

4.5. L'ORIENTATION AU CYCLE D'ORIENTATION

Pour mieux comprendre les motivations des étudiants à se diriger dans l'une ou l'autre voie de formation, il est nécessaire de comprendre comment l'orientation se réalise au CO.

4.5.1. Organisation de l'orientation au terme du secondaire I

En matière d'orientation, les maîtres de classe au cycle d'orientation dispensent un cours intitulé « information et orientation scolaires et professionnelles » (IOSP) à l'ensemble des élèves dans le cadre de la formation générale du Plan d'études romand (PER). Théoriquement, ce cours permet d'accompagner les élèves dans la construction de leur projet personnel de la 9^e à la 11^e année, en donnant des informations sur les filières de formation et en permettant la découverte progressive du monde professionnel. Il s'agit de neuf périodes annuelles pour les élèves de 9^e année, 18 périodes annuelles pour les 10^e, 18 périodes annuelles pour les 11^e LS et LC et 54 périodes annuelles pour les 11^e CT²⁹.

En prolongement de ce cours, certaines activités sont prévues pour les élèves de la 9^e à la 11^e année. En 9^e, la journée « Futur en tous genres - Journée des métiers 9^e » constitue une première approche du monde professionnel. Chaque élève accompagne un proche ou une connaissance de la famille sur son lieu de travail durant toute une journée.

En outre, les élèves ont tous l'obligation d'effectuer, indépendamment de leur section, un stage pratique de deux à cinq jours entre la 10^e et le premier semestre de la 11^e année inclus³⁰. Ces expériences leur permettent de se confronter à la réalité du monde professionnel ou associatif. L'organisation du stage relève de la responsabilité de l'élève et de ses parents.

En outre, l'OFPC place dans chaque cycle d'orientation un conseiller d'orientation à un taux d'activité de 50%³¹. Il conseille et soutient les élèves dans leur choix d'une formation générale ou professionnelle conformément à leurs aptitudes et leurs souhaits.

²⁷ Ce lycée délivre, entre autres, la maturité professionnelle « commerce et services » qui comprend le CFC d'employé de commerce.

²⁸ À Neuchâtel, le nombre d'élèves dans cette filière est limité.

²⁹ Le DIP a prévu, dès la rentrée 2020-2021, l'introduction d'une période supplémentaire par semaine pour les élèves de LC et CT en 10^e (54 périodes annuelles) et une période supplémentaire en 11^e pour les LC (54 périodes annuelles).

³⁰ À noter que le rapport de la Cour (rapport n°83, 2014) relevait déjà certains dysfonctionnements quant à la mise en œuvre de cette obligation (cf. section 4.5.2).

³¹ Le taux d'activité des conseillers en orientation qui travaillent dans les trois établissements en réseau d'enseignement prioritaire (REP) est de 60%.

Projet « Go-Apprentissage »

Il s'agit d'un projet financé par le SEFRI et par le canton de Genève. Son objectif est d'augmenter la proportion d'élèves qui s'engagent dans une formation professionnelle initiale duale directement après le cycle d'orientation³².

Le projet a débuté en 2016 avec quatre CO³³, puis il a été étendu à huit CO à la rentrée scolaire 2018-2019 et à 11 CO à la rentrée 2019-2020.

Concrètement, le projet prévoit le déploiement d'un conseiller en placement travaillant au taux de 70% dans chaque CO. Les activités qui lui sont attribuées sont de plusieurs types : intervention en classe, accompagnement individualisé dans les démarches de recherche de stages et de places d'apprentissage, prospection auprès des entreprises, présentation de dossiers de jeunes à des employeurs, organisation de présentation de métiers dans les CO.

Le bilan de ce dispositif est positif puisqu'il a permis de doubler le taux d'élèves entrant directement en apprentissage après le CO³⁴. Ce taux est en effet de 6% dans les CO qui participent à « Go-Apprentissage », alors qu'il est de 3% dans les autres.

Actuellement, sur les 11 cycles qui participent au projet, quatre sont financés par le SEFRI et sept par le canton. Toutefois, le subventionnement fédéral est amené à disparaître à la rentrée 2020. Dès lors se pose la question du maintien de ce dispositif qui a pourtant démontré son efficacité.

4.5.2. Enjeux de l'information envers les élèves et leurs parents

Manque de temps pour l'orientation

Concernant l'orientation des élèves, le rapport de la Cour sur le dispositif du nouveau cycle d'orientation (rapport no 83, 2014) avait déjà mis en lumière des problèmes liés au concept de l'IOSP. Il pointait notamment le manque de temps dans la grille horaire pour dispenser cet enseignement.

« Un concept d'information et d'orientation scolaire et professionnelle (IOSP) a été défini pour valoriser la formation professionnelle, qui est l'un des principes fondateurs du nCO. Or, la méthodologie IOSP est insuffisamment mise en œuvre dans les différents établissements, seule la moitié des enseignants étant actuellement formés pour dispenser un tel enseignement et plusieurs d'entre eux consacrant les heures dédiées à l'IOSP à d'autres activités et ne distribuant pas, ou que tardivement la documentation destinée aux parents. De plus, bien qu'obligatoires, les stages en

³² A Genève, seulement 4% des élèves choisissent de faire un apprentissage après le CO (cf. section 4.2).

³³ Deux établissements situés dans une zone d'habitation de niveau socio-économique « modeste » (Renard et Cayla), un établissement en zone d'habitation dont le niveau socio-économique est qualifié de « moyen » (Foron) et un établissement sis dans une zone d'habitation au niveau socio-économique « plus élevé » (Drize).

³⁴ OFPC, « Go-Apprentissage : trois années de coaching des élèves du cycle d'orientation dans leurs démarches de recherche d'une place d'apprentissage », 2018.

entreprise pour les élèves de 11ème année sont mis en œuvre de façon hétérogène suivant les établissements ».

Deux recommandations portaient spécifiquement sur cet objet :

- La Cour recommandait à la DGEO, en collaboration avec l'OFPC, de mettre en place rapidement des mesures de communication/information visant à mieux expliquer la méthodologie de l'IOSP et son utilité au corps enseignant afin d'améliorer l'adhésion à cet objectif d'orientation. En outre, dans une deuxième phase, la Cour proposait que la DGEO mette en place un suivi de la mise en œuvre effective de ces mesures d'orientation et prenne les mesures correctives adéquates le cas échéant. Le DIP a reporté la finalisation de la mise en œuvre de cette recommandation à la rentrée scolaire 2019-2020. Entre temps, le conseil interprofessionnel pour la formation (CIF) a été chargé de rédiger un rapport sur la question. Le rapport du CIF a été publié en février 2020.
- La Cour recommandait au secrétariat général du DIP d'étudier la possibilité d'intégrer, pour l'ensemble des regroupements/sections, les heures IOSP à la grille horaire de manière spécifique et non au sein de la maîtrise de classe. Le DIP a suspendu la réalisation de cette recommandation aux résultats du rapport du SRED sur les effets de la réforme du cycle d'orientation sur les parcours de formation des élèves. Le rapport est paru en septembre 2019.

Bien qu'aucune de ces deux recommandations n'était réalisée au terme du suivi opéré par la Cour, un certain nombre de mesures ont été mises en place depuis lors par le DIP pour mieux accompagner les élèves du CO dans leur choix de formation au niveau postobligatoire.

La Cour relève quatre mesures (liste non-exhaustive) introduites par le DIP, dès la rentrée scolaire 2017-2018, qui portent explicitement sur la refonte du dispositif IOSP :

- Le passage des conseillers en orientation dans toutes les classes de 11e année en présence des maîtres de classe (responsables de la branche IOSP) avant les vacances d'octobre. Intervention élargie aux classes de 10e année dès la rentrée 2019.
- Depuis la rentrée scolaire 2018-2019, les nouveaux maîtres de classe bénéficient d'un nouveau concept IOSP qui repose sur six modules de formation d'une demi-journée et quatre visites d'institutions ou d'entreprises. Dès la rentrée 2019-2020, différents établissements ont également mis en place une démarche de sensibilisation auprès de l'ensemble des enseignants sur les enjeux et les ressources liés à la délivrance de l'IOSP.
- L'évolution de l'enseignement de l'IOSP qui passe d'une logique de portfolio à des séquences pédagogiques élaborées au niveau cantonal.
- L'introduction de nouvelles séquences IOSP en 10e année, comprenant un bilan d'orientation qui vise à rendre plus visible le processus de réflexion de l'élève et à inviter les parents à en discuter avec leur enfant.

Le rapport du CIF

Ce rapport met en exergue le taux élevé (98%) d'enseignants ayant participé à la formation obligatoire portant sur l'IOSP (recyclage IOSP), mais relève une difficulté à les faire participer à des visites d'entreprises qui ont lieu hors temps scolaire. En outre, le rapport souligne également le nombre très restreint de CO³⁵ à avoir organisé des formations annuelles à l'attention des enseignants IOSP.

Deux types d'indicateurs ont été définis dans le cadre des travaux du CIF :

- Indicateurs de performance du dispositif IOSP permettant de suivre l'évolution des orientations des jeunes à la sortie du CO et les réorientations à l'issue de la première année de l'enseignement secondaire II ;
- Indicateurs de moyens visant à renseigner sur l'étendue de l'offre de prestations IOSP par public cible et leur mise en œuvre.

Ces indicateurs seront suivis et renseignés périodiquement dans le cadre du rapport annuel du CIF.

Le rapport du SRED

Ce rapport porte sur les effets de la réforme du cycle d'orientation sur les parcours de formation des élèves et conclut, notamment, que :

« Plus spécifiquement en regard de la valorisation de la formation professionnelle, avec notamment un renforcement de l'information et de l'orientation scolaire et professionnelle prévu par la réforme (IOSP), force est de constater que cela n'a pas entraîné de changement dans la transition entre le secondaire I et le secondaire II. L'apprentissage dual reste fortement déconnecté du CO (environ 4% des orientations). Les élèves qui pourraient facilement prétendre à un apprentissage dual restent, à la sortie du secondaire I, très majoritairement intéressés d'abord par des filières en école, et les élèves qui souhaiteraient un apprentissage dual, notamment parce qu'ils ont un profil scolaire ne leur permettant pas une poursuite de formation en école, n'arrivent pas en fin de CO à trouver une place ». (SRED, 2019)

La Cour relève que les mesures mises en place par le DIP dès la rentrée scolaire 2017-2018 peuvent prendre plusieurs années avant de se traduire par des changements de comportement chez les élèves. Les analyses du SRED devraient être reconduites à moyen terme pour mesurer concrètement les effets de ces mesures.

³⁵ 3 CO sur 19.

Faible participation aux présentations des filières de formation dans les cycles d'orientation et à la Cité des métiers

Actuellement, des présentations de la formation professionnelle commerciale sont effectuées par certaines écoles de commerce lors de rencontres organisées par les directions des CO hors temps scolaire. Peu de jeunes viennent à cette présentation, ce sont davantage les parents qui sont présents. De la même manière, la Cité des Métiers de l'OFPC organise des présentations sur les filières d'études en dehors des horaires du CO auxquelles assistent davantage les parents.

Mauvaise connaissance des différentes filières et de leurs débouchés

La grande majorité des jeunes rencontrés ont indiqué qu'ils n'étaient pas très au clair sur ce qu'était l'école de commerce lorsqu'ils ont débuté cette formation. Beaucoup d'entre eux estiment ne pas avoir été suffisamment orientés au CO sur les différentes filières à venir et leurs débouchés. Ils sont par exemple nombreux à ignorer les différentes voies offertes au sein de l'école de culture générale.

L'exemple présenté ci-dessous démontre à quel point l'orientation scolaire et professionnelle est centrale dans le parcours de ces jeunes en formation. Bien que des passerelles existent, il n'est pas facile pour ces jeunes de se réorienter après avoir effectué le « mauvais » choix.

Citation 1 : Extrait d'un entretien avec une stagiaire de troisième année

« Je suis arrivée en Suisse à l'âge de 12 ans. En classe d'accueil, j'ai reçu des cours d'orientation professionnelle. J'ai toujours eu envie de faire la HEG. Dans ces cours d'orientation, on m'a conseillé de faire l'ECG en me disant que ce diplôme pouvait me donner la possibilité de rentrer à la HEG. C'est donc ce que j'ai fait, mais c'était faux. Après mon diplôme de l'ECG, je suis donc retournée à l'école de commerce où je fais maintenant une formation raccourcie en deux ans. Je termine cette année, mais j'avoue que je ne crois pas qu'il me restera la motivation pour poursuivre encore des études : faire la maturité professionnelle, puis la HEG... Cela fait déjà cinq ans que j'étudie et je n'ai pas encore obtenu le diplôme désiré... »

Résultats intermédiaires

L'école de commerce constitue le plus souvent un choix par défaut.

Bien qu'il existe un dispositif au niveau du cycle d'orientation pour guider les jeunes vers l'une ou l'autre voie de formation, les élèves sont engagés à faire un choix en fonction de leurs notes. S'ils ont la possibilité d'aller au collège, c'est cette option qui sera privilégiée.

4.5.3. Les critères de sélection des apprentis employés de commerce

Cette section s'intéresse au recrutement des apprentis employés de commerce en filière duale (en voie CFC ou CFC + maturité professionnelle) pour connaître les exigences et les critères à l'embauche. Pour ce faire, la Cour a rencontré des employeurs actifs dans les secteurs d'activité suivants : immobilier, électroménager, médical, banque, transports, énergie et administration.

Il ressort de ces entretiens que les entreprises qui se positionnent comme entreprises formatrices le font pour les deux raisons principales :

- La formation d'apprentis fait partie d'une « démarche civique » ;
- Il s'agit d'un investissement qui permettra de former un employé au plus près des besoins de l'entreprise, même si l'efficacité et le rendement attendus n'émergeront pas avant la troisième année d'apprentissage³⁶.

Il est donc aussi important pour les entreprises de faire le « bon choix » lorsqu'elles recrutent leur(s) apprenti(s). Les principaux critères évoqués lors des entretiens sont les suivants :

- L'âge ;
- L'autonomie ;
- La motivation.

Concernant l'âge, les employeurs estiment en effet que certaines responsabilités sont difficilement endossables par des jeunes qui sortent du cycle d'orientation.

L'autonomie et la motivation sont deux autres caractéristiques fortement valorisées par les employeurs. Sur ces aspects, les employeurs rencontrés apprécient particulièrement les apprentis en voie CFC + maturité professionnelle qu'ils perçoivent comme plus motivés et autonomes.

Citation 2 : Extrait d'un entretien avec la responsable RH d'une entreprise genevoise

« Les profils matu pro sont très appréciés des différents services, ce sont des jeunes qui sont très motivés, ils doivent travailler pour la maturité après leur journée de travail, ce sont des jeunes qui savent apprendre à apprendre. »

4.5.4. Entre production et formation : le rôle du formateur en entreprise

Pour les employeurs, le suivi d'un apprenti représente un investissement non négligeable et dont la charge repose principalement sur le formateur.

³⁶ Selon le SEFRI, l'importance du « bénéfice » varie fortement en fonction de l'année d'apprentissage. En effet, si les coûts bruts croissent avec l'augmentation de salaire des apprentis, les prestations de ceux-ci augmentent encore davantage, si bien que la dernière année est toujours la plus rentable pour les entreprises.

Une recherche financée par le Fonds national de la recherche scientifique sur « Les formateurs et formatrices en entreprise, personnes-clefs de la socialisation professionnelle » permet d'identifier les difficultés rencontrées au quotidien par les formateurs dans leur tâche de former des apprentis. Trois enjeux sont ainsi identifiés.

Il y a tout d'abord des contraintes internes liées au rythme de production qui constitue un impondérable auquel doit également se soumettre le formateur. Le suivi de l'apprenti s'additionne aux autres tâches et peut apparaître comme une contrainte dont il est nécessaire de s'occuper. Il s'agit alors de trouver un équilibre, parfois précaire, entre la préservation du rendement de l'entreprise et les impératifs de formation.

Les contraintes externes ont trait au respect des différentes exigences réglementaires qui découlent des ordonnances et plans de formation, du contrat d'apprentissage et des contrôles opérés par les commissaires d'apprentissage.

Un troisième enjeu est lié au statut de la fonction de formateur. La difficulté à « quantifier » cette activité rend sa reconnaissance difficile au sein de l'entreprise. Par ailleurs, il ressort des entretiens menés dans le cadre de cette recherche que la reconnaissance formelle s'avère également très aléatoire : absence de statut ad hoc attribué à cette fonction, de décharge horaire pour le temps investi à former l'apprenti et de rémunération ou de prime pour cette fonction. Par ailleurs, les tâches du formateur s'avèrent peu formalisées (absence d'un cahier des charges ou d'un règlement encadrant son activité).

4.5.5. Des mesures incitatives

Afin d'encourager les employeurs à maintenir ou ouvrir de nouvelles places d'apprentissage, des mesures d'incitation sont possibles. Ces démarches sont d'autant plus importantes dans le contexte actuel de crise sanitaire. La Cour a notamment relevé le plan d'aide pour soutenir l'apprentissage décidé par le Conseil d'État genevois le 7 mai 2020 et le « contrat-formation » mis en place à Neuchâtel.

