

# Quels enseignements retenir des expérimentations sociales sur l'alternance menées par les Missions Locales?

Etude conduite par l'ANDML  
Avril 2013



*Suivi de*

## **Le tutorat externe pour sécuriser le parcours des apprentis**

*Régis Barbier, Directeur de la Mission Locale de l'arrondissement de Beaune*

pour les jeunes  
**ANDML**  
La dynamique d'un réseau

## **Préface de Jean-Paul Dupré**

*Président du Conseil National des Missions Locales*



# Préface

C'est avec beaucoup de plaisir que je réponds à la demande d'Annie Jeanne, Présidente de l'ANDML, de préfacier l'important travail de synthèse des expérimentations sur l'alternance menées par les missions locales.

Il est nécessaire de tirer tout le parti possible de ces expérimentations sur l'alternance, qui constitue une voie privilégiée d'accès à l'emploi pour les jeunes. Cependant, l'alternance ne représente que 8% des sorties en emploi des jeunes accompagnés par les missions locales en 2010, et elle doit être développée. La progression en 2011 est, à cet égard, encourageante.

La synthèse montre avec beaucoup de clarté les freins au développement de l'alternance dans les missions locales. Les jeunes demandeurs d'emploi qui y sont accueillis sont majoritairement de faible niveau et rencontrent des difficultés à intégrer le dispositif.

On constate aussi que l'apprentissage est discriminant vis-à-vis des jeunes femmes (33 % seulement des entrées en 2011) en raison d'une orientation majoritaire effectuée vers des secteurs réputés habituellement masculins, et de la plus forte présence -il est vrai- des garçons parmi les jeunes quittant prématurément l'école.

Des efforts doivent être entrepris pour lutter contre cette forme de discrimination : j'ai pris l'initiative de signer prochainement une charte de l'égalité homme/femme d'accès à l'emploi avec la ministre des droits des femmes.

Le taux de 25 % de rupture des contrats d'apprentissage est aussi un facteur de faiblesse majeur du dispositif. Ce taux est d'autant plus élevé que le niveau de formation est faible.

Mais le rapport de synthèse montre que des solutions existent et que l'on peut être optimiste pour l'avenir.

Tout d'abord, les missions locales sont reconnues par les autres acteurs : entreprises, CFA, organismes de formation. Lorsque les missions locales sont « porteurs » du dispositif et pilotes de l'accompagnement, plusieurs effets positifs peuvent être constatés ; en premier lieu, la diminution du taux de rupture (de 10 à 50 %) notamment quand les métiers sont mieux connus en amont de la signature du contrat ; ensuite, l'accompagnement par la mission locale permet une prise en charge des freins sociaux (santé, hébergement, mobilité) ; enfin, une meilleure prévention des ruptures.

Sans doute convient-il d'approfondir les partenariats pour vaincre certaines résistances face à la médiation active entre acteurs réalisée par la mission locale qui remet en cause des procédures et des habitudes.

Il conviendrait aussi, au sein des missions locales, de former des salariés référents à la fonction de médiation entre les acteurs ; et aussi d'avoir une approche territoriale de l'apprentissage dans le cadre régional, sans doute le mieux adapté compte tenu des compétences de la région en matière de formation.

Il serait, à cet égard intéressant, ainsi que le proposent les rédacteurs du rapport de synthèse, que les missions locales participent au suivi du Contrat d'objectifs et de moyens pour l'apprentissage et à l'élaboration du Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP).

Accompagnement personnalisé et adapté, recours à des tuteurs externes, meilleure coordination des acteurs de l'alternance dans les territoires, constituent les facteurs clés d'une amélioration du dispositif. Les missions locales peuvent jouer, comme l'ont montré les expérimentations, un rôle particulièrement positif grâce à leur savoir-faire en matière d'accompagnement des jeunes.

A l'heure où le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, veut renforcer la sécurisation des parcours d'insertion sociale et professionnelle des jeunes et notamment des apprentis, les expérimentations sociales sur l'alternance menées dans les missions locales apportent une contribution essentielle et font la démonstration d'une possible amélioration des parcours de qualification des jeunes.

Le travail clair et démonstratif de synthèse réalisé par l'ANDML sur ces expérimentations mérite d'être salué.

**Jean Paul DUPRE**  
**Président du Conseil National des Missions Locales (CNML)**

## SOMMAIRE

### A. Quels enseignements retenir des expérimentations sociales sur l'alternance menées par les Missions Locales ?

Association Nationale des Directeurs de Mission Locale (ANDML)

#### 1. CADRE, ORGANISATION, RUPTURES

11. Cadre général de l'alternance .....	8
111. Le poids de l'alternance au sein du réseau des Missions Locales.....	8
112. Données nationales concernant les 16-25 ans.....	8
12. Les contrats et l'organisation concrète .....	12
121. Types de contrats.....	12
122. Organisation de l'alternance .....	14
123. Le financement de l'apprentissage (angle des bénéficiaires).....	14
13. La principale difficulté : La rupture .....	14
131. Les types de rupture .....	16
132. Zoom sur les causes de ruptures à l'initiative de l'apprenti .....	16
133. Disparités sectorielles .....	17

#### 2. IMPACT RÉSEAU

21. L'engagement dans les expérimentations sociales.....	19
211. L'objet des projets et les porteurs.....	19
22. Les acquis des expérimentations.....	20
221. Les effets positifs repérés.....	20
222. Des demandes d'améliorations qui convergent fortement.....	21
223. Auxquelles les Missions Locales ont pu répondre.....	22
224. Les limites .....	25
23. Les conditions d'extension au sein du réseau des Missions Locales .....	27
231. Vers un schéma type de bonnes pratiques .....	27
232. Les conditions organisationnelles et partenariales des structures .....	28
233. Les conditions internes aux Missions Locales .....	28
234. Les besoins afférents.....	29
24. En guise de conclusion.....	30
<b>ANNEXE</b> (Les procédures d'agrément de l'alternance) .....	31
<b>SOURCES</b> .....	33

## **B. Le tutorat externe pour sécuriser le parcours des apprentis**

Régis Barbier, Directeur de la Mission Locale de l'arrondissement de Beaune

<b>1 – Pourquoi des ruptures.....</b>	<b>37</b>
<b>2 – C'est quoi un tuteur externe ? .....</b>	<b>39</b>
<b>3 – Quelles conditions nécessaires à la réussite ? .....</b>	<b>40</b>
<b>4 – Quel coût, ou plutôt, quel investissement ?.....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>43</b>

# Quels enseignements retenir des expérimentations sociales sur l'alternance menées par les Missions Locales ?

Synthèse établie par Philippe Cormont,  
Chargé d'études et d'analyses à l'ANDML

## INTRODUCTION

En France, l'apprentissage, qui constitue une voie d'insertion professionnelle, s'est particulièrement développé depuis le début des années 1990 et l'objectif du gouvernement vise à atteindre 500 000 apprentis en 2017. L'ambition du gouvernement repose sur la mobilisation de tous les acteurs.