Plan d'aide du Conseil d'État

Le Conseil d'État a adopté le 7 mai 2020 un plan d'aide pour soutenir l'apprentissage³⁷. Ce plan budgété à hauteur de 5,2 millions s'articule autour de 14 mesures dont six constituent un soutien aux entreprises formatrices. Ce soutien prend la forme d'une aide financière (prise en charge des trois premiers mois de salaire, prime unique aux nouvelles entreprises formatrices ou à la création d'un réseau d'entreprises formatrices) ou administrative (allègement de la charge formatrice et administrative des entreprises).

³⁷ <https://www.ge.ch/document/covid-19-application-ordonnance-federale-2-soutien-apprentissage-creation-fonds-innovation-crise-alimentaire-naturalisations-visites-etablissements-personnes-handicapees>.

La crise sanitaire actuelle a d'ores et déjà des effets importants sur l'économie et met en danger le système de formation professionnelle en entreprise. La motion interpartis (M2628) du 3 avril 2020 demande également à l'État d'aider financièrement les entreprises formatrices et d'alléger leurs charges administratives.

Incitation financière (modèle neuchâtelois)

Depuis le 1^{er} janvier 2020, toute entreprise privée ou institution publique neuchâteloise formant un apprenti bénéficie d'un soutien financier. Ce soutien intervient dans le cadre de la mesure « contrat-formation », qui vise à encourager les entreprises et institutions neuchâteloises à former des apprentis. Un montant est octroyé par apprenti en formation à chaque fin d'année scolaire, et selon le domaine de formation suivie. Le fonds est alimenté par un prélèvement chez tous les employeurs du canton à hauteur de 0,58% de la masse salariale de leur entreprise, effectué directement par les caisses de compensation auxquelles sont affiliés les employeurs.

A ce stade, le canton de Neuchâtel n'a pas encore assez de recul pour mesurer les effets de cette mesure sur la signature de nouveaux contrats d'apprentissage.

4.6. COLLABORATION AU SEIN DU CFPCOM

En termes de gouvernance, les directions des cinq écoles de commerce et de l'Espace entreprise se réunissent plusieurs fois par année pour traiter de questions d'ordre stratégique et organisationnel qui se posent, par exemple dans l'élaboration des horaires.

Hormis ces contacts qui relèvent de la stratégie et de l'organisation de la formation commerciale plein temps, aucune collaboration sur le plan opérationnel n'existe entre les deux entités qui fonctionnent de manière totalement indépendante. Tout ce qui touche la théorie relève de la responsabilité de l'école de commerce, et tout ce qui concerne la pratique relève de la responsabilité de l'Espace entreprise.

Cet hermétisme de part et d'autre interpelle pour plusieurs raisons. Premièrement, les élèves de deuxième année continuent à suivre leurs cours de langues à l'école de commerce pendant leur stage d'un semestre. Ce faisant, ils sont excusés une demi-journée par semaine à l'Espace entreprise pour se rendre à l'école. Or, selon les différents entretiens menés avec les doyens des écoles de commerce, les jeunes qui se retrouvent en stage peuvent parfois perdre le lien avec l'école et ne plus se rendre à leurs cours de langue. Le taux d'absentéisme est donc relativement élevé. Cependant, ni les enseignants des écoles de commerce ni les doyens n'ont la possibilité de sanctionner ces élèves dès lors qu'ils relèvent de la responsabilité de l'Espace entreprise pendant leurs stages.

Deuxièmement, le plan de formation de l'apprentissage de commerce dans la voie plein temps prévoit comme principe didactique « l'apprentissage orienté vers les problèmes (EOP) ». Ce principe est favorable à une collaboration entre la formation théorique et pratique. La formation théorique en école pourrait se nourrir des différentes expériences vécues par les stagiaires au cours de leurs stages dans l'enseignement de leur branche et vice versa. Or, cette collaboration n'existe pas et les enseignants de l'école de commerce ne savent pas comment sont occupés leurs étudiants lors de leurs différents stages. Plusieurs tentatives ont certes été effectuées par les formateurs de l'Espace

entreprise pour renforcer les liens, par exemple par le biais d'invitations faites aux enseignants afin de leur faire découvrir l'Espace entreprise ou de propositions de collaboration pour l'enseignement des pratiques professionnelles dans une langue étrangère. Ces différentes tentatives n'ont toutefois pas abouti.

4.7. CONSTATS

La tendance à Genève est clairement à la poursuite de la scolarité et de l'accès aux formations de degré tertiaire. Parmi les différentes options possibles, les élèves s'orienteront de préférence vers la voie collégiale si leur moyenne le leur permet. Si ce n'est pas le cas, la filière plein temps constitue une option privilégiée. Elle leur permet de rester dans un cadre familial et d'accéder indirectement (maturité et passerelle DUBS) à des formations supérieures ou de faire mûrir leur projet professionnel.

Constat 1 : Une orientation dans la formation professionnelle commerciale initiale plein temps qui se fait majoritairement par « défaut » et par manque d'information.

Constat 2 : Parents et élèves valorisent la voie académique au détriment de la formation professionnelle. Dans le cas de la formation professionnelle commerciale initiale, la voie plein temps bénéficie encore du prestige de la certification délivrée par l'école de commerce qui permettait, avant l'adoption de la LFPr, d'accéder directement à une formation du degré tertiaire, et ce au détriment de la voie duale.

Ce faisant, beaucoup d'élèves se retrouvent dans cette filière sans en connaître le contenu, ni les débouchés.

Constat 3 : Une pratique à l'engagement d'apprentis qui privilégie des candidats plus âgés (« plus matures ») et possiblement au bénéfice d'une formation préalable (CFC, diplôme de l'ECG, maturité, etc.).

Constat 4 : L'Espace entreprise n'est pas suffisamment intégré au sein du dispositif de la formation professionnelle commerciale initiale. L'enseignement scolaire et la pratique professionnelle se déroulent sans aucune collaboration au niveau des plans d'études.

4.8. RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Améliorer l'information sur la formation professionnelle commerciale au cycle d'orientation (cf. constats 1 et 2).

Priorité :	Élevée
------------	--------

L'objectif de cette recommandation est d'améliorer l'information sur les filières de formation professionnelle commerciale au cycle d'orientation afin de permettre aux élèves de faire un choix informé sur les spécificités et les débouchés de chaque filière (duale et plein temps). La Cour salue les efforts d'ores et déjà fournis par le DIP depuis la rentrée scolaire 2017 pour améliorer de façon générale l'orientation des élèves en fin d'école obligatoire (cf. section 4.5.2).

Afin d'améliorer plus spécifiquement l'information relative à la formation professionnelle commerciale, la Cour des comptes recommande au DIP de mettre en œuvre les trois éléments suivants :

- Introduire dans les contenus de l'IOSP des précisions sur les spécificités de la filière commerciale plein temps et de la filière commerciale duale (notamment sur le type et l'orientation des stages, les débouchés, l'insertion professionnelle).
- Procéder à une évaluation régulière des effets des mesures mises en place depuis la rentrée 2017-2018 sur le degré et la qualité de l'information transmise aux élèves et aux parents et, si besoin, adapter lesdites mesures.
- Prévoir, y compris par des réallocations de ressources, le maintien du programme « Go- Apprentissage ».

Recommandation 2 : Favoriser des conditions de choix plus ouvertes (constat 3).

Priorité : Très élevée

La formation commerciale dans la voie plein temps correspond certes à une demande, mais d'autres alternatives, principalement la voie duale, ne sont pas assez développées à Genève. La formation d'apprentis est perçue comme un investissement pour une entreprise. Dès lors, l'objectif de cette recommandation est d'encourager les employeurs du canton à former des apprentis. Cette démarche s'avère d'autant plus importante dans un contexte de ralentissement économique consécutif au COVID-19 qui fragilise le cursus de formation de nombreux jeunes qui pourraient se trouver sans place d'apprentissage lors de la prochaine rentrée scolaire. À ce propos, la Cour salue le plan d'action adopté par le Conseil d'Etat le 7 mai 2020 pour pallier les conséquences économiques de la crise sanitaire sur les places d'apprentissage, dont les mesures vont dans la direction de la recommandation émise par la Cour.

La Cour recommande donc au DIP de pérenniser les mesures d'incitation facilitant et encourageant les entreprises à former des apprentis en se fondant notamment sur celles prévues par le plan d'action du 7 mai 2020 dont l'efficacité et l'efficience auront été démontrées.

Recommandation 3 : Soumettre l'entrée de la formation professionnelle commerciale initiale plein temps au dépôt d'un dossier (cf. constats 1 et 2).

Priorité : Moyenne

L'objectif de cette recommandation est de tester la motivation des élèves et de réguler les inscriptions.

La Cour des comptes recommande au DIP de mettre en œuvre les éléments suivants :

- Rendre obligatoire le dépôt d'un dossier incluant la rédaction d'une lettre de motivation ;
- Procéder annuellement à l'analyse d'un échantillon représentatif de dossiers pour adapter l'information et l'orientation scolaires et professionnelles au cycle d'orientation.

Recommandation 4 : Repenser la collaboration au sein du CFPCom (cf. constat 4).

Priorité : Faible

L'objectif de cette recommandation est de développer les collaborations entre les écoles de commerce et l'Espace entreprise pour permettre aux élèves de suivre un plan de formation intégré (p. ex. l'enseignement orienté vers les problèmes en tant que principe didactique est une exigence posée à l'enseignement dans les branches théoriques qui devrait s'élaborer en collaboration avec les pratiques professionnelles dispensées à l'Espace entreprise).

4.9. POSITION DU DIP

Recommandation 1 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département considère que cette recommandation est réalisée. L'ensemble des réflexions multi partenariales menées et actions mises en œuvre depuis 2017 ont été présentées à la Cour. Des indicateurs de suivi ont été définis et le CIF établira un rapport annuel sur les mesures mises en œuvre et évolutions mesurées.

Par ailleurs, la demande de constitution d'un dossier par le jeune accompagnant son inscription à l'école de Commerce se fera dans le cadre d'une information renforcée sur la formation plein temps (voir recommandation 3).

Contre-observation de la Cour :

La Cour s'étonne que le DIP rejette cette recommandation, alors que les mesures qu'il a mises en place depuis la rentrée scolaire 2017-2018 vont dans le sens préconisé par la présente recommandation. En outre, la Cour rappelle que les indicateurs mentionnés par le DIP n'ont pas encore fait l'objet d'un suivi par le CIF. Ce n'est donc qu'à l'issue de la mesure desdits indicateurs qu'il sera réellement possible d'évaluer l'efficacité des mesures prises.

Dès lors que le canton a fait le choix politique de maintenir la formation professionnelle plein temps, il est peu compréhensible que le DIP n'accepte pas d'en faire connaître les spécificités aux élèves du cycle d'orientation et à leurs parents. Il est également peu compréhensible qu'il ne se prononce pas en faveur du maintien du programme « Go-Apprentissage » dont le bilan est pourtant positif.

Recommandation 2 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département considère que cette recommandation est réalisée en l'état. Le département ne peut toutefois s'engager pour l'avenir ; la pérennisation de ces mesures dépendra en effet de leur efficacité et de la capacité financière de l'Etat.

Recommandation 3 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département (ESII) définira les modalités d'introduction d'un tel processus notamment dans le cadre des bénéfices attendus quant à la démarche intellectuelle pour le jeune mais également s'agissant des impacts possibles sur l'ECG si l'on décide qu'il s'agit d'une filière « régulée » comme pour les autres CFPs.

Recommandation 4 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département (ESII) analysera de quelle manière les collaborations et la synergie pourront être renforcées entre les écoles de commerce et l'Espace Entreprise, de façon à ce que les élèves suivent un plan de formation plus intégré, ce qui devrait également être facilité par la mise en œuvre prochaine de l'ORFO 2022 qui se fonde en grande partie sur un apprentissage par compétences intégrées.

5. QUESTION B : LA REPRODUCTION DES CONDITIONS RÉELLES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Pour répondre à cette question d'évaluation, le chapitre est structuré en deux parties. Premièrement, il s'agit de comprendre le mode organisationnel des pratiques professionnelles telles qu'elles sont dispensées à l'Espace entreprise et d'identifier les logiques de fonctionnement des stages qui possiblement participent à une mise en situation au plus proche de la réalité. À cette fin, la Cour a mis en place un protocole de recherche mixte basé sur l'analyse quantitative de 469 questionnaires de satisfaction administrés par l'Espace entreprise à des anciens stagiaires (12 à 24 mois après l'obtention de leur diplôme), des observations des différents types de stages et des entretiens menés avec les formateurs et les stagiaires actuellement en formation. Dans un deuxième temps, le profil et le rôle des formateurs seront analysés pour comprendre comment ces derniers participent à reproduire les conditions d'un environnement de travail dit « réaliste ».

5.1. L'ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ESPACE ENTREPRISE

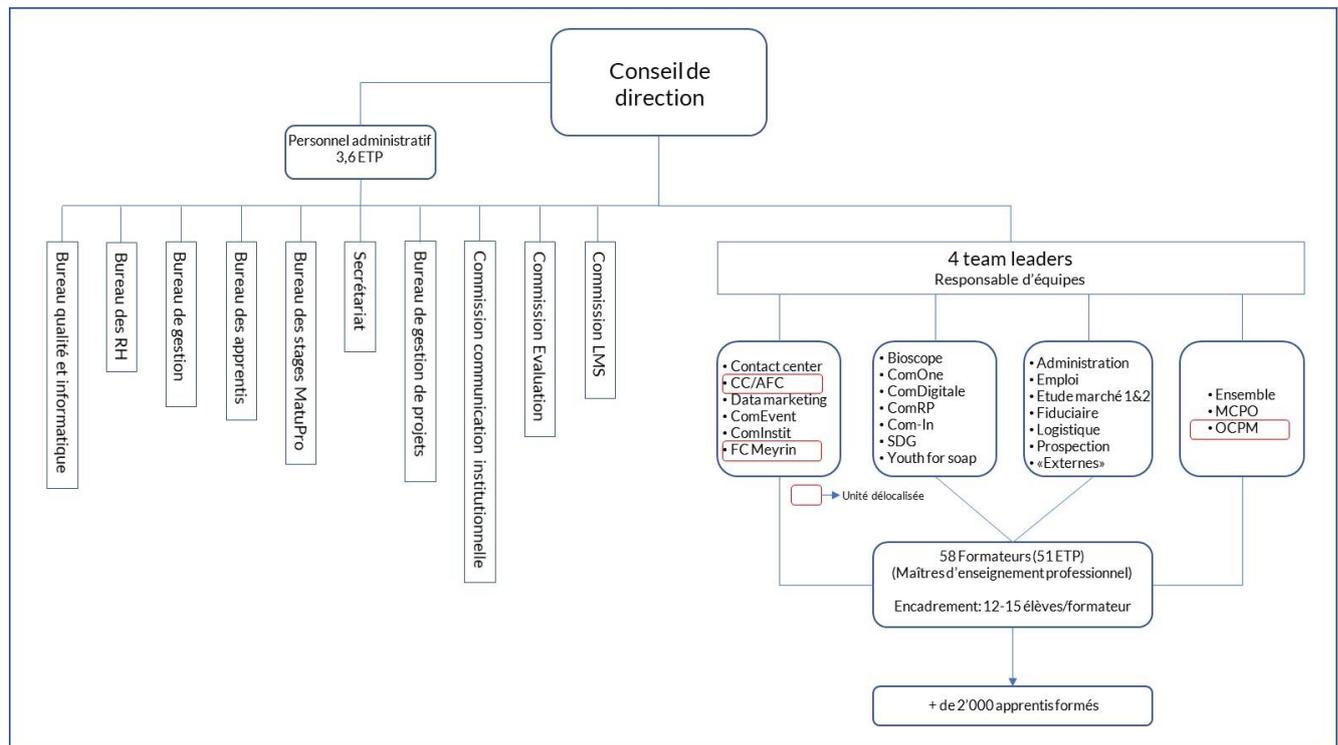
Deux textes donnent des indications sur l'organisation de l'Espace entreprise : le règlement du centre de formation commerce (RCFPCom – C 1 10.58) et le règlement interne de l'Espace entreprise (« Dispositions internes de l'Espace entreprise »). Le premier régit la durée des stages et leur répartition au cours des trois années du CFC ainsi que les modalités de leurs évaluations. Le second s'occupe des aspects pratiques tels que les horaires de travail ou les règles relatives à la tenue vestimentaire. Ces textes ne contiennent en revanche aucune indication sur les modèles ni sur la forme des stages pouvant être effectués à l'Espace entreprise.

L'Espace entreprise délivre des prestations à divers intervenants relevant tant du domaine public que de l'économie privée. Les prestations proposées par l'Espace entreprise à ses clients s'étendent aux domaines suivants :

- Analyse de trafic web
- Communication
- Études marché
- Contact center
- Logistique
- Fiduciaire
- Ressources humaines
- Administration

L'entité est organisée en départements dans lesquels les apprentis construisent leur parcours de formation à la pratique professionnelle durant leurs trois années d'études. La figure 3 permet de visualiser le mode organisationnel de l'Espace entreprise. La partie de gauche de l'organigramme identifie les différents secteurs administratifs et opérationnels. La partie de droite résume la manière dont les pratiques professionnelles sont dispensées : les teams leaders (doyens) sont responsables des départements et de certains projets qui impliquent une organisation transversale.

Figure 3. Organigramme de l'Espace entreprise



Source : CDC/Espace entreprise (Focus)

L'organisation des pratiques professionnelles a connu plusieurs changements depuis la création de l'Espace entreprise. L'organisation actuellement en vigueur pour le profil CFC (base ou élargi) est la suivante :

- Première année, une semaine d'observation ;
- Deuxième année, 3 x 6 semaines ;
- Troisième année, 4 semaines.

Les stages proposés au sein de la structure peuvent prendre trois formes d'intégration :

- Au sein des équipes des différents départements, de l'Espace entreprise (*intra-muros*), soit pour le compte de l'entité même (par exemple, l'accueil, l'économat, la prospection, etc.), soit sur la base de mandats externes pour le compte de l'État ou d'organismes à but non lucratif. Le 90% des stagiaires sont formés à travers ces stages ;
- Dans les équipes décentralisées ou délocalisées travaillant chez le mandant (l'office cantonal de la population et des migrations, l'administration fiscale cantonale, le football club Meyrin, etc.). Cette forme d'intégration permet d'accueillir environ 7% des stagiaires ;
- Dans le cadre d'un stage individuel chez le mandant (l'office cantonal des véhicules, la fondation Pro Juventute Genève, le centre de formation professionnelle arts de Genève, etc.). Ce type de stage permet de former environ 3 % des effectifs.

5.2. LE DÉROULEMENT DES DIFFÉRENTES FORMES DE STAGES

Les pratiques professionnelles dispensées dans le cadre de l'Espace entreprise ne peuvent pas être évaluées uniformément. Il s'agit donc de distinguer les trois types de stages présentés dans la section 5.1. : *intra-muros*, décentralisés et individuels.

5.2.1. Les stages *intra-muros*

Ces stages sont dispensés dans trois lieux différents : avenue de Rothschild 15, rue de Monthoux 66 et chemin de l'Echo 5A. La répartition sur trois lieux de formation différents s'explique par le manque de place dans les locaux de l'avenue de Rothschild 15.

Dans les deux premiers cas, et bien que les locaux ne soient pas des bâtiments scolaires, la configuration des espaces et la disposition du mobilier reflètent davantage un environnement propre à l'école que celui d'une entreprise.

L'équipe sise au chemin de l'Echo 5A est appelée Multi Compétences Projets Onex (MCPO)³⁸. Dans cette structure, l'accent est mis sur les compétences à acquérir. Un peu moins de 40 stagiaires, encadrés par huit formateurs, interviennent dans six domaines : administration, réseaux sociaux, ressources humaines, Web, design et événementiel. Les stagiaires peuvent ainsi évoluer en fonction de leur parcours de formation et des compétences qu'ils doivent développer. L'originalité de cette unité réside dans l'organisation physique des locaux. Il s'agit d'une pièce principale « ouverte » dans laquelle sont répartis les différents postes de travail organisés par projets, reproduisant ainsi une organisation du travail réaliste. Les formateurs interagissent à la manière de chefs de projets garants des compétences nécessaires à la réalisation des différentes tâches.

Les logiques de fonctionnement des stages *intra-muros*

La Cour a identifié deux logiques de fonctionnement pour les pratiques professionnelles *intra-muros* : un mode organisationnel par prestation et un mode de fonctionnement davantage transversal.

Dans le cadre du mode organisationnel par prestation, l'Espace entreprise réalise des mandats externes en lien direct avec l'expertise d'un département (par exemple la réalisation de la comptabilité de la ludothèque d'Onex) ou des tâches internes liées à la gestion courante de l'Espace entreprise (la prospection de mandats, l'accueil et les standards téléphoniques, la gestion logistique, etc.).

En ce qui concerne le fonctionnement organisationnel transversal, les tâches à accomplir, basées sur des mandats, se construisent autour d'une logique de gestion de projet et peuvent donc impliquer le concours de plusieurs départements, comme par exemple dans le cas du projet *Youth for soap*. Il s'agit d'une initiative qui vise à recycler les savons usagés des hôtels pour les redistribuer à des associations

³⁸ Les spécificités organisationnelles de l'équipe Multi compétences projets Onex font que cette unité est à cheval entre le format de stage *intra-muros* et les équipes décentralisées décrites au point 5.2.2. Ce faisant, les stagiaires interrogés sur place identifient davantage leur expérience comme une immersion en entreprise.

humanitaires. C'est une démarche transversale qui touche, notamment, à la gestion, la communication, l'administration, la relation client (contact des hôtels), la vente (vente des savons dans certaines manifestations) et au recrutement (RH).

Le degré de compétences acquises par le stagiaire, qu'elles soient sociales, méthodologiques ou opérationnelles, n'est pas dépendant de la logique de fonctionnement des pratiques professionnelles dispensées. Néanmoins, le mode d'organisation des pratiques professionnelles reposant sur une approche transversale, et donc basé sur des mandats, est clairement plus apprécié par les stagiaires et les formateurs. Nous relevons sept raisons qui ressortent à la fois de nos observations et des entretiens menés auprès des différents acteurs concernés :

- Le stagiaire est en contact direct ou indirect avec un client. Ces interactions permettent au stagiaire de s'immerger dans un rapport de travail contractualisé et donc perçu comme réel ;
- Les exigences en termes de livrable, de délais et de qualité sont prises davantage au sérieux et permettent de mieux impliquer et motiver les stagiaires ;
- Les mises au point avec le client en cas de dysfonctionnement sont généralement des moments de « prise de conscience » pour les stagiaires ;
- L'aptitude à travailler en équipe est particulièrement développée ;
- Les présentations et les prises de parole en public sont plus fréquentes et sont perçues par les stagiaires comme des opportunités de gagner de la confiance en soi ;
- Les collaborations qu'implique un mode de fonctionnement par gestion de projet permettent de développer l'autonomie des stagiaires en leur laissant prendre des initiatives ;
- La coordination opérée par les « formateurs » se distancie des modes d'enseignement plus traditionnels qui reproduisent un modèle *ex cathedra* (une relation unilatérale entre l'enseignant et les élèves).

5.2.2. Les équipes décentralisées

En plus des différents lieux dans lesquels l'Espace entreprise accueille les stagiaires, il est possible que les mandants mettent à disposition des locaux et des postes de travail pour permettre aux équipes décentralisées de réaliser les tâches qui leur ont été confiées. Les logiques d'organisation du travail identifiées par la Cour sont les mêmes que celles observées dans le cas des stages *intra-muros*. Néanmoins, l'immersion au sein des univers professionnels des mandants rend l'expérience plus réaliste que les stages *intra-muros*. La Cour a procédé à des observations et mené des entretiens au sein de trois équipes décentralisées : la première à l'office cantonal de la population et des migrations (OCPM), la deuxième à l'administration fiscale cantonale (AFC) et la troisième au FC Meyrin.

À l'Hôtel des finances, quatre stagiaires, détachés de l'équipe « contact center³⁹ », sont en permanence sur place. La tâche principale qui leur est dévolue consiste à accueillir les contribuables et à les orienter vers les différents services de l'AFC. Un espace dans le hall permet également aux contribuables qui le souhaitent de se faire aider par un stagiaire pour créer un profil sur un support informatique et d'accéder au dispositif e-démarche afin de procéder à des demandes en ligne. L'équipe de stagiaires est sous la supervision des employés de l'AFC qui travaillent au guichet d'accueil. Le formateur responsable de l'équipe « contact center 2 » passe plusieurs fois par semaine pour s'assurer du suivi des stagiaires. Par ailleurs, un stagiaire « chef d'équipe » est également désigné pour coordonner certains éléments opérationnels (transmettre les problèmes rencontrés au formateur, communiquer les absences, etc.).

À l'OCPM, l'équipe décentralisée est composée de 12 stagiaires, encadrés par deux formatrices, qui ont pour tâche de répondre aux questions des résidents et travailleurs genevois d'origine étrangère. Le centre d'appels (« service étranger ») reçoit environ 200 appels par jour. Les stagiaires s'occupent également de la délivrance des livrets (permis). Lorsque l'autorisation de séjour et le permis de séjour sont validés, ils complètent le document (photo et timbre officiel) puis procèdent à la mise sous pli. Des tâches d'accueil font aussi partie du mandat. Il s'agit d'accueillir à l'entrée du bâtiment les administrés et de les orienter dans les différentes files, selon la prestation qu'ils souhaitent obtenir. Finalement, et comme à l'AFC, les stagiaires proposent aux administrés qui le désirent de créer avec eux un compte en ligne afin de pouvoir effectuer des démarches administratives à distance grâce à l'application e-démarche.

L'équipe décentralisée au FC Meyrin est composée de 12 stagiaires et de deux formateurs présents en alternance. Les tâches sont variées et dépendent de la saison footballistique. Il s'agit principalement des activités suivantes : administration, comptabilité, gestion des stocks, accueil des membres, organisation d'évènements autour du football.

Les logiques de fonctionnement des équipes décentralisées

La logique de fonctionnement des unités décentralisées repose sur la délégation de tâches particulières : un espace de travail ainsi que des terminaux informatiques sont mis à disposition de l'équipe composée de stagiaires et de formateurs. Celle-ci est ainsi intégrée à l'organisation interne de l'entité mandante. Par ailleurs, cette dernière s'engage à proposer un nombre d'activités qui soient à la fois suffisamment en lien avec la formation d'employé de commerce et quantitativement adéquates pour occuper l'équipe mise à disposition. Les particularités de ce mode de fonctionnement résident dans l'immersion de l'équipe dans le flux des activités de l'entité et dans les contacts directs avec les clients ou les bénéficiaires. L'encadrement des activités des stagiaires se fait d'abord par les formateurs délégués sur place. Quant aux collaborateurs de l'entité, ils agissent à la fois comme des experts métiers et comme des superviseurs.

³⁹ Le département « contact center » s'occupe principalement de répondre à des demandes d'information formulées par la population. Les stagiaires apprennent à répondre et à utiliser des formules conventionnelles. Pour cela, ils doivent apprendre un « script » et doivent également apprendre à argumenter.

Le choix du mandat ainsi que le respect des engagements des mandants concernant la pertinence des tâches (au regard des exigences du plan de formation d'employé de commerce) et du volume d'activités déléguées sont centraux pour permettre aux stagiaires de vivre une « immersion » réussie.

Il ressort aussi bien des analyses quantitatives (questionnaires de satisfaction administrés par l'Espace entreprise aux anciens stagiaires 12 à 24 mois après l'obtention de leur diplôme) que des entretiens menés par la Cour que les stages réalisés au sein des équipes décentralisées sont, de manière générale, plus appréciés que les expériences *intra-muros*. Les éléments saillants d'appréciation relevés par la Cour sont les suivants :

- L'immersion « dans un univers d'adultes » participe clairement à rendre plus appréciable l'expérience vécue par les stagiaires. En effet, le réalisme des stages *intra-muros* se heurte à l'hétérogénéité des équipes composées uniquement de stagiaires qui peuvent avoir des motivations très variables à réaliser les tâches dont ils ont la charge. Ce faisant, l'ambiance et les conditions de travail peuvent rapidement se détériorer.
- Le flux de travail, les échéances et la planification sont des éléments importants pour permettre aux stagiaires de comprendre les impératifs propres à l'organisation du travail. Ces éléments sont vécus de manière très différente lorsque les stagiaires sont « chez le client ». La confrontation directe aux exigences de l'employeur permet aux stagiaires de « s'immerger » dans la réalité du monde de l'entreprise.
- L'expérience en stage externe est davantage valorisée par les employeurs (selon le retour des employeurs eux-mêmes et des anciens stagiaires qui ont dû justifier leur pratique professionnelle lors d'entretiens d'embauche).

5.2.3. Les stages individuels externes

Sur le même principe de mode de fonctionnement que les équipes décentralisées, les stages individuels ont pour objectif principal la « mise en situation » des stagiaires. Sur la base d'un mandat passé avec l'Espace entreprise, l'entité mandante définit un cahier des charges et s'engage à respecter les conditions de travail adéquates et nécessaires à la réalisation de celui-ci. Une équipe de formateurs « itinérants » visitent les stagiaires deux fois par semaine sur leur lieu de travail. Ils profitent de s'entretenir avec le référent de stage au sein de l'entité mandante et de faire le point avec le stagiaire sur les objectifs du stage et son bilan de compétences.

Il existe actuellement une trentaine de places de stages individuels. L'Espace entreprise est responsable de trouver des places de stages externes. La variété et le contenu de ces stages reposent sur le travail de prospection effectué par l'entité elle-même. À ce propos, trois types d'acteurs sont actifs :

- La Cour relève un travail important de prospection opéré par la direction de l'Espace entreprise en général, et par son directeur en particulier, pour décrocher des mandats.
- Le département prospection dont l'objectif principal est de présenter l'Espace entreprise à des entités de l'État, des associations et autres fondations afin d'obtenir des mandats.
- Les formateurs à travers leurs réseaux.

La Cour relève que de manière générale, la prospection repose principalement sur des démarches individuelles. Les conséquences peuvent être des fluctuations annuelles relativement importantes du volume des mandats rendant ainsi plus difficile la planification des parcours des stagiaires.

Les logiques de fonctionnement des stages individuels externes

Ce format de stage est celui qui se rapproche le plus de la partie entreprise de l'apprentissage dual. Par ailleurs, les analyses menées par la Cour font ressortir que l'appréciation des stagiaires passés par ce type d'expérience est relativement similaire à celle des stagiaires ayant pratiqué au sein des équipes décentralisées. Néanmoins, l'appréciation des stages individuels se démarque positivement sur deux éléments en particulier :

- L'acquisition et/ou le développement des compétences sociales, notamment de la capacité à communiquer (prise de parole devant les collègues, interactions avec les clients/bénéficiaires, gestion des situations délicates ou conflictuelles).
- Le développement de la confiance en soi à travers la prise d'initiative dans les tâches à réaliser. En effet, l'absence de formateur et de collègue stagiaire engage les jeunes à se responsabiliser vis-à-vis des employeurs et des autres employés.

Pour conclure sur le déroulement des stages, il convient de préciser que ni le règlement du centre professionnel commerce, ni le règlement interne à l'Espace entreprise ne définissent les modèles des stages pratiqués à l'Espace entreprise.

Résultats intermédiaires

L'Espace entreprise propose trois types de stages : des stages *intra-muros* dans les locaux de l'Espace entreprise, des unités décentralisées dans des services de l'État ou chez les mandants de manière générale et des stages individuels. Ces différents modèles ne sont pas formalisés dans les textes qui régissent l'Espace entreprise (règlement interne et règlement du CFPcom).

Les analyses de la Cour mettent en évidence les aspects positifs des stages externes (équipes décentralisées et stages individuels) et le fait qu'ils reproduisent plus adéquatement les conditions d'un environnement de travail réel que les stages *intra-muros*. En outre, les stages externes sont aussi plus appréciés par les étudiants et plus valorisés par les futurs employeurs.

Toutefois, il existe un nombre limité de places dans les stages externes et seul un nombre restreint d'étudiants (environ 10 %) auront l'opportunité de les expérimenter.

5.3. DÉTERMINATION ET COMPTABILISATION DU PRIX DES MANDATS

Pour l'année 2019, la facturation des mandats à une cinquantaine d'entités a généré F 33'567 de revenus pour l'Espace entreprise. Ce montant est comparable à celui des années 2017 (F 41'560) et 2018 (F 35'709). À noter que seuls les mandats avec des prestataires externes à l'État sont facturés.

Afin de s'assurer que les règles en matière de facturation étaient respectées, la Cour a sélectionné un échantillon de mandats pour les années 2016 à 2018 et les a comparés avec la règle communiquée par la direction de l'Espace entreprise⁴⁰. Le tableau 19 (cf. annexes) résume l'analyse effectuée par la Cour.

Il ressort des contrôles effectués par la Cour les éléments suivants :

- La règle des 400 F par prestation communiquée par le directeur de l'Espace entreprise n'est pas systématiquement respectée. Certains contrats prévoient par ailleurs une facturation « au mois ».
- La direction de l'Espace entreprise n'a pas pu communiquer à la Cour d'éléments pertinents permettant de justifier le montant précité de 400 F.
- Le fait de facturer un tarif unique quelle que soit la prestation (comptabilité, *community management*) et indépendamment des volumes en jeu (par exemple le nombre de factures pour la tenue d'une comptabilité) ou des heures à consacrer ne participe ni à la valorisation des prestations de l'Espace entreprise ni au travail réalisé par les stagiaires.

La Cour relève que la direction de l'Espace entreprise est consciente des limites de la pratique actuelle et a déjà commencé à réfléchir à un certain nombre d'améliorations, dont la fixation d'un objectif global en matière de facturation.

Par ailleurs, il ressort également des contrôles effectués que les mandats internes à l'État ne sont pas facturés, malgré la directive transversale EGE-02.41 « facturations internes » qui détaille les règles de gestion et de comptabilisation concernant les transactions avec des fournisseurs internes. Cette directive prévoit notamment sous chapitre 3.2 que « *le coût de la prestation rendue est constitué de frais internes (salaires par exemple) et/ou externes (fournitures, ou prestation d'un tiers par exemple). Le montant facturé en interne est en principe évalué de la même façon que celui qui serait facturé à un client externe (prix public), sauf accord entre les deux parties pour facturer un prix plus bas que le prix public* ».