La question de l'alternance est au cœur des politiques publiques liées à l'emploi et à la formation et dans ce cadre, des expérimentations sociales ont été conduites depuis 2009 sur le thème de *la sécurisation des contrats en alternance*.

Fortement concernées par les atouts offerts par l'alternance, les Missions Locales ont largement participé à ces travaux expérimentaux.

Les études de la DARES révèlent notamment « qu'à l'issue du contrat, les deux tiers des bénéficiaires restent en emploi, (et) chez le même employeur dans les trois quarts des cas. Il s'agit d'un CDI pour 60 % d'entre eux ». En outre, « 7 bénéficiaires sur 10 obtiennent la qualification préparée »<sup>1</sup>.

À l'heure où l'alternance s'avère être une piste solide d'accès à la qualification et à l'emploi, sachant que ce dispositif « répond à la problématique de premier emploi chez les jeunes »<sup>2</sup> et que « La très grande majorité des personnes passées par un contrat de professionnalisation en a une opinion favorable »<sup>3</sup>, il semble légitime de s'intéresser de près, aux conditions de mise en œuvre et d'amélioration de ce dispositif.

Or, tous les acteurs s'accordent à reconnaître que le souci majeur de l'alternance, réside dans le fort taux de rupture des contrats (entre 18 et 25%).

La place des Missions Locales au sein du service public de l'emploi et de l'orientation, et leur mission d'accompagnement des jeunes de 16 à 25 ans, a motivé ce travail de synthèse et de réflexion mené à partir des évaluations finales externes conduites dans le cadre des expérimentations sociales.

L'objet de cette note est de contribuer à dégager des pistes d'actions et des propositions pour sécuriser les parcours en alternance.

La première partie de l'étude présente le cadre général de l'alternance en France et propose une focale sur la question des ruptures de contrats.

A partir des acquis des expérimentations, la deuxième partie confronte les demandes d'amélioration émanant des principaux acteurs de l'alternance (Entreprises, Apprentis, Organismes de formation) avec les réponses mises en œuvre par les Missions locales lors des expérimentations sociales conduites sous l'égide du Haut commissariat à la jeunesse avec l'appui du Fonds d'expérimentation jeunesse.

Enfin, les conditions d'extension de ces « bonnes pratiques » qui ont su répondre de manière très satisfaisante aux attentes tant des employeurs, que des apprentis ou des organismes de formation, sont examinées.

De l'évolution des conditions de mise en œuvre de l'alternance dépend, en effet, en grande partie la réussite du développement de l'alternance portée par les pouvoirs publics.

---

<sup>1</sup> Dares Analyse, Déc 2012 n°100

<sup>2</sup> « Bilan 2011 de la professionnalisation » AGEFOS PME juillet 2012

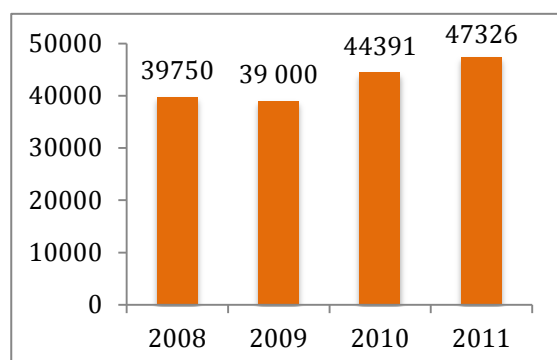
<sup>3</sup> Dares op.cit.

# 1 : Cadre, organisation, ruptures

## 11. Cadre général de l'alternance

### 111. Le poids de l'alternance pour le réseau des Missions Locales

Tableau 1 : Evolution du nombre de jeunes en alternance dans les Missions Locales



Le nombre de jeunes des Missions Locales ayant signé un contrat en alternance est en augmentation régulière comme l'illustre ce tableau : +6,6% entre 2010 et 2011 (source Lettre du CNML).

Le nombre de contrats en alternance est lui, légèrement supérieur au nombre de jeunes en alternance.

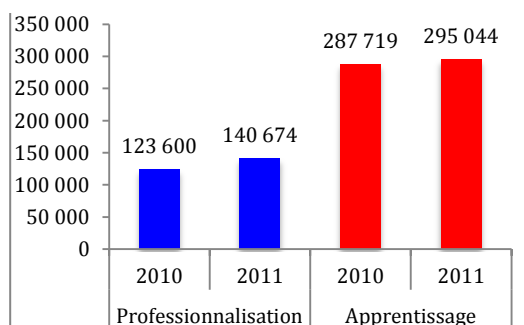
Ainsi, en 2010<sup>4</sup>, l'ensemble des contrats de travail signés par les jeunes des Missions Locales reçus en

entretien s'élève à 576 000. Parmi ces contrats signés, 46 000 contrats relèvent de l'alternance (30 000 contrats d'apprentissage, 16 000 contrats de professionnalisation).

Les contrats en alternance représentent ainsi 8% de l'ensemble des contrats de travail obtenus en 2010 par les jeunes des Missions Locales reçus en entretien.

### 112. Données<sup>5</sup> nationales concernant les 16-25 ans

Tableau 2 : Flux de nouveaux contrats enregistrés



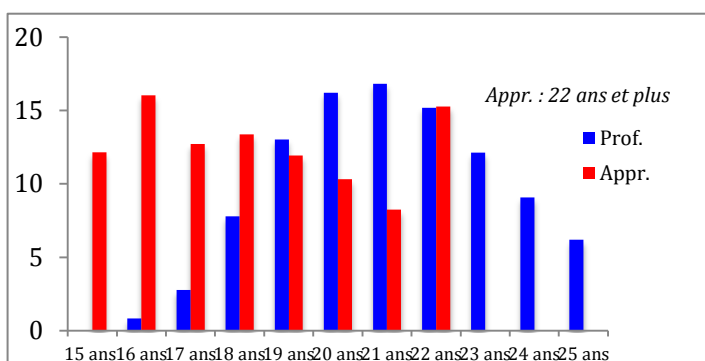
Nationalement, le nombre de contrats en alternance progresse de 6% entre 2010 (411 320) et 2011 (435 720), notamment grâce à la forte hausse des contrats de professionnalisation (+ 17 000).

<sup>4</sup> Bilan et chiffres d'activité des Missions Locales 2010 - CNML (source Parcours 3 extraction DARES)

<sup>5</sup> Constructions à partir des données DARES



**Tableau 3 : Répartition par âge en 2011**



Lecture : 12,1% des nouveaux apprentis ont 15 ans

contrat unique d'insertion (CUI).

- Le contrat d'apprentissage, dans le cadre de la formation initiale, s'adresse aux jeunes de 16 et 25 ans.