5.4. LE PARC INFORMATIQUE (HARDWARE ET SOFTWARE) DE L'ESPACE ENTREPRISE

Actuellement, l'un des enjeux centraux de la formation d'employé de commerce est l'adaptation aux nouveaux outils informatiques qui modifient en profondeur la pratique du métier. Les logiciels tendent à se multiplier et à se complexifier. Dans ces conditions, il est essentiel que les stagiaires puissent bénéficier de pratiques professionnelles qui tiennent compte de ces évolutions afin d'être en

⁴⁰ Chaque prestation est facturée F 400. Dans le cas d'une association qui s'adresserait à l'Espace entreprise pour retravailler son identité visuelle sur les réseaux sociaux et prendre en charge sa comptabilité, la direction facturerait F 800 (soit F 400 par prestation).

adéquation avec les réalités du monde du travail. À titre d'exemple, l'Espace entreprise a élaboré, sous la forme de prototypes, différentes solutions sur des plateformes Wordpress (réseau social d'entreprise, plateforme d'e-learning, webshop interne, jobboard, ferme wordpress, etc.).

Des outils informatiques adéquats doivent aussi permettre de supporter les activités des stagiaires dans la réalisation des mandats. Par exemple, il peut s'agir d'applications liées au graphisme, au montage vidéo, à l'impression sur différents supports, à la comptabilité, à la gestion de projets, etc.

À travers l'observation des tâches effectuées sur les différents sites de l'Espace entreprise, la Cour relève que le matériel informatique (hardware et software) est peu adapté aux besoins des stagiaires et aux évolutions des besoins du métier. Les formateurs développent eux-mêmes des solutions intermédiaires pour surmonter ces limites avec, parfois, un succès relatif. Les ordinateurs utilisés par les stagiaires peinent également à faire fonctionner des logiciels qui sont néanmoins nécessaires à la réalisation des mandats.

Par ailleurs, la Cour a identifié deux autres problèmes :

- L'hébergement du serveur de l'Espace entreprise par l'Université de Genève n'est plus assuré ;
- L'outil de gestion Focus⁴¹ actuellement utilisé par l'Espace entreprise, et développé par l'un des doyens du centre de formation, nécessite des frais de maintenance d'environ F 30'000 par année (assuré par le laboratoire des technologies de l'information de la haute école de gestion de Genève). Il n'est par ailleurs pas documenté, n'a pas de propriétaire (service écoles-médias, direction de l'organisation et de la sécurité de l'information, office cantonal des systèmes d'information et du numérique) et n'est plus techniquement adapté aux besoins de l'Espace entreprise.

5.5. LES FORMATEURS DE L'ESPACE ENTREPRISE

Dans cette section, la Cour s'intéresse aux formateurs de l'Espace entreprise parce que dans le cadre d'un apprentissage, qu'il relève d'une formation duale ou plein temps, ce sont les acteurs principaux de la mise en situation des apprentis⁴².

Selon le droit fédéral, les formateurs sont des personnes qui dispensent la formation à la pratique professionnelle au cours de la formation professionnelle initiale (LFPr, art. 45). Il existe donc des formateurs au sein des entreprises formatrices (pour le CFC en dual) et des formateurs actifs dans les écoles de métiers, les cours interentreprises ou dans d'autres institutions de formation (pour le CFC plein temps).

⁴¹ À travers sept modules, ce logiciel permet de gérer 1. le portfolio des stagiaires 2. les effectifs 3. les évaluations 4. les projets 5. la qualité 6. les parties prenantes 7. l'administration du logiciel.

⁴² Le rapport de la commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP) sur l'évaluation du dispositif de surveillance de l'apprentissage en entreprise, paru en 2005, relevait également l'importance du rôle du formateur : « La qualité de l'apprentissage en entreprise ne dépend pas seulement de la surveillance, mais avant tout de l'implication respective de l'apprenti et de son formateur », p. 52.

Dans le cadre de cette évaluation, la Cour s'intéresse précisément aux formateurs qui dispensent la pratique professionnelle commerciale aux stagiaires de l'Espace entreprise.

À l'Espace entreprise, les formateurs ont le statut de « maître d'enseignement professionnel », c'est-à-dire le même statut que les enseignants des écoles professionnelles qui enseignent les branches spécifiques au métier (ex. mécanique). Les formateurs de l'Espace entreprise enseignent eux la pratique commerciale. Ce statut les positionne en classe salariale 20.

Les exigences requises pour devenir un formateur à l'Espace entreprise s'alignent sur celles des maîtres d'enseignement : ils doivent être titulaires d'un diplôme d'une haute école, témoigner d'une expérience professionnelle de trois ans et avoir effectué 1800 heures de formation en pédagogie à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP).

Dans les faits, tous les formateurs rencontrés⁴³ (plus du tiers de l'effectif de l'Espace entreprises) sont au bénéfice d'une expérience professionnelle largement supérieure aux exigences légales. Certains d'entre eux ont occupé pendant plusieurs années des postes de cadres supérieurs dans des entreprises privées.

5.5.1. Le rôle du formateur

Le rôle du formateur et le suivi qu'il effectue diffèrent selon qu'il s'agit d'un stage *intra-muros*, d'une équipe décentralisée ou d'un stage individuel externe.

Dans les stages individuels externes, les stagiaires bénéficient sur le lieu du stage d'un référent qui va les encadrer et leur fournir des tâches à effectuer. La supervision du formateur n'est ici que ponctuelle et sert principalement à s'assurer que les tâches confiées aux jeunes sont en adéquation avec le plan d'études. Elle permet également d'effectuer un point de situation avec le référent du stage (ex. comportement du stagiaire) ainsi qu'avec l'apprenti (ex. compréhension des tâches à effectuer).

Dans les équipes décentralisées, telles que l'OCPM, le formateur prendra le rôle d'un chef d'équipe qui va répartir le travail à effectuer entre les différents stagiaires, s'assurer que les tâches confiées ont bien été comprises et aider les stagiaires dans l'exécution des différents travaux. Les équipes décentralisées bénéficient également d'un référent sur place qui aide à l'encadrement des stagiaires et de leurs tâches.

En ce qui concerne les stages *intra-muros*, le rôle du formateur est de plonger les jeunes dans des situations professionnelles réelles en leur confiant un certain nombre de tâches. Ces dernières sont soit liées à un mandat externe (par ex. effectuer un sondage pour une association et en présenter les résultats), soit liées au fonctionnement de l'Espace entreprise (ex. s'occuper de l'économat de l'Espace entreprise), ou imaginées par le formateur lui-même (ex. concevoir des fiches descriptives de matériel de photographie). Dans ces stages, les formateurs occupent non seulement le rôle de superviseur, mais également d'instructeur, et ils sont garants de la qualité des livrables pour les mandats externes.

⁴³ Comme mentionné dans la section 2.3, le choix des formateurs rencontrés a été effectué de manière aléatoire.

Les mandats externes sont le fruit du travail de prospection du directeur et des formateurs. En effet, ils sont habituellement obtenus grâce au travail de prospection du directeur et du réseau que certains formateurs ont pu conserver avec les milieux professionnels. De l'avis des différentes parties prenantes, plus les jeunes sont confrontés à des mandats externes au cours de leurs stages *intra-muros*, plus les tâches qu'ils effectuent auront du sens à leurs yeux. À l'inverse, les tâches imaginées par les formateurs sont souvent perçues comme fictives par les étudiants rencontrés.

Dans leur cahier des charges, les formateurs ont la responsabilité d'assurer la pratique professionnelle à plein temps au sein de l'Espace entreprise. À cette fin, ils doivent mettre sur pied des projets ou des activités professionnelles qui permettent aux apprentis de développer et d'expérimenter les compétences professionnelles, méthodologiques et sociales requises pour le métier d'employé de commerce. Le plan de formation pour les employés de commerce contient 18 compétences obligatoires qui doivent être traitées et atteintes par toutes les personnes en formation et 10 compétences optionnelles, dont quatre doivent être traitées et atteintes.

Au cours de leurs différents stages, les étudiants doivent remplir leur « profil de formation et des prestations (PFP) », qui est le document attestant l'acquisition des compétences obligatoires et optionnelles exigées par le plan de formation d'employé de commerce. Le formateur les aide et les guide dans cette démarche. Les compétences professionnelles relatives au métier d'employé de commerce sont réparties dans huit grandes catégories :

- Gérer le matériel/les marchandises ou des prestations de service ;
- Conseiller les clients ;
- S'occuper des traitements des commandes ;
- Mettre en œuvre des mesures de marketing et de relations publiques ;
- Exécuter des tâches relatives à l'administration du personnel ;
- Exécuter des processus financiers ;
- Exécuter des tâches administratives et organisationnelles ;
- Appliquer des connaissances acquises sur sa branche et son entreprise.

La grande majorité des pratiques professionnelles dispensées à l'Espace entreprise le sont dans les domaines du marketing, communication (y.c. relation client) et relations publiques (ce point sera développé dans le chapitre 6). Les stages dans ces domaines permettent néanmoins de couvrir des compétences très variées. Par exemple, un mandat portant sur la refonte d'un site internet d'une association peut également couvrir des compétences dans le domaine de l'administration, la gestion et des processus financiers. Toutefois, les stages effectués ne permettent pas toujours de couvrir l'ensemble des compétences optionnelles requises par le plan de formation⁴⁴. Dans ces cas, afin de valider les compétences, le formateur incite le stagiaire à faire appel à ses expériences effectuées en

⁴⁴ Pour rappel, l'apprenti doit couvrir au minimum quatre compétences optionnelles du plan de formation.

dehors de l'Espace entreprise ou fait en sorte de lui faire exécuter une action lui permettant de traiter la compétence.

Citation 3 : Extrait d'un entretien avec un alumni de la formation professionnelle commerciale initiale

« À la fin de ma troisième année de CFC, je n'avais pas formellement touché aux compétences relatives à la comptabilité, vu que l'ensemble de mes stages ont eu lieu en communication. Si j'ai pu valider toutes les compétences de mon PFP en 3ème année, c'est parce que les formateurs m'ont dit que je pouvais faire valoir des expériences faites en dehors de l'EE. Par exemple, j'ai tenu la caisse lors d'un événement pour mon club de football. Cette expérience informelle m'a donc permis de valider la compétence « gestion de la caisse » du PFP. »

À ce propos, il faut préciser qu'il n'y a pas de contrôle ni de surveillance quant à l'acquisition des compétences obligatoires et optionnelles par le stagiaire lors des pratiques professionnelles suivies à l'Espace entreprise. Ce contrôle existe pourtant dans le dual. Il est exercé par le « commissaire d'apprentissage ». Il n'y a pas d'équivalent à cette fonction dans la formation plein temps.

5.6. CONSTATS

Constat 5 : La formalisation du modèle de stage appliqué par l'Espace entreprise n'apparaît ni dans le règlement du CFPcom, ni dans le règlement interne de l'Espace entreprise.

Constat 6 : La prospection de mandats externes, qui contribuent à la richesse des stages *intra-muros*, n'est pas suffisamment développée et soutenue.

Constat 7 : Les stages individuels externes et les équipes décentralisées sont les stages qui reproduisent le mieux les conditions réelles du monde du travail. Toutefois, leur nombre est restreint et tous les stagiaires ne peuvent pas y accéder, ce qui crée une inégalité des chances entre les apprentis.

Constat 8 : Les stages effectués à l'Espace entreprise ne permettent pas toujours de couvrir de manière satisfaisante l'ensemble des compétences optionnelles requises par le plan d'études.

Constat 9 : Il existe une inadéquation des locaux et du parc informatique (*hardware* et *software*) :

- Les locaux de la rue Rothschild sont vétustes et ne sont pas adaptés à l'enseignement des pratiques professionnelles ;
- Le parc informatique (*hardware* et *software*) de l'Espace entreprise n'est pas adapté aux besoins de la formation.

Constat 10 : Les mandats internes à l'Etat ne sont pas facturés, ce qui ne permet pas de 1. Avoir un chiffrage « réel » du coût de l'Espace entreprise et, 2. Valoriser les prestations délivrées par l'entité et le travail fourni par les stagiaires.

Constat 11 : La politique tarifaire de l'Espace entreprise concernant ses mandats n'est pas adéquate.

5.7. RECOMMANDATIONS

Recommandation 5 : Reconnaître le modèle de stage proposé par l'Espace entreprise et en améliorer la communication (cf. constats 5 et 6).

Priorité : Moyenne

L'objectif de cette recommandation est d'une part de valoriser l'expérience acquise au sein de l'Espace entreprise et, d'autre part, de mieux communiquer sur le dispositif auprès des employeurs.

La Cour des comptes recommande au DIP de faire figurer dans le règlement du centre de formation professionnelle commerce et les dispositions internes de l'Espace entreprise les trois modes de stage proposés dans le dispositif de la formation professionnelle plein temps : *intra-muros*, unité décentralisée, stage individuel, et de mieux communiquer sur l'existence de ce modèle.

Recommandation 6 : Augmenter le nombre de mandats et de stages externes et renforcer le soutien du DIP dans le travail de prospection mené par l'Espace entreprise (cf. constats 6 et 7).

Priorité : **Élevée**

L'objectif de cette recommandation est de permettre à chaque stagiaire de connaître un environnement d'apprentissage qui reproduise au mieux les conditions réelles du marché du travail.

La Cour des comptes recommande au DIP de mettre en œuvre les éléments suivants :

- Renforcer le travail de prospection de l'Espace entreprise à travers, notamment, le rôle de son département prospection ;
- Développer les unités décentralisées au sein du « Petit et Grand » État, des institutions subventionnées et identifier des objectifs quantitatifs (nombre d'unités et nombre de stagiaires à accueillir) ;
- Renforcer la prospection de nouvelles entreprises formatrices et la recherche de stages de durée plus ou moins longue (3,6,9 et 12 mois) en élargissant, notamment, les prérogatives d'Interface entreprises⁴⁵ et en développant des synergies avec le département prospection de l'Espace entreprise.

Recommandation 7 : S'assurer que les stages de l'Espace entreprise puissent couvrir l'ensemble des compétences optionnelles relatives aux exigences de la certification (cf. constat 8).

Priorité : **Élevée**

L'objectif de cette recommandation est que la direction de l'Espace entreprise s'assure que les stages permettent l'acquisition de toutes les compétences, conformément aux exigences de qualification.

Recommandation 8 : Adapter les infrastructures de l'Espace entreprise aux besoins de la formation (cf. constat 9).

Priorité : **Moyenne**

L'objectif de cette recommandation est de reproduire des conditions et des outils de travail proches de ceux de la réalité du monde du travail.

La Cour des comptes recommande au DIP de mettre en œuvre les éléments suivants :

- Définir le statut de l'Espace entreprise au sein du service écoles-médias en tant que centre de formation professionnelle (et non pas assimilé à une école de commerce) pour permettre

⁴⁵ Co-fondée en 1998 par le DIP et le DSES, Interface entreprises a pour mission de prendre contact avec les entreprises en vue d'augmenter le nombre de places d'apprentissage en formation duale. Depuis le 1er novembre 2018, cette structure est passée sous la responsabilité de l'OFPC (rattachée auparavant à la Cité des métiers).

une plus grande autonomie dans la définition des besoins et l'adaptation du matériel de formation ;

- Prioriser l'adoption et l'implémentation d'un nouvel outil de gestion ;
- Clarifier et régulariser la situation de l'hébergement du serveur de l'Espace entreprise ;
- Trouver des locaux propres à offrir des conditions d'apprentissage adéquates et reproduisant davantage les conditions réelles d'un environnement de travail.

Recommandation 9 : Facturer les prestations réalisées à l'interne de l'État (cf. constat 10).

Priorité : Moyenne

L'objectif de cette recommandation est de permettre un chiffrage et de valoriser les activités de l'entité.

Pour ce faire, l'Espace entreprise devrait se baser sur la directive transversale EGE-02.41 « facturations internes » qui détaille les règles de gestion et de comptabilisation concernant les transactions avec des fournisseurs internes.

Recommandation 10 : Reconsidérer la procédure de tarification des mandats (cf. constat 11).

Priorité : Moyenne

L'objectif de cette recommandation est de développer une pratique de tarification cohérente et uniformisée.

Pour ce faire, l'Espace entreprise devrait s'assurer que le tarif de chaque prestation soit calculé en prenant en considération sa nature (*community management*, comptabilité, etc.), son éventuelle complexité, le temps consacré à sa réalisation. À titre de « benchmark », l'Espace entreprise pourrait se baser sur le tarif horaire d'un apprenti en filière duale (soit en moyenne environ 10 F de l'heure⁴⁶).

⁴⁶ Calcul basé sur un salaire de F 740 / mois la première année, F 960 la deuxième année et F 1'550 la troisième année. En moyenne, les apprentis en CFC dual réalisent environ 1'350 heures par année (hors cours théoriques).

5.8. POSITION DU DIP

Recommandation 5 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département (ESII-DAJ) définira dans le règlement sur la formation professionnelle et les dispositions internes de l'Espace Entreprise les différents types de stages proposés dans le dispositif plein-temps, une fois que les réflexions seront abouties sur le modèle cible souhaité/souhaitable (cf. recommandation 12). Il s'agira d'établir un catalogue qui clarifie les catégories d'offres et leur poids respectif sur la réalisation des objectifs du plan de formation.