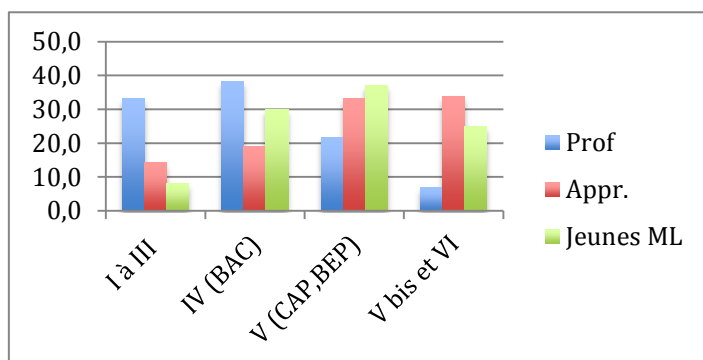
Le sens des contrats induit une surreprésentation des plus jeunes dans les contrats d'apprentissage.

On trouve logiquement le lien existant entre les types de contrats et le type de formation :

- Le contrat de professionnalisation, dans le cadre de la formation continue, s'adresse aux :

- jeunes âgés de 16 à 25 ans
- demandeurs d'emploi et âgés de 26 ans et plus
- Allocataires du RSA, de l'allocation spécifique de solidarité (ASS), de l'allocation adulte handicapé (AAH) ou d'un

**Tableau 4 : Niveau de formation à l'entrée en alternance en 2010**



Comparaison (en %) entre le niveau de formation initiale à l'entrée en alternance avec le niveau de formation des jeunes accueillis par les Missions Locales pour la première fois en 2010.

Comme le souligne une étude du Céreq, « les deux dispositifs (...) sont plus complémentaires que concurrents. En théorie, l'apprenti poursuit sa formation initiale alors que le jeune en contrat de professionnalisation est stagiaire de la formation continue »<sup>6</sup>.

De fait, l'utilisation qui est faite des contrats, que cela soit par les stagiaires ou les employeurs, montre une différence de niveau de formation initiale à l'entrée dans l'un ou l'autre des contrats.

Le contrat de professionnalisation accueille 70% de personnes de niveau IV et plus, alors que l'apprentissage réunit 67% de niveau V et infra.

Manifestement, les jeunes accueillis par les Missions Locales sont globalement de plus faible niveau que ceux qui sont recrutés dans les contrats en alternance<sup>7</sup>. Ceci est plus marqué encore pour les contrats de professionnalisation.

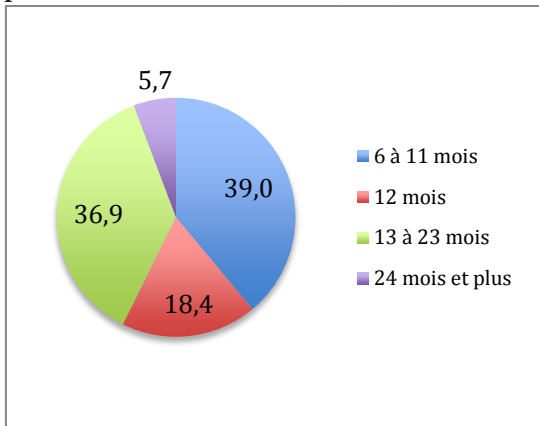
Ainsi, le « succès » de l'alternance comme voie d'accès à l'emploi doit être pondéré par la difficulté que rencontrent les plus faibles niveaux de formation à intégrer ce dispositif. Rappelons que seulement 8% des contrats de travail signés en 2010 par les jeunes des Missions Locales relèvent de l'alternance (5,2% Apprentissage, 2,8% Professionnalisation<sup>8</sup>).

<sup>6</sup> Bref Céreq, n°276, juillet-Aout 2010

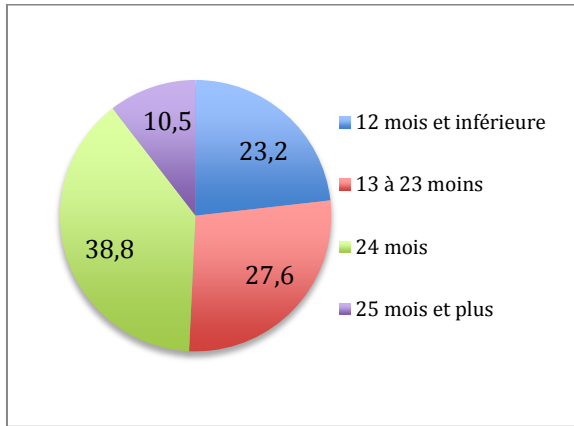
<sup>7</sup> Dares analyses, janvier 2012, n°007, reconstruction des données pour les niveaux de formation des jeunes en premier accueil en 2010 p5 - Dares Éléments caractéristiques des entrées enregistrées en 2010

<sup>8</sup> Dares, analyses, Janvier 2012 n°007 p4.

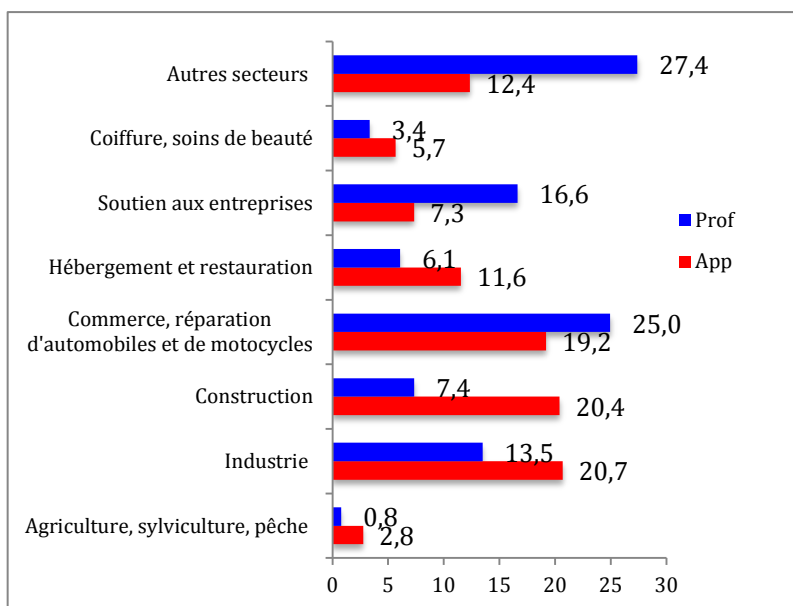
**Tableau 6 : Contrat de professionnalisation**  
 Durée du CDD ou de l'action de professionnalisation si CDI (en %)



**Tableau 5 : Contrat d'apprentissage**  
 Durée (en %)



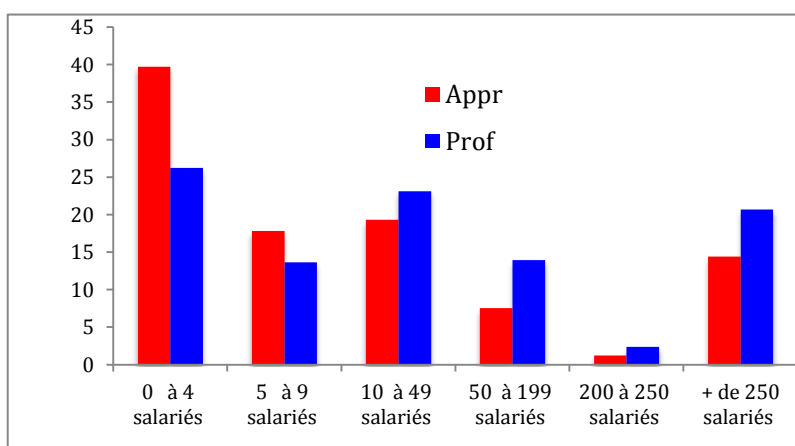
**Tableau 7 : Répartition par secteur d'activité en 2011**



Comme on peut le constater, l'utilisation de l'alternance et des formes de contrats varient fortement selon les secteurs d'activité en 2011.

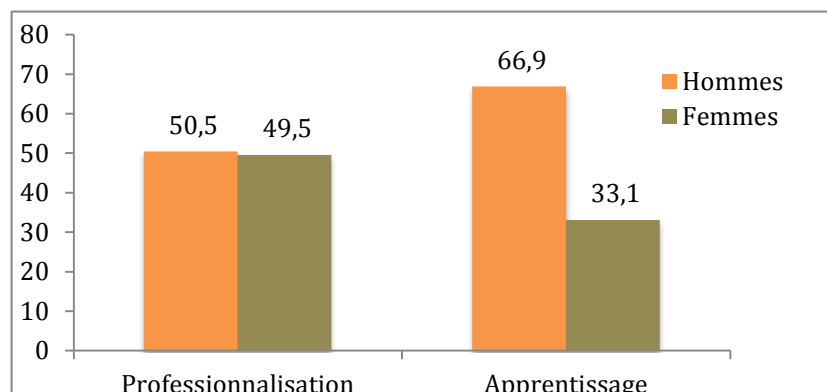
« Cette variété semble permettre de répondre à des préoccupations économiques différentes de la part des entreprises, au moins sur certains segments du marché »<sup>9</sup>.

**Tableau 8 : Répartition par taille d'établissement en 2011**



La faiblesse a priori étonnante de l'alternance au sein des entreprises de 200 à 250 salariés, est à mettre en perspective avec la faiblesse du nombre d'entreprises de cette taille en France.

**Tableau 9 : Répartition par sexe en 2011**



Si la variable sexe est neutre pour les contrats de professionnalisation, il n'en va pas de même pour l'apprentissage.

Ceci est à mettre en relation avec les questions d'orientation « par genre »- 50% des contrats d'apprentissage se font au sein de secteurs « traditionnellement

masculins » - mais également avec le fait de quitter prématurément le cursus scolaire sans diplôme, plus fréquent pour les garçons.

<sup>9</sup> Bref, Céreq, n°276. Op. cit.

## 12. Les contrats et l'organisation concrète<sup>10</sup>

### 121. Types de contrats

Dans le cadre d'une formation en alternance, il existe deux types de contrat : le contrat d'apprentissage ou le contrat de professionnalisation<sup>11</sup>.

Tous deux répondent au même objectif de montée en compétences de l'alternant grâce à la combinaison entre l'acquisition de savoirs généraux, professionnels ou techniques et la pratique en entreprise pour parfaire sa formation. Cependant les modalités d'exécution de ces contrats diffèrent notamment concernant la durée du contrat, la durée de la formation et la rémunération associée.

#### ❖ Deux types de contrat pour des publics différents :

Le contrat d'apprentissage, dans le cadre de la formation initiale, s'adresse aux jeunes de 16 et 25 ans. Des dérogations existent notamment :

- pour les personnes reconnues travailleur handicapé ;
- pour les créateur ou repreneur d'entreprise.

Le contrat de professionnalisation, dans le cadre de la formation continue, s'adresse aux :

- jeunes âgés de 16 à 25 ans ;
- demandeurs d'emploi et âgé de 26 ans et plus ;
- bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation spécifique de solidarité (ASS), l'allocation adulte handicapé (AAH) ou d'un contrat unique d'insertion (CUI).

#### ❖ Quel est l'objectif de chaque contrat ?

Le contrat d'apprentissage permet d'obtenir une qualification sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Le contrat de professionnalisation permet d'obtenir une qualification soit :

- enregistrée au RNCP (diplôme ou titre) ;
- reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche ;
- ouvrant droit à un certificat de qualification professionnelle (CQP).

#### ❖ Quelle est leur durée ?

Le contrat de professionnalisation est souvent conclu à durée déterminée (CDD) mais peut également être signé pour une durée indéterminée, auquel cas les règles spécifiques s'appliquent en début de contrat et ce, durant toute l'action de professionnalisation. Le contrat d'apprentissage comporte toujours un terme.

La durée varie en fonction du contrat choisi :

- de 6 mois à 4 ans pour un contrat d'apprentissage ;
- de 6 mois à 12 mois réglementairement pour un contrat de professionnalisation, voire 24 mois par accord de branche.

---

<sup>10</sup> Les informations de cette partie proviennent des sites <http://travail-emploi.gouv.fr> et <https://www.alternance.emploi.gouv.fr>.

<sup>11</sup> « Contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation : approche comparative » par Michel Abhervé (pour plus d'information sur les circuits administratifs) :

<http://www.franceapprentissage.fr/franceapprentissage/pdf/Contratsalternancecomparaisons.pdf>

Dans le cadre du contrat d'apprentissage, la durée de la formation représente au moins 400 heures en moyenne par année de formation.

Dans le cadre du contrat de professionnalisation la formation représente entre 15 à 25 % de la durée du contrat sans pouvoir être inférieure à 150 heures (sa durée peut être différente selon l'accord de branche).

❖ **Les acteurs :**

Dans un parcours en alternance, trois acteurs interviennent et échangent : l'alternant, l'entreprise et l'établissement de formation. Chacun d'entre eux a son propre rôle à jouer.

Le rôle de l'alternant :

- suivre avec assiduité sa sa formation ;
- réussir son intégration dans l'entreprise ;
- respecter l'organisation de l'entreprise et de l'établissement de formation.

Le rôle de l'employeur :

- favoriser l'insertion professionnelle de l'alternant ;
- donner les moyens nécessaires à la formation pratique ;
- permettre au tuteur (maître d'apprentissage) d'assurer l'accompagnement de l'alternant.