Recommandation 6 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département accepte le constat mais ne peut, à ce stade, se positionner quant à la recommandation faite. Il affirme la nécessité que les jeunes en formation plein temps acquièrent une formation solide, reconnue et valorisée. Cependant, la question des mandats et stages externes doit s'inscrire dans une réflexion complète relative à la position très inhabituelle du Canton dans le nombre de jeunes en école de commerce PT, et les difficultés à s'assurer de ne pas aller à l'encontre de la politique publique menée (favoriser l'apprentissage dual). Ainsi les modalités de réponses au constat posé devront être définies notamment dans le cadre de la non concurrence au dual, à la définition d'un modèle cible adéquat et à des périodes de stage différenciées dans le temps et correctement valorisées (ESII).

Recommandation 7 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le département accepte le constat mais la situation est identique pour la formation duale, les manques étant comblés par les CIE (cours inter entreprise). Le département fera donc le maximum pour diversifier les stages à ce titre, mais entamera, en parallèle, des réflexions complémentaires dans l'objectif d'adapter, aux plus proches des besoins actuels de la profession, les cours délivrés dans les écoles.

Recommandation 8 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département (ESII/DOSI-SEM/DLOG) analysera les possibilités et perspectives d'améliorer les infrastructures dédiées à l'Espace Entreprise dans l'objectif de reproduire, pour les élèves, des conditions proches de la réalité du monde du travail.

Recommandation 9 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le département (ESII-DirFin) déterminera les modalités de facturation des prestations réalisées à l'interne de l'Etat.

Recommandation 10 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le département (ESII-DirFin) reconsidérera la procédure de facturation des mandats en parallèle des réflexions menées sur les recommandations 5, 6, 11 et 12.

6. QUESTION C : L'ADÉQUATION ENTRE LES STAGES ET L'ÉVOLUTION DES BESOINS DU MARCHÉ

La Cour s'intéresse ici à l'efficacité des pratiques professionnelles intégrées dispensées par l'Espace entreprise, soit au lien entre le contenu des pratiques enseignées et les besoins du marché du travail.

Pour répondre à cette question, ce chapitre débute par une brève vue synoptique des pratiques professionnelles dispensées à l'Espace entreprise. Cette description permettra au lecteur de comprendre l'importance des mandats dans la variété des domaines de stages proposés et de pouvoir comparer cette variété avec les branches d'activité dans la formation duale. Il s'agira ensuite de comprendre le rôle des formateurs et de la direction dans la capacité de l'Espace entreprise à développer des synergies avec le marché du travail et à maintenir une veille technologique en lien avec les compétences clés de la formation d'employé de commerce. Finalement, la Cour s'intéressera à l'appréciation des anciens élèves quant à l'adéquation entre la formation d'employé de commerce en général (et les stages en particulier) et les besoins du marché du travail à travers leur propre expérience.

6.1. PANORAMA DES STAGES INTRA-MUROS PROPOSÉS PAR L'ESPACE ENTREPRISE

Comme expliqué au chapitre 5, il y a trois types de stages proposés par l'Espace entreprise : les stages *intra-muros* dans les locaux de l'Espace entreprise (environ 90%) et qui peuvent faire l'objet de mandats externes, les stages en équipes décentralisées (environ 7%) et les stages individuels externes (environ 3%).

Chaque stage est représenté à l'Espace entreprise par un « département ». L'ensemble des stages individuels externes représente toutefois un seul département. Il y a une quarantaine de stagiaires par année qui effectuent des stages individuels externes. Les tâches confiées sont variées mais se concentrent dans les domaines d'activité traditionnels touchant l'administratif et l'organisationnel.

La très grande majorité des stages proposés par l'Espace entreprise le sont à l'interne : Com-Event, Com-One, Com-In, Com-Institut, Com-RP, Com-digitale, Contact Center, Prospection, Data Marketing, Étude de marché⁴⁷, Administration, Emploi, Fiduciaire, Logistique, Bioscope et *Youth for Soap*⁴⁸, fondation Ensemble et MCPO.

⁴⁷ Il y a deux départements d'Étude de marché.

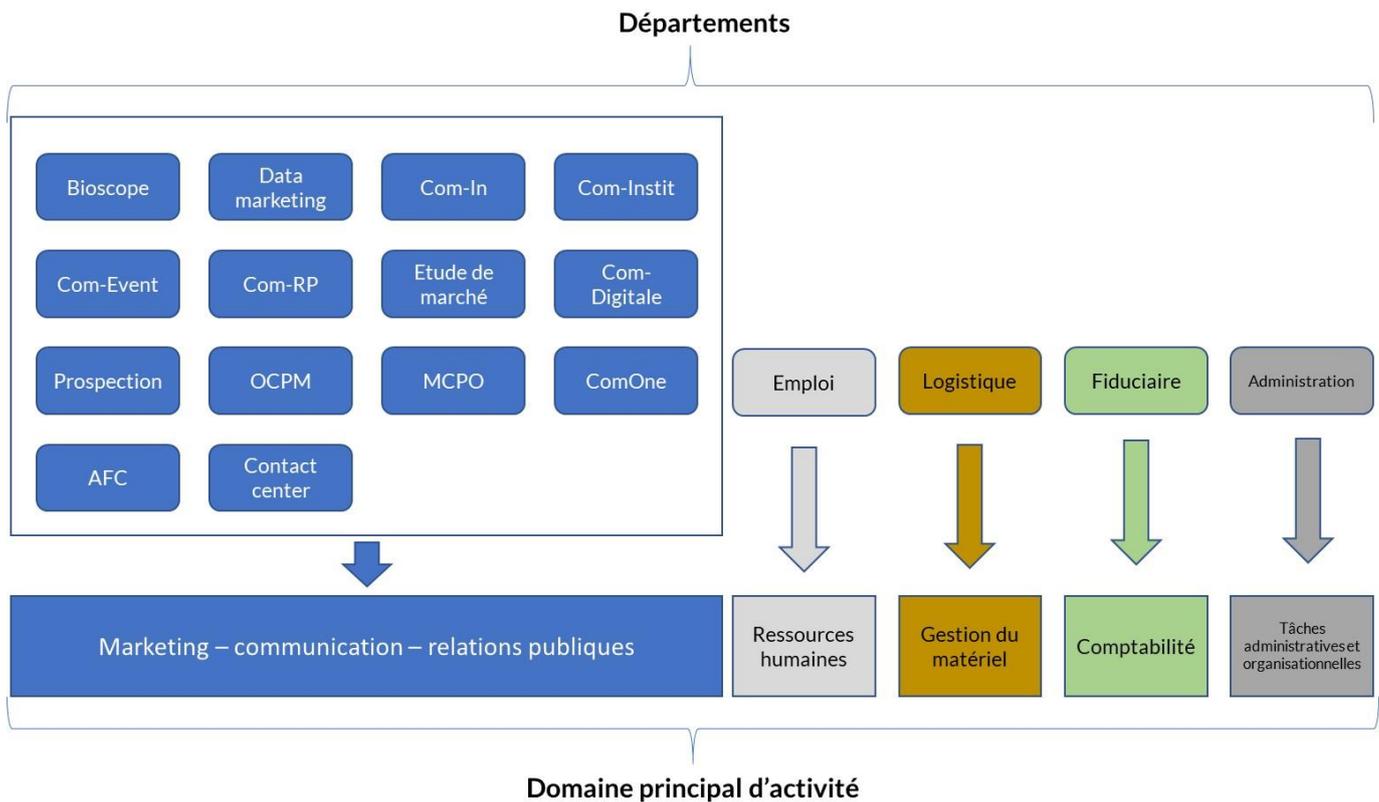
⁴⁸ Il s'agit d'un projet imaginé par des formateurs de l'Espace entreprise et qui est réalisé en collaboration avec certains hôtels genevois et la fondation Ensemble. Concrètement, les étudiants vont récolter les savons usagés des hôtels pour les faire recycler (processus de recyclage) et ensuite les redistribuer à des associations humanitaires.

Les analyses de la Cour mettent en exergue cinq domaines d'activité couverts par les différents départements que compte l'Espace entreprise :

- Gestion du matériel
- Marketing – communication (y.c. relation client) – relations publiques
- Ressources humaines
- Comptabilité
- Tâches administratives et organisationnelles

À l'exception de *Youth for Soap*, la fondation Ensemble et FC Meyrin qui touchent plusieurs domaines d'activités, chaque département touche principalement un domaine d'activité. La figure suivante illustre les départements analysés par la Cour et leurs principales activités.

Figure 4 : Répartition des départements de l'Espace entreprise selon leur domaine principal d'activité



Source : CDC/Espace entreprise

La figure 4 montre que sur 18 départements pris en compte dans l'analyse, 14 œuvrent principalement dans le marketing, la communication (englobant le domaine de la relation client) et les relations publiques. Il s'agit certes de trois domaines distincts, mais qui sont intrinsèquement liés dans les stages dispensés par l'Espace entreprise. Par exemple, les stages en communication comprennent des

relations publiques et des éléments de marketing. C'est pourquoi la Cour les a regroupés en un seul domaine d'activité.

La Cour relève ainsi que ce domaine d'activité, que ce soit à travers la configuration de sites internet, les sondages ou l'événementiel, occupe une place prépondérante parmi les activités des différents départements. Ceci est d'autant plus vrai en comparaison d'autres activités plus traditionnelles pour la formation d'employé de commerce, telles que la comptabilité (département fiduciaire) ou la gestion du matériel (département logistique) qui sont les activités principales d'un seul département.

La raison de cette prédominance de la communication, du marketing et des relations publiques dans les pratiques professionnelles dispensées par l'Espace entreprise trouve son explication dans la nature et le volume des mandats externes décrochés. En effet, la très grande majorité des mandats obtenus depuis 2014 touchent à ces trois domaines d'activité. Ces mandats donnant satisfaction aux clients, ils sont souvent renouvelés ou prolongés. L'Espace entreprise a donc adapté son organisation interne pour répondre à la demande de ses clients et justifie l'importance comparée des départements actifs dans ces domaines par la demande du marché du travail et par la compétence développée dans ces domaines.

6.2. LES BRANCHES D'ACTIVITÉ DANS LA FORMATION DUALE

Si la majorité des mandats de l'Espace entreprise se concentrent autour du marketing, de la communication et des relations publiques, il n'en va pas de même pour les apprentissages en dual.

Selon les entretiens effectués avec des employeurs actifs dans différents domaines, les tâches confiées aux apprentis en formation duale sont variées mais se concentrent sur des activités plus traditionnelles pour le métier d'employé de commerce (par ex. tâches administratives et organisationnelles, comptabilité, relation client, gestion du matériel). En outre, des secteurs spécifiques comme le secteur bancaire ou l'immobilier ont des tâches propres à leur métier et confèrent à leurs stagiaires une formation supplémentaire pour les spécialiser dans cette branche.

Les activités dans les domaines du marketing, de la communication et des relations publiques sont souvent du ressort d'experts au sein de l'entreprise, et les apprentis employé de commerce en formation duale ne sont généralement pas formés sur ces aspects-là.

La formation plein temps apparaît ainsi différente de la formation duale, puisqu'elle offre aux jeunes l'opportunité d'acquérir des compétences particulières dans les domaines du marketing, de la communication et des relations publiques.

6.3. LE SUIVI DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS PAR LES FORMATEURS

Contrairement aux formateurs dans le système d'apprentissage dual qui sont rattachés directement à l'entreprise, les formateurs de l'Espace entreprise dépendent de cette structure et n'ont plus obligatoirement de liens avec des employés actifs dans leur domaine d'enseignement au sein des entreprises, quand bien même leur propre trajectoire professionnelle témoigne d'une solide expérience préalable en entreprise.

Selon les entretiens menés avec ces formateurs, le suivi de l'évolution des métiers peut se faire de trois manières :

- En conservant une activité annexe. Dans ce cas, les formateurs travaillent généralement à 80% pour l'Espace entreprise et gardent un 20% pour une activité qui peut être dans une entreprise, en tant qu'indépendant ou comme bénévole dans le monde associatif.
- En conservant un réseau professionnel. À ce propos, ce réseau peut servir à la fois pour décrocher des mandats externes et pour rester à jour dans les pratiques propres à la profession.
- En participant à des manifestations/rencontres organisées par la direction pour favoriser le dialogue entre employeurs et apprentis.

Les formateurs de l'Espace entreprise ont également accès aux formations continues des employés de l'État. Selon les entretiens effectués, peu y ont toutefois recours, considérant qu'elles sont trop généralistes et ne s'adressent pas à des spécialistes des domaines dont ils ont la charge.

Les analyses de la Cour mettent en évidence de grandes disparités entre les formateurs dans leur manière de suivre l'évolution des métiers, leur implication dans la recherche de mandats externes, dans le type de tâches confiées aux étudiants et dans l'encadrement des stagiaires.

Résultats intermédiaires

Les compétences acquises en marketing, communication et relations publiques sont centrales dans les pratiques professionnelles dispensées au sein de l'Espace entreprise. La prédominance de ces activités marque une distinction avec les « spécialisations » du système d'apprentissage dual qui mettent davantage l'accent sur l'administration, la gestion ou la comptabilité, voire des activités spécifiques à des secteurs d'activité (ex. banque, assurance, gérance et fiduciaire, etc.).

Cette spécificité de l'Espace entreprise s'explique par le nombre de mandats obtenus précisément dans ces domaines. À ce propos, la Cour tient à souligner le rôle du directeur et, dans une certaine mesure, des formateurs dans la recherche de mandats externes qui permettent de maintenir une adéquation entre les pratiques professionnelles et les besoins du marché du travail.

6.4. L'ADÉQUATION ENTRE FORMATION ET BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Dans cette section, la Cour s'est intéressée à l'appréciation des anciens élèves quant à l'adéquation entre la formation d'employé de commerce en général (et les stages en particulier) et les besoins ainsi que les exigences du marché du travail. Pour ce faire, les analyses présentées dans cette section sont basées sur les extractions de deux bases de données : les sondages conduits par le service de la recherche en éducation (SRED) et par l'Espace entreprise. Dans les deux cas, les anciens élèves ont été interrogés 18 à 24 mois après le terme de leur formation.

6.4.1. Comparaison des filières d'apprentissage dual et plein temps

Le tableau 8 expose clairement une différence d'appréciation entre les deux filières. Plus de 80% des élèves de la voie duale se disent satisfaits du contenu pratique de la formation suivie chez leur employeur, contre un peu plus d'un tiers des élèves de la voie plein temps à l'Espace entreprise.

Tableau 8. Degré de satisfaction quant au contenu pratique de la formation (N=1018)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	NA	Total
Duale (n=270)	2,3%	6,0%	8,8%	25,5%	57,4%	(54)	100%
Plein temps (n=498)	18,5%	25,2%	21,2%	18,2%	16,9%	(196)	100%

Source : CDC/SRED

Les résultats présentés dans le tableau 9 font le lien entre le contenu pratique de la formation et l'emploi exercé pour les personnes occupant un emploi au moment du sondage. La comparaison de l'appréciation de l'adéquation générale entre ces deux activités varie encore une fois de manière significative. En effet, les trois-quarts des élèves de la voie duale relèvent la pertinence entre la formation suivie et leur activité professionnelle actuelle, contre environ 40% de la voie plein temps. À l'opposé du continuum, environ 12% des apprentis en filière duale ne voient pas de correspondance, contre 40% en filière plein temps.

Tableau 9. Degré de correspondance entre la formation d'employé de commerce et l'emploi exercé au moment du sondage (N=301)⁴⁹

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	NA	Total
Duale (n=165)	5,8%	6,9%	6,4%	19,7%	56,6%	(8)	100%
Plein temps (n=115)	23,4%	17,2%	7,8%	14,8%	26,6%	(13)	100%

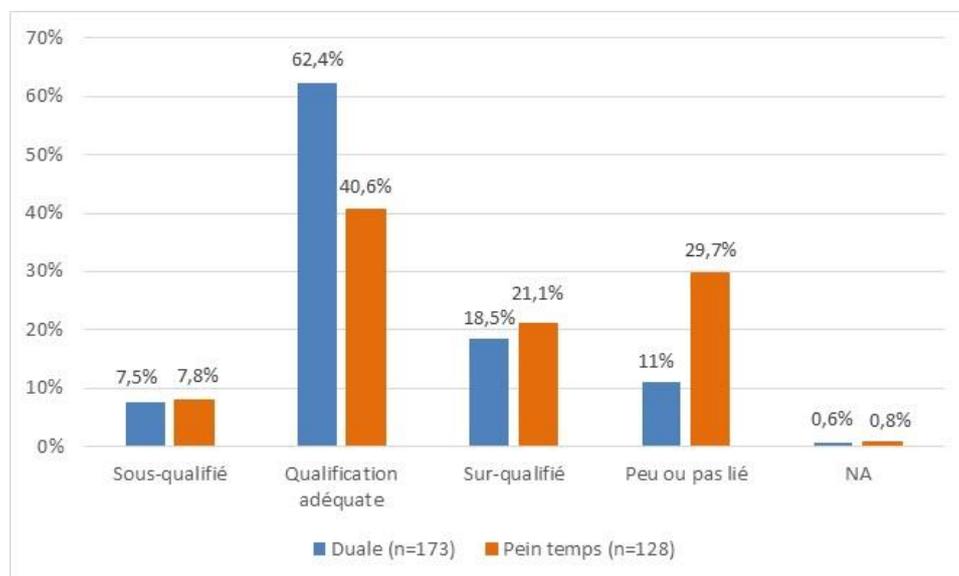
Source : CDC/SRED

Les résultats de l'analyse sur le lien entre la formation suivie et les exigences découlant de l'emploi occupé, tels que résumés par le graphique 6, apportent une information supplémentaire : les élèves de la voie duale sont significativement plus nombreux (62,4%) à reconnaître une correspondance entre leur formation et les exigences découlant de leur activité professionnelle par rapport aux élèves de la

⁴⁹ Le nombre de répondants s'explique par un filtre sur les individus uniquement actifs sur le marché du travail.

voie plein temps (40,6%). Ce résultat se confirme dans l'évaluation du décalage perçu : respectivement 11% versus 29,7%.