Le rôle de l'établissement de formation :

- assurer la formation théorique de l'alternant pour l'acquisition d'une qualification ;
- assurer un partenariat avec l'entreprise.

❖ **Tutorat et suivi**

Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
<b>Quel tutorat au sein de l'entreprise ?</b>	
Le maître d'apprentissage est directement responsable de la formation de l'apprenti dans l'entreprise et assure la fonction de tuteur (Deux apprentis par maître d'apprentissage au maximum). Il peut bénéficier de formations pour assurer sa fonction.	La désignation d'un tuteur n'est pas obligatoire, sauf accord de branche qui peut l'exiger et en faire un préalable à la signature du contrat de professionnalisation (D 6324-2 Code du Travail). Le tuteur doit être volontaire et avoir une expérience minimale de 2 ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé.
<b>Quel suivi ?</b>	
La formation, qui se déroule le plus souvent dans un CFA, est soumise au contrôle de l'Éducation nationale et de la Région. Du côté de l'entreprise, le maître d'apprentissage encadre l'apprenti. En liaison avec le CFA, ce spécialiste doit lui permettre d'acquérir certaines connaissances indispensables à l'exercice de son métier.	Chaque branche, voire chaque entreprise, décide de l'encadrement à mettre en place. Du côté de la formation, il revient aux branches professionnelles de valider les organismes avec lesquels elles travaillent. Contrairement à l'apprentissage, aucun cadre réglementaire strict n'organise le suivi des jeunes.

## 122. Organisation de l'alternance<sup>12</sup>

Tout d'abord, l'alternance est une relation à trois : salarié, entreprise, organisme de formation (CFA dans le cas de l'apprentissage).

Le salarié est en relation aussi bien avec son entreprise que son organisme de formation : dans ces deux lieux, s'apprend la pratique et la théorie de la formation choisie.

Maître d'apprentissage dans le contrat d'apprentissage et tuteur dans le cadre du contrat de professionnalisation assurent la relation fondamentale entre l'organisme de formation et l'entreprise : avancée de la formation, évaluation..., accompagnement du candidat salarié.

Dans le contrat d'apprentissage interviennent de façon très importante l'Etat et la Région qui, par leurs aides financières, permettent le développement de l'apprentissage.

En revanche, le contrat de professionnalisation est le résultat de l'intervention des partenaires sociaux, puisque le contrat est financé sur la contribution de la professionnalisation et du DIF.

Cf. en annexe 1 « les procédures d'agrément pour le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation ».

## 123. Le financement de l'apprentissage<sup>13</sup> (angle des bénéficiaires)

Bénéficiaires finaux des financements	2009 En millions d'euros	2010 En millions d'euros	Évolution 2009/2010	Évolution 2004/2010
CFA	2 780 36 %	2 817 35 %	+1 %	+32 %
Apprentis	3 039 39 %	3 249 40 %	+7 %	+67 %
Employeurs	1 827 24 %	1 860 23 %	+2 %	+73 %
Autres	117 1,5%	103 2 %	-12 %	ns
<b>TOTAL</b>	<b>7 763 100%</b>	<b>8 029 100%</b>	<b>+3%</b>	<b>+56%</b>

En 2010, le financement de l'apprentissage atteint 8 milliards d'euros ; il est en constante augmentation depuis 2004 (+ 9% en rythme annuel, et + de 50% sur sept ans). Les contributeurs sont d'une part, les pouvoirs publics (Etat, Régions) et d'autre part les entreprises.

Le rythme de cette progression se ralentit cependant en 2010, pour se situer à 3%. Dans le même temps, les effectifs sont passés de 373 000 en 2004 à 434 000 en 2008 (+16%) et sont, depuis lors, presque stables (433 000 en 2010).

## 13. La principale difficulté : La rupture

Centre d'analyse stratégique<sup>14</sup> :

*« Ainsi, en France comme en Allemagne, la situation des jeunes peu ou non qualifiés reste particulièrement difficile. Des dispositifs spécifiques sont certes mis en oeuvre, mais leur efficacité relative n'efface que de manière marginale la discrimination liée au diplôme. »*

<sup>12</sup> Tous les détails et formulaires sur le site [www.alternance.emploi.gouv.fr](http://www.alternance.emploi.gouv.fr)

<sup>13</sup> Le financement et les effectifs de l'apprentissage en France - CNFPTLV, pré rapport. Décembre 2012

<sup>14</sup> note d'analyse n°322 février 2013

*On retrouve cette discrimination des moins qualifiés dans les parcours d'apprentissage. Les taux de rupture des contrats d'apprentissage s'établissent à des niveaux importants en France et en Allemagne: selon le BIBB, en 2009, 22,1 % des contrats d'apprentissage avaient été rompus de manière prématurée en Allemagne(24). D'après les données Génération 2004 du Céreq, 17 % des apprentis ont quitté l'entreprise avant la fin du contrat d'apprentissage.*

*Néanmoins, en France comme en Allemagne, les taux de rupture sont d'autant plus importants que le niveau de diplôme baisse : il s'établit à 36,3 % sans certificat de fin d'études en Hauptschule et à 30,8 % avec le certificat ; avec certificat de fin d'études en Realschule : 19,6 % ; avec diplôme d'accès à l'enseignement supérieur : 12,9 %(25). En France, la proportion atteint 22 % lorsque le diplôme préparé est de niveau V, et descend à 8 % pour les apprentis de l'enseignement supérieur(26). Ce sont ainsi les apprentis les moins qualifiés pour lesquels l'enjeu de la sécurisation des parcours de formation se pose le plus. »*

Comme le précise le Céreq, « La rupture est un phénomène difficile à appréhender et à interpréter, car il n'existe pas à l'heure actuelle de suivi régulier régional ou national. Les données sont éparses, souvent partielles, variant selon les territoires ou les métiers »<sup>15</sup>.

En compilant les résultats des expérimentations du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse (FEJ) et les études du Céreq<sup>16</sup>, on peut toutefois en tirer diverses informations stabilisées autour des causes de rupture des contrats d'apprentissage.

On estime à 25% le taux de rupture des contrats d'apprentissage, le phénomène est donc loin d'être marginal. Les ruptures s'effectuent tout au long du contrat et non seulement lors des deux premiers mois (+/- 10%).

A noter : une rupture ne signifie pas obligatoirement un abandon de l'apprentissage, elle peut être suivie de la signature d'un nouveau contrat.

Le risque de rupture est d'autant plus élevé que le niveau de formation est faible : la proportion atteint 22 % lorsque le diplôme préparé est de niveau V, et descend à 8% pour les apprentis de l'enseignement supérieur.

Certains secteurs sont plus exposés que d'autres au risque de rupture : le taux de rupture avoisine 30% dans les secteurs de l'hôtellerie, restauration et de la coiffure, alors qu'il n'est que de 11% dans l'industrie.

La taille de l'entreprise est aussi discriminante. Les entreprises de moins de 10 salariés enregistrent des taux de rupture supérieurs à 20 %, alors que dans celles de plus de 50 salariés, ils sont inférieurs à 10%.

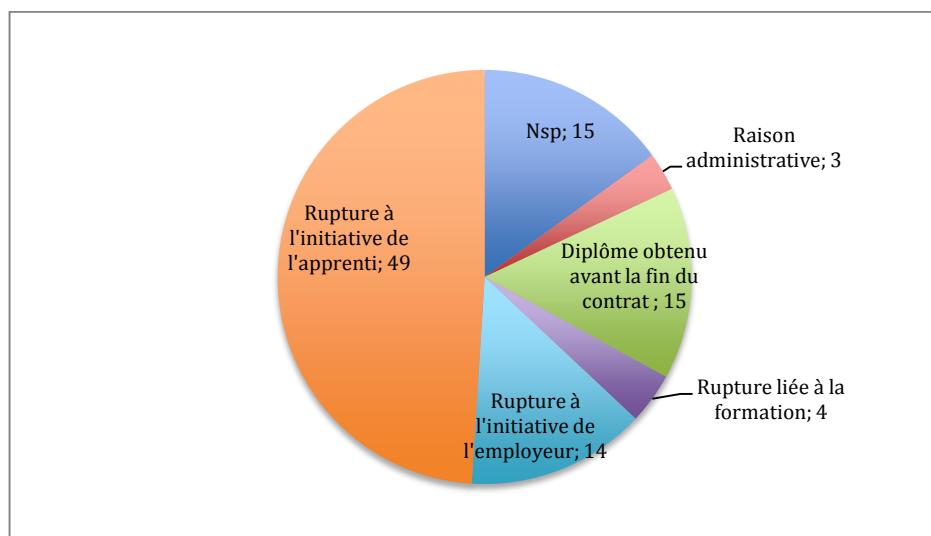
---

<sup>15</sup> Bref, Céreq, N°301, Nov. 2012

<sup>16</sup> Bref Céreq, N° 272, Mars 2010

## 131. Les types de rupture

Tableau 10 : Les types de rupture



## 132. Zoom sur les causes de ruptures à l'initiative de l'apprenti

Les données quantitatives ci-après proviennent du Céreq, les analyses qualitatives des causes de rupture sont toutes validées par les expérimentations du FEJ.

L'on notera que les évaluations qualitatives de par leur proximité avec le terrain ont permis de mettre en avant les problématiques personnelles ou liées à des freins peu visibles statistiquement jusqu'alors (logement, santé, mobilité, mauvaises relations interne et l'importance du travail en amont) du fait de la catégorisation à l'œuvre.

Cette finesse des résultats issus des entretiens qualitatifs conduits auprès des bénéficiaires des expérimentations, notamment les personnels de Mission Locale et les jeunes permet d'affiner la compréhension des causes de rupture des contrats permettant ainsi de sortir :

- D'une vision caricaturale des jeunes « peu courageux »,
- De la minoration de la part subjective de la relation apprenti/tuteur ou responsable,
- D'une vision trop administrative du dispositif.

### ❖ Premier motif évoqué : un environnement de travail de mauvaise qualité (40%)

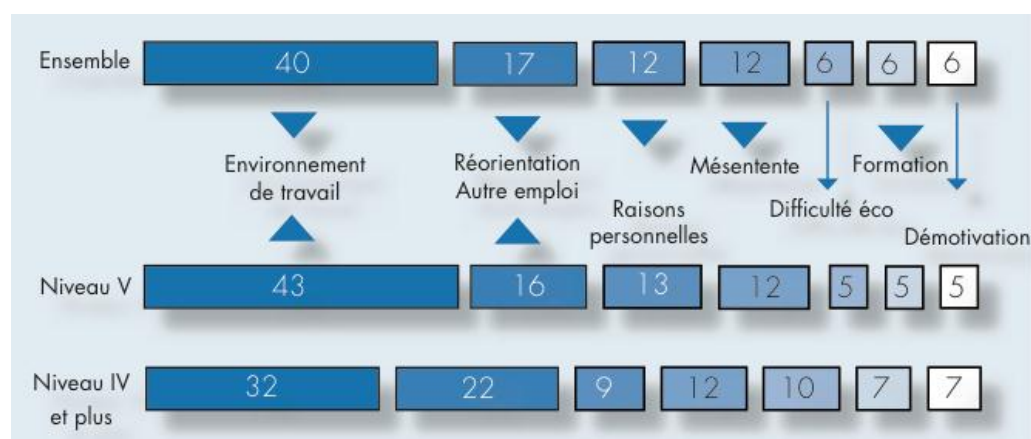
- Conditions de travail non formatrices,
- Inadéquation de la formation,
- Exigences de productivité trop forte,
- Horaires excessifs ou inadaptés,
- Non respect de l'apprenti,
- Trop faible rémunération



13% des entreprises déclarent accueillir l'apprenti comme un supplément de personnel



- ❖ **Deuxième motif : changement d'orientation et/ou entrée dans la vie active (17%)**
  - Erreur dans le choix du métier
  - L'apprentissage comme orientation par défaut (volonté de quitter l'école, besoin de ressources, décision prise par un tiers).
- ❖ **Les autres motifs : (plus de 25% en cumulé)**
  - Relation personnelle dégradée avec le responsable
  - Problèmes de santé
  - Relâchement, absences nombreuses
  - Logement (l'apprentissage peut conduire à un double logement), mobilité.
- ❖ **Rupture, motifs et niveau de formation<sup>17</sup> :**



### 133. Disparités sectorielles

L'utilisation de l'alternance et les taux de rupture varient fortement selon les secteurs. Il est quasiment impossible d'avoir un point de vue national outre le nombre de contrats d'alternance. Cela reflète bien la nécessité d'avoir un regard territorial sur l'alternance en adéquation avec la réalité concrète de la structuration sectorielles des entreprises présentes, des filières d'enseignements existantes, de l'implication des partenaires locaux notamment des financeurs.

<sup>17</sup> Bref, Céreq n°272, Mars 2010

Intensité d'utilisation des contrats d'alternance

		Non diplômés			CAP-BEP			Baccalauréat			Bac + 2 et plus		
		Admi. Ou commercial	Métiers des services	Métiers technique	Admi. Ou commercial	Métiers des services	Métiers technique	Admi. Ou commercial	Métiers des services	Métiers technique	Admi. Ou commercial	Métiers des services	Métiers technique
Agriculture	Moins de 10												
	De 10 à 49												
	Plus de 50												
Bâtiment	Moins de 10												
	De 10 à 49							X					
	Plus de 50												
Industrie	Moins de 10												
	De 10 à 49												
	Plus de 50												
Commerce Alimentaire	Moins de 10			X									
	De 10 à 49												
	Plus de 50												
Autres commerces	Moins de 10												
	De 10 à 49												
	Plus de 50												
Hôtel Restaurant	Moins de 10												
	De 10 à 49												
	Plus de 50												
Soins personnels	Moins de 10												
	De 10 à 49												
	Plus de 50												
Autres services	Moins de 10												
	De 10 à 49												
	Plus de 50												

Légende<sup>18</sup> : Par ordre croissant d'utilisation des contrats : crème, gris, vert foncé, bleu clair, bleu. x = utilisation massive. Bleu : utilisation soutenue des contrats en alternance (nb de contrats/nb de jeunes entre 0,25 et 0,5). Gris : Limitée < 0,05.