Graphique 6. Perception de l'adéquation entre le niveau de formation suivie et les exigences liées à l'emploi occupé (N=301)



Source : CDC/SRED

Résultats intermédiaires

La satisfaction vis-à-vis de la formation suivie, de la correspondance entre le contenu pratique de la formation et l'emploi, ainsi que de l'adéquation entre la formation reçue et les exigences de l'activité professionnelle exercée est très significativement plus élevée pour les anciens élèves de la filière duale que pour ceux de la filière plein temps.

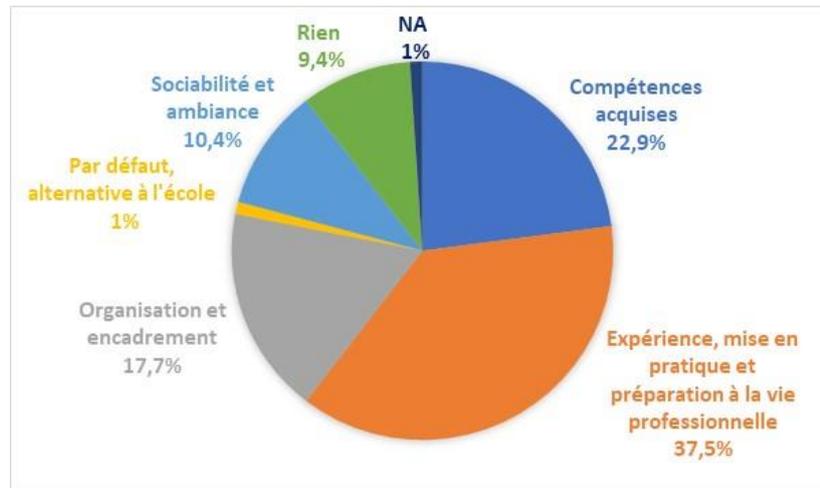
6.4.2. Retour d'expériences des anciens stagiaires de l'Espace entreprise

Les données de l'enquête de satisfaction menée par l'Espace entreprise auprès de ses anciens stagiaires permettent d'apporter un regard plus précis sur l'organisation de l'entité, le contenu des pratiques exercées lors des stages et leur utilité au regard des besoins du marché. Sur ce dernier point, et lorsqu'il est demandé aux anciens élèves d'identifier les points positifs de leur expérience au sein de l'Espace entreprise (N=496), les analyses de la Cour montrent qu'une proportion importante (45%) des répondants mentionne une thématique pouvant se rapporter à la catégorie générique suivante : « Expérience, mise en pratique et préparation à la vie professionnelle »⁵⁰.

⁵⁰ En partant des réponses données par les répondants au sondage (champ « texte »), la Cour a regroupé les premiers thèmes identifiés par chaque répondant et créé ainsi six grandes catégories : « compétences acquises » ; « expérience, mise en

Pour répondre à la question d'évaluation posée dans ce chapitre, ce résultat doit être corrigé en tenant compte uniquement des personnes qui occupent ou ont occupé une activité professionnelle entre la fin de leur formation professionnelle commerciale initiale et le sondage (N=96). La proportion de personnes mentionnée plus haut dans le texte passe alors de 45% à 37,5% (graphique 7).

Graphique 7. Identification des aspects positifs de l'expérience à l'Espace entreprise (N=96)



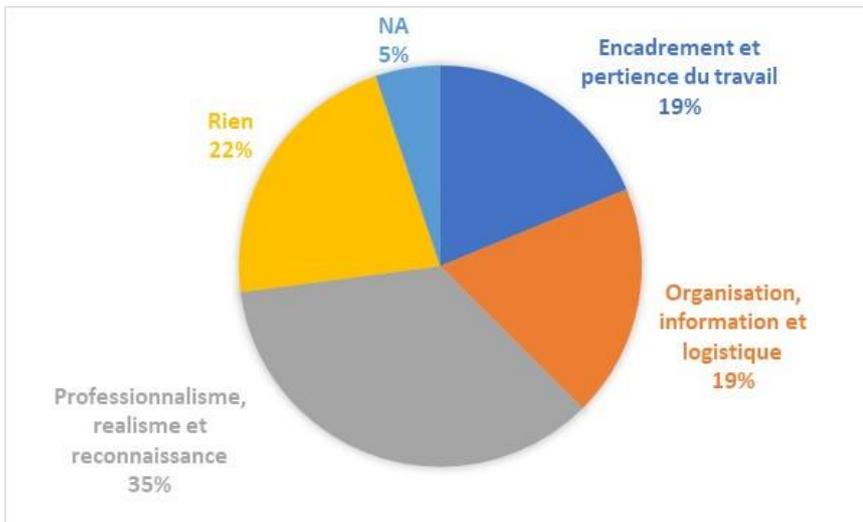
Source : CDC/Espace entreprise, 2018-2019

La Cour s'est également intéressée aux points négatifs que les anciens élèves ont exprimés⁵¹. Lorsque les réponses de l'ensemble des répondants au sondage sont prises en compte (N=496), il ressort que 30% pointent un manque de professionnalisme et de réalisme dans les pratiques professionnelles suivies à l'Espace entreprise. Dans ces 30%, la Cour a intégré les répondants qui ont mentionné le manque de connaissance et de reconnaissance des employeurs lors des entretiens d'embauche. Par ailleurs, 27% des répondants mentionnent des éléments de réponse que la Cour a résumés sous la catégorie suivante : « Encadrement et pertinence du travail ». La notion de pertinence renvoie ici au manque d'intérêt porté à certaines tâches. Encore une fois, ces différents pourcentages doivent être corrigés en fonction des répondants au bénéfice d'une expérience professionnelle. Ce faisant, les taux mentionnés plus haut de 30% et 27% passent respectivement à 35% et 19% (graphique 8).

pratique et préparation à la vie professionnelle » ; « organisation et encadrement » ; « par défaut, alternative à l'école » ; « rien » ; « sociabilité et ambiance ».

⁵¹ *Ibid.* : « encadrement et pertinence du travail » ; « organisation, information et logistique » ; « professionnalisme, réalisme et reconnaissance » ; « rien ».

Graphique 8. Identification des aspects négatifs de l'expérience à l'Espace entreprise (N=96)



Source : CDC/Espace entreprise, 2018-2019

Résultats intermédiaires

Lorsque l'analyse ne prend en compte que les personnes qui ont occupé ou qui occupent un emploi au moment du sondage afin d'évaluer l'adéquation entre les pratiques professionnelles et les besoins du marché du travail, plus d'un tiers des anciens élèves de l'Espace entreprise sont critiques vis-à-vis du professionnalisme et du réalisme des pratiques professionnelles dispensées à l'Espace entreprise.

6.4.3. Interprétation des analyses quantitatives

Sur la base des différents entretiens menés par la Cour, trois raisons principales sont identifiées pour permettre de comprendre les différences constatées entre les filières duales et plein temps ainsi que les retours d'expériences contrastés quant aux aspects positifs et négatifs des pratiques professionnelles à l'Espace entreprise.

Premièrement, la durée des pratiques professionnelles n'est pas suffisante pour permettre aux élèves de s'immerger dans leur environnement de travail. En effet, l'adaptation et l'intégration des différentes exigences propres à chaque stage peuvent être très variables et questionnent l'utilité des pratiques d'une durée égale ou inférieure à un mois. Les stages de « longue durée » en deuxième année (3 x 6 semaines, avec la possibilité de reconduire une fois un stage) permettent une meilleure planification des ressources sur les projets à réaliser, et leur durée est davantage appréciée par les élèves. Cependant, le panel d'employeurs rencontrés par la Cour se positionne de manière critique vis-à-vis du peu de jours dévolus à la pratique professionnelle et exprime ses doutes quant à la possibilité pour les stagiaires de développer des compétences suffisamment « solides » dans un laps de temps aussi

court. Le décalage entre les exigences imposées par les employeurs et l'expérience professionnelle acquise par les apprentis employés de commerce en voie plein temps peut ainsi expliquer le faible degré de satisfaction de ces derniers quant au contenu pratique de leur formation, une fois confrontés aux réalités du monde du travail (notamment lors des postulations et des entretiens d'embauche).

La deuxième raison est liée au lieu et aux conditions dans lesquelles se déroulent les pratiques professionnelles offertes par l'Espace entreprise. Comme déjà détaillé dans la section 5.2., les pratiques professionnelles à l'Espace entreprise peuvent prendre plusieurs formes (stages *intra-muros*, unités décentralisées, stages individuels), mais la majorité d'entre elles sont dispensées sous la forme de stages internes (dans les locaux de la rue Rothschild 15). Ce faisant, le faible degré de satisfaction du contenu de la formation plein temps s'explique également par la vétusté des lieux et la reproduction d'un environnement proche de l'école (configuration des salles d'enseignement). Par ailleurs, certaines tâches effectuées lors de stages dont les pratiques sont centrées sur le fonctionnement de l'Espace entreprise (accueil, centrale d'appel, économat, etc.) traduisent un manque de réalisme, font peu de sens et/ou conduisent à des répétitions qui peuvent contribuer à démotiver l'élève et à creuser le décalage entre l'expérience du contenu pratique de la formation et la confrontation aux premières expériences professionnelles.

Finalement, le déroulement et l'encadrement des pratiques professionnelles peuvent aussi engendrer des différences entre les compétences acquises dans le cadre d'un apprentissage dual ou d'un apprentissage plein temps. Dans le premier cas, l'apprenti est généralement suivi par un formateur en entreprise qui organise et encadre son activité. De plus, l'apprenti est entouré d'employés expérimentés et « adultes » dont il pourra bénéficier des compétences professionnelles et sociales. Dans le second cas, le taux d'encadrement est très éloigné puisqu'on compte généralement un formateur pour 12 à 15 stagiaires, pouvant générer un flottement dans les tâches à effectuer. Le fait que l'apprenti soit aussi entouré d'autres élèves contribue à reproduire une situation « scolaire » dans laquelle les problèmes de discipline peuvent être fréquents (cela est moins vrai dans les unités décentralisées et dans le cas des pratiques professionnelles lorsque celles-ci sont basées sur des projets transversaux où le flux de travail est plus constant). Le manque de réalisme de certaines situations de stage de la voie plein temps prétérite les élèves en termes d'acquisition de compétences sociales attendues par les employeurs. Sans référence au préalable, l'élève peut vivre de manière positive les stages à l'Espace entreprise (changement par rapport aux cours de l'école de commerce) et considérer les pratiques qui y sont dispensées comme des expériences professionnelles réalistes. Toutefois, les premières expériences professionnelles lui signalent ensuite, de manière plus directe, l'adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail.

Résultats intermédiaires

En l'état actuel, les stages effectués à l'Espace entreprise ne préparent que partiellement les apprentis aux exigences auxquelles ils se trouveront confrontés sur le marché du travail.

6.5. CONSTATS

La Cour relève de manière générale le rôle pro-actif de la direction de l'Espace entreprise dans la recherche de mandats et dans l'identification des compétences et des champs d'activité à développer pour répondre aux besoins des clients.

Constat 12 : La majorité des mandats traités à l'Espace entreprise relève des domaines de la communication, du marketing et des relations publiques. Par ailleurs, leur réalisation est effectuée à la satisfaction des clients.

Constat 13 : Le choix opéré par la direction de profiler l'Espace entreprise dans les domaines précités participe à la valeur ajoutée de la voie plein temps.

Constat 14 : Les stages, *intra-muros* en particulier, qui sont dispensés dans le cadre de la filière plein temps sont trop courts et trop peu nombreux à proposer les conditions d'un environnement propice à l'acquisition de compétences en lien avec les besoins du marché. La conséquence de cette situation se traduit directement, dans la suite du parcours de l'apprenti, par une insertion professionnelle plus fragile (cf. recommandation 12).

6.6. RECOMMANDATIONS

Recommandation 11 : Consolider la présence d'Espace entreprise dans les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques (cf. constats 12, 13 et 14).

Priorité :	Moyenne
------------	---------

Dans la mesure où l'Espace entreprise bénéficie d'un avantage comparatif dans les trois domaines précités par rapport à la voie duale, l'objectif de cette recommandation est d'améliorer son image auprès du public en général et des employeurs tant privés que publics en particulier.

6.7. POSITION DU DIP

Recommandation 11 : acceptée refusée

Position du DIP :

Le département accepte les constats. Il ne peut cependant pas s'engager à ce stade sur la réalisation de cette recommandation telle qu'inscrite. En effet, la formation de commerce sera revue au niveau fédéral en 2021 pour une mise en œuvre 2022 et la réflexion, pour l'Espace Entreprise, devra donc s'intégrer avec cette nouvelle ordonnance fédérale. En particulier, le champ des compétences croisées qui seront à l'œuvre dans la nouvelle ordonnance ne sont pas encore connues, mais elles feront évoluer considérablement le métier d'employé de commerce en l'adaptant aux modèles 4.0 à l'œuvre dans cette catégorie de métiers.

Contre-observation de la Cour :

La Cour s'étonne que le DIP invoque la future modification de l'Ordonnance fédérale sur la formation professionnelle commerciale pour rejeter la recommandation. En effet, le champ des compétences auquel fait référence le DIP n'est nullement lié aux branches d'activité : les compétences, quelles qu'elles soient, peuvent s'acquérir aussi bien dans les domaines de la banque, de l'assurance que dans les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques.

Dès lors que le canton a fait le choix politique de maintenir la filière professionnelle commerciale plein temps, il est peu compréhensible que le DIP ne soutienne pas l'Espace entreprise dans les domaines d'activité dans lesquels il a prouvé son efficacité.

7. QUESTION D : L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Dans ce chapitre, la question d'évaluation porte sur l'employabilité des personnes qui terminent une formation professionnelle commerciale initiale des voies « duale » et « plein temps ». Pour mesurer l'insertion professionnelle des employés de commerce, la Cour a mené ses propres analyses sur deux bases de données issues de deux sondages conduits par le service de recherche en éducation (SRED) et l'Espace entreprise, lesquels ont été effectués 18 à 24 mois post formation. Ces analyses quantitatives permettent d'identifier des tendances et d'objectiver des distinctions entre les deux voies de formation analysées. Les résultats sont ensuite complétés par les informations récoltées à travers les entretiens que la Cour a menés auprès des différentes parties prenantes en lien avec le dispositif de la formation professionnelle commerciale, notamment auprès des employeurs et des anciens élèves des filières plein temps et duale.

7.1. LA SITUATION 18 MOIS APRES L'OBTENTION DU CFC

Le statut occupé par les jeunes diplômés est très différent selon la voie choisie (cf. tableau 10). Ce résultat est concordant avec les résultats des analyses du chapitre 4. En effet, le choix de l'une ou l'autre des filières répond à des attentes et motivations différentes. Les élèves qui choisissent la voie duale ont de manière générale des projets professionnels plus clairs et une expérience antérieure qui les confortent dans leur orientation. Quant aux élèves de la voie plein temps, leur choix se décide davantage « par défaut », soit parce qu'ils n'ont pas les notes requises pour accéder à une formation académique, soit parce qu'ils n'ont pas encore une vision précise de la carrière professionnelle dans laquelle ils souhaitent s'engager.

Tableau 10. Statut occupé au moment du sondage selon le type de formation (N=768)

	En emploi	En formation	Ni en emploi, ni en formation	Total
Duale (n=270)	64,3%	13,8%	22,3%	100%
Plein temps (n=498)	25,7%	48%	26,3%	100%

Source : CDC/SRED

Plus précisément, la comparaison de la répartition des deux filières un peu moins de deux ans après l'obtention du diplôme montre que près des deux tiers des élèves de la voie duale occupent un emploi au moment du sondage contre un quart de la voie plein temps, dont la moitié est en formation.

Lorsque l'on s'intéresse à la perception de l'employabilité, il est possible de l'aborder du point de vue soit de l'employeur soit de l'employé. Dans ce dernier cas, l'appréciation par les anciens élèves de l'utilité de leur formation pour décrocher un emploi varie encore une fois fortement selon la filière suivie (plein temps ou dual). Le tableau 11 expose ces données.