<sup>18</sup> D'après Bref Céreq n°276, juillet 2010

## 2. Impact réseau

### 21. L'engagement dans les expérimentations sociales

Les expérimentations sociales portant sur l'alternance concernent 15 projets dont l'un est en cours, 12 sont arrivés à terme et évalués et deux ont été abandonnés.

6 projets ont été portés par des associations, 5 par des Missions Locales ou leurs groupements, 2 par des établissements d'enseignement supérieur, 1 par un Rectorat et 1 par une Chambre de métiers.

#### 211. L'objet des projets et les porteurs

- *En violet : les 5 projets portés par des Missions Locales, des Associations régionales de Missions Locales (ARML/URML) ou le Conseil National des Missions Locales (CNML).*
- *En bleu : les 4 projets associant des Missions Locales et portés par d'autres organismes.*
- *En marron : les 6 projets portés par des organismes n'associant pas de Mission Locale (dont deux ont été abandonnés).*

#### L'accompagnement en amont de l'alternance

- AP1 384 : « **SYNART synergie artisanat du bâtiment** » F.C. des métiers du bâtiment "groupe IDF" / INFA (Cabinet Cairn Ingénierie).
- AP1 438 : « **FAR : Faire de l'Alternance une Réussite** », Rectorat de Metz Nancy (GREE Université de Nancy).
- AP1 340 : « **Parcours préparatoires à la signature de contrats d'apprentissage en Bac Pro** », UNMFREO (Institut CUEPP – Université de Lille) - **projet abandonné**.

#### L'accompagnement avant, pendant ou après l'alternance

- AP1 112 : « **Promotion de l'apprentissage et sécurisation des parcours des jeunes apprentis en France** », CNML/ ANSA (CREST/DARES/CREDOC), en cours au 01/04/2014 - inspiré du programme de Tulle AP DIIESSES 09.
- AP1 140 : « **Un Accompagnement Global Individualisé et Responsable : AGIR pour une alternance novatrice et durable** », CNAM Pays de la Loire (Cerieme / Association bretonne pour la promotion de la recherche sur la jeunesse ABPRJ), 31/03/2013.
- AP1 143 : « **Parcours à la réussite professionnelle active des jeunes** », Union professionnelle artisanale des Alpes Maritimes (Groupe AMNYOS Consultants), 29/09/2012.
- AP1 263 : « **Inscrire les contrats en alternance dans une logique de parcours sécurisé** », Mission locale rurale de l'arrondissement de Beaune (IREDU CNRS - Université de Bourgogne), 31/03/2012.
- AP DIIESSES 09 : « **Évaluation d'un programme de prévention des ruptures dans l'apprentissage** », Mission locale de Tulle (CNRS – GRECSTA), 13/05/2012.
- AP1 329 : « **Champagne Alternance** », Mission Locale de Reims/ARML (CREDOC), 30/06/2012.

#### A mise en place d'une plateforme partenariale

- AP1 27 : « **Plateforme de sécurisation des contrats d'apprentissage à destination des jeunes suivis par la Mission Locale** », Chambre de métiers et de l'artisanat de la Mayenne (AMNYOS Consultants), 31/03/2012.
- AP1 37 : « **DEPAR : Dispositif expérimental de plate-forme pour une alternance réussie** », Fondation d'Auteuil (CREDOC), 30/10/2012.

- AP1 393 : « Réduire les sorties prématurées du système de formation initial, sécuriser l'orientation vers l'alternance et prévenir les ruptures », ARML Languedoc Roussillon (Cabinet CIVITO), 31/03/2012.

#### Les actions sur le logement des apprentis

- AP1 169 : « Chèque Habitat pour les Jeunes en Alternance », URHAJ Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon (AMNYOS Consultant), 30/01/2012.
- AP1 55 : « Accompagner les jeunes mineurs dans l'accès et la réalisation de leur contrat d'apprentissage », Association Foyer pour tous (CERIEME - Université de Rennes), 31/03/2012.

#### La communication pour améliorer l'image de l'alternance au sein du corps enseignant

- AP1 398 : « L'apprentissage, des représentations aux réalités », Centre d'information et de documentation jeunesse (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire INJEP), projet abandonné.

## 22. Les Acquis des expérimentations

Avant tout, la question de la légitimité des Missions Locales vis-à-vis de l'alternance ne se pose pas. L'ensemble des expérimentations montre cette reconnaissance par les autres acteurs, que les Missions Locales soient en situation de pilotage opérationnel ou institutionnel ou partenaires du projet. Ceci est moins vrai sur le volet technique des projets pour les Associations régionales des Missions Locales, ce qui, somme toute, est assez logique.

Peut être plus important encore, les Missions Locales apparaissent comme un porteur efficace, comme le précise le CNRS dans la partie « transférabilité » de son évaluation d'une expérimentation : « Les acteurs capables de porter ce dispositif d'accompagnement sont les Missions locales, qui ont justement été créées pour favoriser l'insertion sociale et professionnel des jeunes »<sup>19</sup>.

Dans une autre expérimentation, un cabinet privé<sup>20</sup>, quant à lui, regrette que la Mission Locale ne fut pas le pilote ou a minima le copilote au vu de la situation régionale.

### 221. Les effets positifs repérés

Si l'on se focalise sur les expérimentations pilotées par les Missions Locales, les évaluations sont positives :

#### ❖ Auprès des bénéficiaires

- Les taux de rupture diminuent significativement (de 20% à 50 %),
- Diminution des changements de secteur d'apprentissage (les jeunes, s'ils rompent leur contrat, restent davantage dans le même secteur),
- Meilleure connaissance des métiers en amont de la signature du contrat (information préalable, visite...) donc une meilleure orientation, donc moins de ruptures...
- Recherche de solution bien en amont des ruptures si celle-ci apparaît inéluctable, du fait de l'accompagnement mis en œuvre par la Mission Locale.