Tableau 11. Efficacité de la formation en termes d'insertion professionnelle (« trouver un emploi facilement ») (N=768)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	NA	Total
Duale (n=202)	11,9%	8,9%	9,4%	24,8%	45%	(68)	100%
Plein temps (n=270)	26,7%	25,9%	13%	16,7%	17,8%	(228)	100%

Source : CDC/SRED

On constate que plus de 50% des répondants issus de la voie plein temps estiment que leur cursus ne leur a pas permis de trouver un travail facilement. A contrario, plus de 70% des répondants ayant suivi la voie duale reconnaissent le rôle de leur formation dans leur capacité à avoir réussi à décrocher un emploi facilement. La raison de ce résultat n'est pas liée aux manques de compétences acquises ou à des résultats possiblement moins bons obtenus aux examens du CFC, mais repose sur les perceptions des employeurs.

Résultats intermédiaires

La formation professionnelle commerciale en voie plein temps joue le rôle d'un « sas » entre la fin de l'école obligatoire et la suite de la trajectoire formative de l'élève, qu'elle soit professionnalisante ou académique. Les élèves peuvent ainsi prendre le temps de (re)construire leur projet en expérimentant, notamment, les exigences du monde du travail et la réalité du métier d'employé de commerce à travers les pratiques professionnelles proposées à l'Espace entreprise. Cela explique que l'on constate une plus faible proportion d'anciens élèves de la voie plein temps occuper un emploi 18 mois après l'obtention de leur diplôme.

7.2. MESURER L'ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Pour mesurer l'accès des anciens élèves de la formation professionnelle commerciale initiale au marché du travail, la Cour a identifié deux indicateurs : la présence et la durée des périodes de chômage d'une part, le temps nécessaire pour trouver un emploi d'autre part.

Parmi les personnes qui occupaient un emploi au moment du sondage, une large majorité des anciens élèves de la voie plein temps (57,8%) ont mentionné avoir connu un épisode de chômage, alors qu'ils ne sont que 40 % de la voie duale à avoir connu une telle situation (cf. tableau 12).

Tableau 12. Période(s) de chômage entre la fin des études et le sondage (N=301)

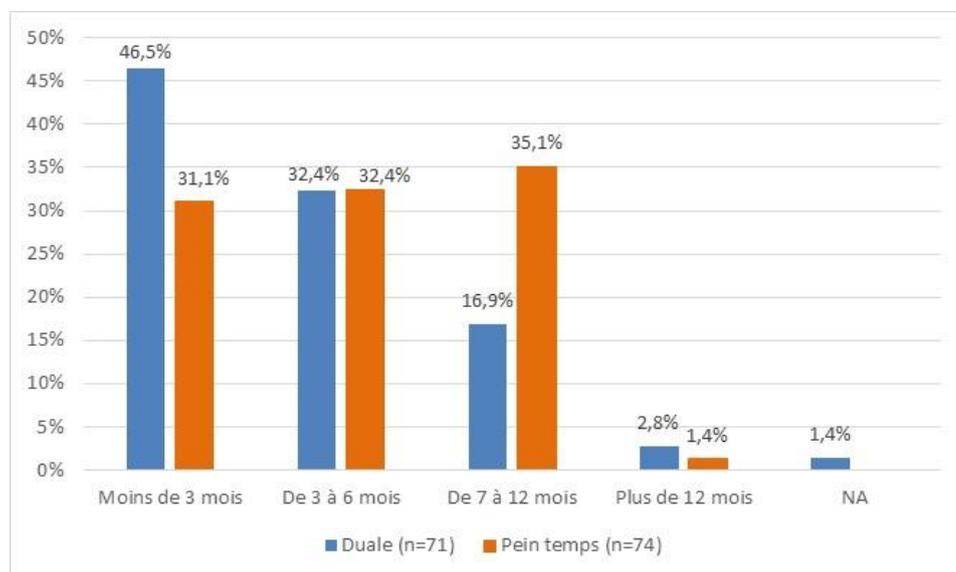
	Oui	Non	NA	Total
Duale (n=172)	40,5%	59%	(1)	100%
Plein temps (n=128)	57,8%	42,2%	0	100%

Source : CDC/SRED

Ce premier résultat renvoie à la difficulté pour les anciens élèves de la voie plein temps à faire reconnaître leur expérience auprès des employeurs. En effet, la mise en concurrence avec la voie duale fait ressortir la différence d'heures dévolues à la pratique professionnelle dans chacune des deux filières au détriment de la voie plein temps.

La durée desdites périodes de chômage (cf. graphique 9) permet également de mesurer l'intégration différenciée selon la filière choisie : les anciens de la voie duale sont proportionnellement plus nombreux à avoir expérimenté de courtes périodes de chômage (moins de trois mois), alors que leurs homologues de la voie plein temps sont proportionnellement surreprésentés dans les longs épisodes (7 à 12 mois).

Graphique 9. Durée des périodes de chômage expérimentées (N=145)

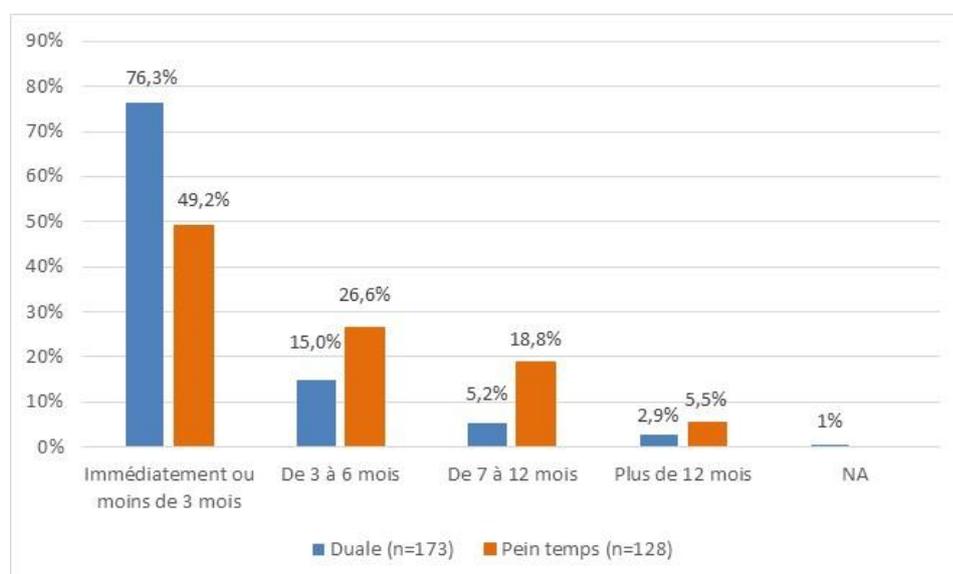


Source : CDC/SRED

Le dernier indicateur pour mesurer l'accès au marché du travail repose sur le temps écoulé entre l'obtention du diplôme et l'occupation d'un premier emploi (graphique 10). Là encore, les résultats corroborent ceux de l'indicateur lié au chômage : les anciens élèves de la voie plein temps sont davantage préférentiels.

Plus des trois quarts des élèves ayant obtenu un CFC à travers la voie duale trouvent un premier emploi dans un laps de temps inférieur à trois mois, alors que moins de la moitié des élèves de la voie plein temps trouvent un emploi dans ce même laps de temps. Dans toutes les catégories de temps supérieures à trois mois, les anciens élèves du plein temps sont proportionnellement plus nombreux que leurs homologues du dual.

Graphique 10. Temps nécessaire pour trouver un emploi (N=301)



Source : CDC/SRED

7.2.1. Valorisation de la filière duale par les employeurs

Bien que le CFC d'employé de commerce soit le même pour toutes les options de filières existantes, les employeurs rencontrés valorisent davantage la voie duale. Les principales raisons évoquées sont les suivantes :

- Ils ne connaissent pas ou peu l'Espace entreprise ;
- Ils apparentent l'Espace entreprise à une école et émettent des doutes quant à la reproduction des conditions réelles de travail ;
- Ils estiment qu'un métier ne peut s'apprendre que « chez un patron » ;
- Ils estiment que la durée de la pratique professionnelle dans la filière plein temps n'est pas assez longue pour se prévaloir d'une réelle expérience professionnelle.

La première raison évoquée par les employeurs, à savoir leur méconnaissance de l'Espace entreprise, est un constat auquel on parvient également en se fondant sur les entretiens effectués auprès des anciens étudiants de la filière plein temps. En effet, les jeunes qui ont décroché un ou plusieurs entretiens d'embauche à la suite de leur CFC se plaignent du manque de visibilité et de (re)connaissance de l'Espace entreprise.

Les trois autres raisons évoquées remettent en cause l'organisation des stages au sein de l'Espace entreprise. Les employeurs valorisent l'apprentissage auprès d'une entreprise qui, pour eux, ne peut pas être reproduit dans un univers scolaire. Les employeurs reconnaissent certes une similitude entre les stages externes et l'expérience de l'apprentissage dual, mais la durée desdits stages leur paraît trop courte⁵². D'une manière plus générale, les employeurs rencontrés estiment que la durée des pratiques professionnelles telles que dispensées dans les deux filières aboutit à des différences significatives en termes de compétences acquises, parce que la filière duale offre une expérience professionnelle équivalente à 24 mois, alors que dans la filière plein temps l'expérience professionnelle s'acquiert sur cinq mois et demi de stages.

Statut et rémunération des stagiaires à l'Espace entreprise

La reconnaissance et la valorisation de l'expérience acquise lors de la formation professionnelle commerciale plein temps par les employeurs repose principalement sur la durée des stages. De ce constat découle la question du statut des apprentis et de leur rémunération.

A l'instar d'autres centres de formation professionnelle, les apprentis plein temps du CFPCom ont la possibilité de s'exercer à la pratique de leur métier dans le cadre de mandats offrant des conditions de travail au plus proche de la réalité. Dans le cas de la formation commerciale, ces mandats font l'objet d'une convention de partenariat entre le prestataire, l'Espace entreprise et l'entité mandante. Par ailleurs, la durée des stages n'excède, en règle générale, jamais six semaines⁵³.

Dans la pratique, les stages effectués au sein des centres de formation professionnelle du canton ne sont pas rémunérés. Le règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (RPAC) règle uniquement la question des indemnités des apprentis en formation duale et des stagiaires dont la durée d'engagement est de six mois à deux ans. Le cas des stages de courte durée (inférieure à six mois) n'est pas traité⁵⁴.

Au niveau fédéral, OFPr n'impose ni n'interdit la rémunération des apprentis en formation professionnelle plein temps⁵⁵.

⁵² La durée d'un stage en deuxième année de CFC plein temps est actuellement de six semaines.

⁵³ La direction de l'Espace entreprise peut autoriser un stagiaire en deuxième année à effectuer six semaines supplémentaires dans le même stage.

⁵⁴ RPAC, art 75 (al. 1), « La durée du stage est de 6 mois à 2 ans au maximum », art. 80 (al. 1) « L'indemnité mensuelle du stagiaire est fixée par l'office du personnel ».

⁵⁵ OFPr, art. 15 (al. 3), « [Les prestataires d'une formation initiale en école] concluent avec les prestataires des stages un contrat par lequel ces derniers s'engagent à fournir une formation à la pratique professionnelle conforme aux prescriptions et à verser le cas échéant un salaire aux personnes en formation ».

Résultats intermédiaires

L'accès au marché du travail pour les anciens élèves de la voie plein temps est plus laborieux. Les épisodes de chômage sont plus fréquents et plus longs que pour les élèves de la voie duale. La Cour relève également que l'obtention d'un premier emploi prend significativement plus de temps pour les élèves qui n'ont pas réalisé un apprentissage d'employé de commerce en entreprise.

Les employeurs rencontrés témoignent d'un manque de connaissance de l'Espace entreprise et d'une perception relativement négative du format des stages tels que dispensés dans la filière plein temps.

Les stages effectués à l'Espace entreprise ne sont pas rémunérés, quels que soient le type et la durée des stages.

7.3. STATUTS ET TYPES D'EMPLOIS OCCUPÉS

Dans cette section, la Cour a retenu deux indicateurs pour mesurer la qualité de l'insertion professionnelle. Un premier indicateur porte sur le type de contrat de travail concernant l'emploi occupé au moment du sondage (tableau 13). Un deuxième qualifie le statut de la personne dans ce même emploi (tableau 14).

Le type de contrat décroché renseigne sur la stabilité de l'insertion sur le marché du travail. Si les jeunes sont de manière générale plus touchés par la précarité de l'emploi au début de leur carrière professionnelle (OFS, 2019), les résultats des analyses conduites par la Cour montrent qu'il existe de fortes disparités au sein d'une même formation (cf. tableau 13).

En effet, près de 40% des répondants qui ont suivi la voie plein temps et qui occupent un emploi au moment du sondage sont au bénéfice d'un contrat de durée déterminée. La proportion est de 18% parmi les répondants issus de la voie duale.

Tableau 13. Type de contrat des personnes en emploi au moment du sondage selon les filières suivies (N=301)

	Duale (n=167)	Plein temps (n=128)
Contrats de durée déterminée (CDD)	17,9%	39,1%
Contrats de durée indéterminée (CDI)	78,6%	60,9%
NA	(6)	0
Total	100%	100%

Source : CDC/SRED

Si le type de contrat renseigne sur la stabilité en termes d'insertion professionnelle, il ne dit rien sur le statut de la personne dans l'emploi occupé. Pour ce faire, la Cour a repris la recodification opérée par le SRED qui permet d'identifier et de comparer, d'un point de vue hiérarchique, le statut du répondant dans l'emploi occupé (cf. tableau 14). Cette classification s'effectue selon la nomenclature des catégories socioprofessionnelles (Joye et Schuler, 1996) utilisée pour positionner l'individu au sein de la stratification sociale.

Tableau 14. Statut dans l'emploi au moment du sondage (N=301)

	Duale (n=171)	Plein temps (n=128)
Stagiaire	1,2%	4,7%
Aide, auxiliaire	9,8%	25%
Employé ou ouvrier non qualifié	5,2%	13,3%
Employé ou ouvrier qualifié	74%	53,1%
Employé ou ouvrier qualifié avec subalterne	6,4%	3,9%
Indépendant ou chef d'entreprise	2,9%	0
NA	(1)	0
Total	100%	100%

Source : CDC/SRED

Dans toutes les catégories « supérieures » en termes de statut (indépendants et employés avec qualifications), les répondants issus de la voie duale sont proportionnellement plus représentés que leurs homologues du plein temps. A contrario, ces derniers sont proportionnellement plus présents dans les statuts plus précaires comme les employés non qualifiés, les aides/autres auxiliaires et les stagiaires (16,2% versus 43%)

La douzaine d'étudiants de la filière plein temps et de la filière duale rencontrés par la Cour ont confirmé les résultats des analyses quantitatives qui démontrent que les premiers emplois occupés le sont par défaut ou par nécessité, et qu'ils ne correspondent ni aux attentes ni au niveau de qualification de ces personnes.

Résultats intermédiaires

L'insertion sur le marché du travail pour les anciens élèves de la voie plein temps se réalise à travers un rapport à l'emploi et au travail plus précaire que pour leurs homologues de la voie duale :

- Le type de contrat qu'ils obtiennent prend plus souvent la forme d'un CDD ;
- Le statut dans leur emploi est généralement moins élevé ;
- La perception d'une inadéquation entre la formation suivie et les qualifications nécessaires pour l'emploi obtenu est plus élevée.

7.4. BRANCHES ÉCONOMIQUES ET DOMAINES D'ACTIVITÉS

La Cour a choisi ici d'approfondir l'analyse de l'(in)adéquation entre la formation suivie et l'emploi exercé en s'intéressant, d'une part, à la branche économique à laquelle appartient l'emploi que les personnes occupent au moment du sondage et, d'autre part, à la qualification des activités exercées dans le cadre de cet emploi (cf. tableau 15).

En recodant manuellement l'ensemble des branches économiques selon la nomenclature officielle (OFS, 2008), la Cour constate que les anciens élèves de la filière duale travaillent davantage dans les branches économiques du secteur tertiaire à forte valeur ajoutée comme les domaines bancaires, fiduciaires, assurantiers ou immobiliers (gérance). En effet, il ressort des différents entretiens menés par la Cour que les employeurs de ces secteurs privilégient l'embauche de profils de formation issus de leur branche d'activité économique dans la mesure où celle-ci nécessite des connaissances spécifiques que les apprentis acquièrent lors des cours interentreprises.

Tableau 15. Emploi occupé (au moment du sondage) selon les branches économiques (nomenclature générale des activités économiques, NOGA 2008)

	Duale (n=173)	Plein temps (n=128)
Action sociale	5,2%	4,7%
Activités financières, banques et assurances	28,3%	14,8%
Activités foncières et immobilières	5,2%	0%
Activités informatiques	2,3%	0%
Administration publique municipale, cantonale ou fédérale	15%	12,5%
Autres services collectifs ou personnels	1,2%	5,5%
Commerce (vente) de gros et de détail, alimentaire et non alimentaire	6,4%	18,0%
Construction	8,7%	4,7%
Enseignement	2,3%	0,8%
Entreprises de service	9,8%	14,8%
Entretien et réparation de voitures et de motos	1,2%	0,0%
Hôtellerie et restauration	1,2%	7%
Industrie (fabrication) alimentaire, textile, chimique, horlogère	1,7%	3,1%
Organisations internationales	2,3%	5,5%
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	0,6%	0%
Santé	4%	4,7%
Transports et communications	4,6%	3,9%
Total	100%	100%

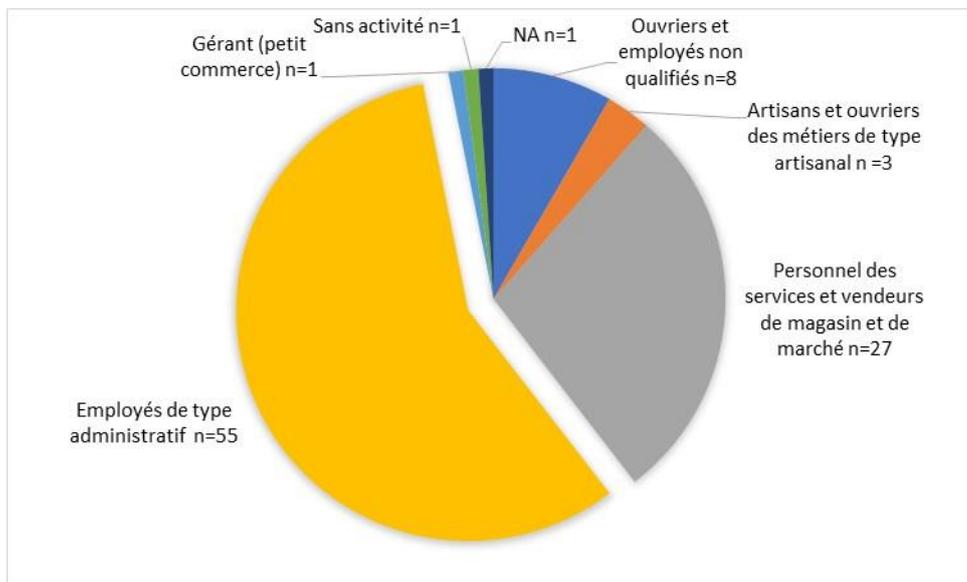
Source : CDC/SRED

En revanche, c'est dans la vente que les anciens de la voie plein temps trouvent le plus de débouchés. Néanmoins, il faut se garder ici d'établir une équivalence entre « branche économique » et « activités exercées ». Autrement dit, travailler dans le secteur de la vente ne veut pas dire que les professions

exercées sont uniquement des emplois de vendeur. Comme dans toute branche économique, il existe des tâches administratives pour lesquelles les employés de commerce ont les compétences requises.

Pour identifier et qualifier plus finement les activités exercées par les répondants issus de la voie plein temps, la Cour a mobilisé les données du sondage (section 2.3., méthodologie) conduit par l'Espace entreprise auprès de ses anciens stagiaires. Parmi les répondants, plus de la moitié exerce une activité de type administratif et environ un tiers exerce une activité de vendeur (graphique 11).

Graphique 11. Répartition des répondants actifs sur le marché du travail (N=96) selon les grands groupes de la classification internationale type de professions (CITP, 1988)



Source : CDC/Espace entreprise

Parmi les répondants dont l'emploi peut être qualifié « d'administratif », il ressort que la moitié exerce une activité de type « employé de bureau » correspondant aux qualifications du métier d'employé de commerce, alors que l'autre moitié occupe des emplois qui reposent sur l'acquisition de compétences différentes (cf. tableau 16).

Tableau 16. Détail des emplois occupés du grand groupe CITP « employé de type administratif » (N=55)

Catégories d'emploi (CITP, 1988)	Nombre
Employés de réception, caissiers et guichetiers	9
Secrétaires et assistants administratifs	16
Employés d'approvisionnement	3
Employés de bureau	27
Total	55

Source : CDC/Espace entreprise

En résumé, et sur 96 personnes ayant communiqué les détails de l'emploi qu'elles occupaient au moment du sondage mené par l'Espace entreprise, moins de 30% des répondants occupent un emploi en lien avec les compétences acquises durant la formation d'employé de commerce.

Résultats intermédiaires

La mise en concurrence des deux voies de formation à l'entrée du marché du travail se fait au détriment des anciens élèves de la voie plein temps dont les profils sont perçus par les employeurs comme trop généralistes et manquant de pratique professionnelle.

Par ailleurs, les profils plein temps sont plus enclins à accepter des places de travail dans les branches d'activités liées à la vente. Lorsqu'ils occupent des emplois de type administratif, les tâches réalisées correspondent à des niveaux de compétences (employé de réception, secrétaire, téléphoniste, etc.) qui sont en deçà du niveau de qualification correspondant à leur formation.

7.5. CONSTATS

La Cour relève de manière générale que les apprentis au bénéfice d'un CFCi (plein temps) de base ou élargi ont plus de difficultés que les apprentis de la voie duale à s'insérer sur le marché du travail et à trouver un emploi qui correspond aux compétences acquises durant leur formation.

Constat 15 : Une majorité des élèves de la filière plein temps poursuivent leur cursus scolaire (en filière maturité professionnelle commerciale).

Constat 16 : Une minorité des élèves cherchent un emploi : leur intégration sur le marché de l'emploi est plus laborieuse que pour les élèves de la filière duale.

Constat 17 : Il existe un manque de reconnaissance et de valorisation des stages de l'Espace entreprise auprès des employeurs.

Constat 18 : Dans la pratique, les stages effectués au sein des centres de formation professionnelle en général et de l'Espace entreprise en particulier ne sont pas rémunérés.

7.6. RECOMMANDATIONS

Recommandation 12 : Redéfinir le modèle de formation plein temps (cf. constats 14, 15, 16 et 17).

Priorité : Très élevée

L'objectif de cette recommandation est de permettre aux apprentis employés de commerce de la filière plein temps d'acquérir une expérience professionnelle sur un temps suffisamment long et valorisable auprès des employeurs.

La Cour des comptes recommande au DIP de mettre en œuvre les éléments suivants :

- Remplacer le CFC « intégré » par le modèle « concentré 2+1 » ;
- Étudier la pertinence de maintenir la filière maturité professionnelle plein temps (MP1 3+1), la modifier (MP1 2+1+1) ou la supprimer ;
- Compléter le travail de prospection mené par l'OFPC (Interface entreprises) en incluant des stages externes de durée plus ou moins longue (3,6,9 et 12 mois) de manière à s'assurer que chaque stagiaire puisse au moins expérimenter un stage à l'externe (cf. recommandation 6).

Recommandation 13 : Réglementer le statut de la rémunération des apprentis en formation professionnelle initiale plein temps (cf. constat 18).

Priorité : Élevée

L'objectif de cette recommandation est de clarifier la situation des apprentis employés de commerce en formation plein temps qui réaliseront des stages, dans un modèle concentré 2+1, d'une durée supérieure ou égale à six mois.

7.7. POSITION DU DIP

Recommandation 12: acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département accepte les constats. La DGESII analysera les propositions de modèles présentés dans la recommandation et entamera par ailleurs une réflexion large s'agissant du ou des modèles cibles qui pourrai(en)t être adopté(s).

Recommandation 13: acceptée refusée

Position du DIP :

Le Département (ESII) clarifiera la situation des apprentis employés de commerce plein temps dans le cadre des réflexions menées sur les modèles possibles et stages de longue durée.

8. REMERCIEMENTS

La Cour remercie l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'Espace entreprise qui lui ont consacré du temps, la direction générale de la DGES II, ainsi que toutes les personnes rencontrées durant les travaux d'évaluation (cf. la liste figurant au chapitre 10). Elle remercie particulièrement le directeur de l'Espace entreprise pour le dialogue très constructif tout au long du processus d'évaluation.

Les données quantitatives analysées dans ce rapport ont pu l'être grâce à la collaboration des entités suivantes :

- le service de la recherche en éducation du DIP ;
- le centre de compétences du système d'information pour l'éducation et la formation de la direction de l'organisation et de la sécurité de l'information du DIP ;
- la direction de l'Espace entreprise ;
- la direction de la haute école de gestion de Genève ;
- l'office cantonal de la statistique du département des finances et des ressources humaines (DF) ;
- l'office fédéral de la statistique.

Les travaux d'évaluation ont été terminés le 8 mai 2020. Le rapport complet a été transmis à la conseillère d'État en charge du DIP le 13 mai 2020. Les observations du DIP ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception desdites observations.

Genève, le 23 juin 2020

François PAYCHÈRE
Président

Isabelle TERRIER
Magistrate titulaire

Frédéric VARONE
Magistrat suppléant

9. BIBLIOGRAPHIE

Articles et documentation

Cortesi, Sasha, La formation en école à plein temps du secondaire II en Suisse, hétérogénéité institutionnelle et traditions de formation [Thèse de doctorat], 2016.

OFPC, Go-Apprentissage : trois années de coaching des élèves du cycle d'orientation dans leurs démarches de recherche d'une place d'apprentissage, 2018.

SRED, Les jeunes en formation professionnelle. Rapport I : Entrée en formation professionnelle et parcours de formation des diplômés, 2007.

SRED, Les jeunes en formation professionnelle. Rapport II : Comment les jeunes interprètent leur parcours de formation, 2007.

SRED, Les jeunes en formation professionnelle. Rapport III : Le devenir des jeunes abandonnant leur apprentissage, 2009.

SRED, Les jeunes en formation professionnelle. Rapport IV : Les apprentis en difficultés dans leur formation et les dispositifs de soutien, 2012.

SRED, Prévision des effectifs d'élèves de l'enseignement secondaire II, 2020.

SRED, Repères et indicateurs statistiques : situation 18 mois après une certification secondaire II, 2020. Article disponible à l'adresse suivante : <https://www.ge.ch/document/ris-h1-situation-18-mois-apres-certification-secondaire-ii-analyse/telecharger>

SRED, Repères et indicateurs statistiques : accès au marché du travail après un diplôme secondaire II, 2020. Article disponible à l'adresse suivante : <https://www.ge.ch/document/ris-h2-acces-au-marche-du-travail-apres-diplome-secondaire-ii-analyse/telecharger>

Bases de données consultées

OFS, Degré secondaire II : taux de places d'apprentissage (données 2017) : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home> (indicateurs de la formation)

OFS, Degré secondaire II : choix de formation (données 1990-2018) : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home> (indicateurs de la formation)

OFS, Formation professionnelle initiale – Apprentissages (données 2000-2019) : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home> (personnes en formation)

10. PERSONNES RENCONTRÉES

Ce chapitre indique les personnes rencontrées durant l'ensemble de l'évaluation. Les entretiens ont fait l'objet soit d'un compte-rendu validé par l'interlocuteur, soit d'une note de synthèse interne.

Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse

Directeur général de l'enseignement secondaire II, DGES II
Directrice, service des ressources humaines de l'enseignement secondaire II, SRHES II
Directeur, service des finances de l'enseignement secondaire II, SFINES II
Directeur, service enseignement, évaluation et certification ES II, SCES II
Directeur, service de la formation professionnelle, DPDI
Directeur, service de l'orientation scolaire et professionnelle, OSP
Collaborateurs, service de la recherche en éducation, SRED

Espace entreprise

Direction (directeur et doyens)
Panel de formateurs
Panel de stagiaires
Panel de mandants
Panel d'anciens stagiaires

Employeurs

Panel d'entreprises actives dans les domaines suivants : immobilier, électroménager, médical, banque, transports, énergie et administration

Écoles de commerce

Doyens (responsables des filières « commerces ») : Nicolas-Bouvier, André-Chavanne, Aimée-Stitelmann et Raymond-Uldry

Cycles d'orientation

Directions : collèges de Cayla, de la Gradelle et des Grandes-Communes

Fédération des entreprises romandes, Genève

Directeur, formation

Communauté d'Intérêts pour la Formation Commerciale initiale, Genève

Responsable CIFIC Genève et cours interentreprises

Canton de Fribourg

Directeur, école professionnelle commerciale

Directrice, service de la formation professionnelle

Directeur, service de l'orientation professionnelle et formations d'adultes

Proviseur, Collège de Gambach

Canton de Neuchâtel

Directrice, école du secteur tertiaire (centre interrégional de formation des montagnes neuchâteloises)

Directrice-adjointe, Lycée Jean-Piaget

Canton de Vaud

Cheffe de l'office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle

11. ANNEXES

Tableau 17. Récapitulatif des abréviations des filières de formation professionnelle commerciale initiale

Acronyme	Appellation
AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle
CFC	Certificat fédéral de capacité
CFCi-B	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce filière de base en voie plein temps
CFCi-E	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce filière élargie en voie plein temps
CPB	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce filière de base en voie duale
CPE	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce filière élargie en voie duale
MP1	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce et maturité professionnelle commerciale en voie duale (trois ans)
MP1-ESe	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce et maturité professionnelle commerciale type économie en voie duale (trois ans)
MP1-ESem	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce et maturité professionnelle commerciale type économie multilingue en voie duale (trois ans)
MP1 3+1	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce et maturité professionnelle commerciale en voie plein temps (quatre ans)
MP1 3+1 ESe	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce et maturité professionnelle commerciale type économie en voie plein temps (quatre ans)
MP1 3+1 ESem	Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce et maturité professionnelle commerciale type économie multilingue en voie plein temps (quatre ans)
MP2	Maturité professionnelle commerciale plein temps <i>post</i> CFC (deux semestres)
MP2-ESe	Maturité professionnelle commerciale type économie en voie plein temps (deux semestres)
MP2-ESs	Maturité professionnelle commerciale type services en voie plein temps (deux semestres)

Tableau 18. Récapitulatif des effectifs (nombre d'élèves) en formation professionnelle commerciale initiale

	2007	2008	2009	2010	2011*	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Plein temps	2332	2280	2306	2164	2045	1991	2218	2181	2294	2489	2602	2485
CFC	1405	1390	1449	1369	1393	1355	1416	1476	1628	1810	1921	1825
CFC-Maturité	927	890	857	795	652	636	802	705	666	679	681	660
Duale	907	966	969	993	1051	1030	1032	1024	1049	1053	1038	1028
CFC	766	829	836	847	880	909	838	838	825	817	792	789
CFC-Maturité	141	137	133	146	171	121	194	186	224	236	246	239
Matu +1	215	252	247	272	301	310	270	297	248	202	251	278
Total	3454	3498	3522	3429	3397	3331	3520	3502	3591	3744	3891	3791

Source : SRED, 2019

* Création de l'Espace entreprise

Tableau 19. Répartition des élèves au secondaire II selon leur origine scolaire⁵⁶

Profil	Collège	ECG	FP plein temps	FP duale	Accueil et form. préqualifiante	Redoublement	Autres	Total
LS promu (2217)	83%	5%	9%	2%	< 1%	-	2%	100%
LS non promu (283)	-	47%	35%	4%	2%	6%	6%	100%
LC bien promu (71)	42%	30%	23%	6%	-	-	-	100%
LC promu (691)	-	47%	43%	5%	1%	1%	3%	100%
LC non promu (195)	-	2%	4%	7%	73%	11%	4%	100%
CT bien promu (35)	-	51%	29%	11%	6%	-	3%	100%
CT promu (317)	-	-	2%	9%	84%	3%	3%	100%
CT non promu (151)	-	-	1%	4%	77%	11%	8%	100%
Total (3970)	47%	15%	16%	4%	14%	2%	2%	100%

Source : SRED, 2019

⁵⁶ Signification des abréviations : littéraire-scientifique (LS) ; langues vivantes et communication (LC) ; communication et technologie (CT)

Tableau 20. Analyse de la facturation d'un échantillon de mandats réalisés (ou en cours de réalisation) par l'Espace entreprise entre 2017 et 2020

Entité tierce*	Année	Nombre de prestations selon convention	Prestations selon convention	Montant selon convention	Respect de la règles des 400 F par prestation ?
A	2017	2	Site internet Animation réseaux sociaux et création de contenu	400	KO
B	2017	1	Suivi des factures clients, contrôle des paiements et rappels	200	KO
C	2016	1	Organisation de la soirée du personnel	600	KO
D	2017	6	Community management Création et gestion d'animations Animation des réseaux sociaux Bilan des activités Enquêtes auprès du public Enquêtes auprès des artisans	950	KO
	2018	4	Community management Création et gestion d'animations Animation des réseaux sociaux Bilan des activités	2 000	KO
	2019	5	Community management Création et gestion d'animations Animation des réseaux sociaux Bilan des activités Sondages	2 000	OK
E	2016	1	Organisation d'une conférence (2 jours) - support général et logistiques	800	KO
	2017	3	Organisation d'une conférence Comptabilité de l'association Administration (préparation et envois) et mise à jour BDD membres et cotisations	400	KO
	2018	3	Organisation d'une conférence Comptabilité de l'association Administration	1 200	OK
F	2016	4	Community management Mise en place et animation d'un site internet Comptabilité Staffing pour l'expo	1 000	KO
G	2018	1	Rendre visible les activités, prestations et projets de la fondation	400 F / mois pendant 10 mois	KO
H	2017	1	Comptabilité, suivi des paiements et gestion des salaires	650	KO
I	2018	2	Administration et logistique du club Développer la communication du club	200 F / mois pendant 9 mois	KO
	2019	2	Administration et logistique du club Développer la communication du club	300 F / mois pendant 10 mois	KO

* Le nom des entités a été anonymisé

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes – Route de Chêne 54 - 1208 Genève

tél. 022 388 77 90

www.cdc-ge.ch

info@cdc-ge.ch