<sup>19</sup> IREDU, Rapport final AP1-263, p88

<sup>20</sup> Amnyos, Rapport final AP1-027. p21

### ❖ **Auprès des Missions Locales**

- Renforcement des mises en relation entre jeunes et offre de contrat en alternance,
- Regard plus positif des conseillers sur l'alternance,
- Mise en place d'un accompagnement renforcé et spécifique autour du jeune ET de l'employeur,
- Mise en place d'équipes dédiées, de tuteurs ou de référents alternance en interne aux organisations,
- Instauration de politiques de prévention (vs curative),
- Meilleure connaissance des CFA et des entreprises du territoire.

### ❖ **Sur le territoire**

- L'organisation territoriale de l'alternance s'est nettement formalisée et dépend moins des « bonnes volontés »,
- Un net rapprochement des Missions Locales au sein du triptyque jeune, entreprise, centre de formation.

## **222. Des demandes d'amélioration qui convergent fortement...**

Qu'ils s'agissent de l'ANAF (Association Nationale des Apprentis de France) de l'ARF (Associations des Régions de France), ou de l'ACFCI (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie) sans parler des analyses de Gilles Moreau<sup>21</sup>, les demandes<sup>22</sup> d'amélioration de l'apprentissage convergent :

- *« Les enjeux majeurs sont de réduire les ruptures en cours de formation (25 %) plutôt que de faire la politique du chiffre à l'entrée »*
- *Le « développement de la formation des accompagnateurs pour qu'ils soient capables de négocier avec les entreprises quand les missions sont insuffisamment formatrices pour les jeunes »*
- *Le « développement d'une structure pouvant répondre aux jeunes en difficulté juridique ».*
- *« Il est essentiel que les jeunes puissent bénéficier d'un accompagnement de qualité dans l'entreprise, avec des tuteurs correctement formés, et en dehors ». Or seul un quart des maîtres d'apprentissage avait (en 2011) bénéficié d'une formation pour assumer leur fonction. « L'expérience de salariés volontaires pour encadrer des jeunes ne serait donc pas suffisante et l'absence de formation pourrait être un maillon faible de l'apprentissage. »*
- *« L'une des voies d'amélioration des parcours d'apprentissage se situe probablement en amont de la formation. Les jeunes déclarent choisir l'apprentissage pour découvrir vraiment le métier (48 %) ou parce que c'est une formation rémunérée (35 %) ». « Sécuriser le parcours d'amont en aval », donner « un conseil plus structuré sur le choix de la filière apprentissage », « combattre la caricature facile et simpliste »*
- *« Pérenniser des dispositifs d'accompagnement »*

Rappel sur les causes de ruptures identifiées par la Fondation Auteuil :

- *« Un manque d'accompagnement des jeunes qui découvrent l'entreprise mais également celui des maîtres d'apprentissage qui ont besoin d'aide dans l'accueil de publics parfois difficiles »*
- *« La non prise en compte et le non traitement des freins sociaux auxquels le jeune peut être confronté (santé, hébergement, mobilité...) par les acteurs de sa formation »*

---

<sup>21</sup> Sociologue, université de Poitiers développant des analyses autour de l'apprentissage et des apprentis

<sup>22</sup> Avec l'aimable autorisation de l'AEF, Dépêches n°172155, 134046, 155107, 156503, 172155, 169789

Comme on peut le constater, **il ne s'agit pas de refondre le système de l'apprentissage, mais bien de se focaliser sur des améliorations de l'existant autour de quelques saillances** :

- Travailler sur l'amont de la signature du contrat,
- Passer d'un suivi à un accompagnement « large » des apprentis,

Il ne s'agit donc pas de créer ex-nihilo un nouveau dispositif mais bien de travailler sur les problématiques de coordination entre les acteurs et d'informations auprès des apprentis.

Les Plate formes « en dur » type PSAD ne semblent pas adaptées, ni la mise en place d'une ligne téléphonique.

C'est bien dans la rencontre concrète, dans les présentations physiques, dans les interstices de la coordination entre acteurs que se nouent les relations de confiance et d'accompagnement.

Le Centre d'Analyse Stratégique fait le même constat<sup>23</sup> ::

*« L'un des leviers pour sécuriser le parcours des apprentis dont les causes des ruptures de contrat d'apprentissage sont connues (difficultés d'hébergement, coûts de transport, conditions de travail difficiles dans certains secteurs, etc.) consiste par ailleurs à investir davantage dans l'accompagnement pédagogique. En termes de politiques publiques, ces problèmes de ruptures de contrat ont fait l'objet de réponses plus ou moins institutionnalisées insistant notamment sur le conseil en orientation ainsi que sur la gestion pédagogique des parcours d'apprentissage. C'est notamment le cas en France dans la région Île-de-France où un projet de démarche qualité pour l'apprentissage insiste sur l'articulation entre les formations au CFA et le travail réel des jeunes en entreprise. »*

La partie suivante présente et développe les travaux effectués par les Missions Locales lors des expérimentations du Fonds d'Expérimentation Jeunesse.

## **223. Auxquelles les Missions Locales ont pu répondre...**

Cette partie est construite à partir des actions efficaces testées lors des expérimentations :

### **❖ Le travail centré sur les jeunes**

**L'AMONT** : Une des valeurs ajoutées forte des expérimentations a été de mettre en avant l'importance de la phase amont de l'alternance qui, par nature, échappait jusqu'alors aux différents opérateurs, CFA ou entreprises notamment.

Rappelons que pour près de 60 % des jeunes signataires d'un contrat en alternance, il s'agit de leur première expérience dans le secteur marchand.

A l'heure où les études sur le décrochage scolaire montrent à la fois le poids de l'orientation « subie » mais aussi l'importance des « moments charnières (6ème, seconde) » comme cause de décrochage, il est particulièrement important de s'intéresser à l'amont de la signature du contrat dans le cadre d'une sécurisation du parcours en alternance.

---

<sup>23</sup> « Formation professionnelle initiale : l'Allemagne est-elle un modèle pour la France ? », note n°233 CAS, Février 2013,

## LES ACTIONS EN AMONT - Informations, accueil, accompagnement

- Information sur les métiers (visites, immersion, entretiens avec les conseillers, bilans.
- Rencontre avec l'entreprise et le responsable (tuteur, maître d'apprentissage).
- Vérification de la motivation du jeune pour le métier faisant l'objet de la formation.
- Information sur l'accompagnement par la Mission Locale (par lettre d'information ou par présentation de la ML au sein du CFA).
- Accompagnement à la recherche d'entreprise, de maître d'apprentissage, d'organismes de formation adaptés.
- Contribution à lever les freins sociaux (notamment mobilité, logement<sup>24</sup>).

### => Effets observés par les évaluateurs

Un renforcement de la motivation à intégrer l'alternance et une amélioration de l'image,  
La qualité de l'information progresse,  
Une augmentation des orientations Alternance au sein des Missions Locales,  
Une adéquation plus fine des appariements en Alternance entre le profil des jeunes et la demande des entreprises,  
Une assurance donnée au jeune qu'il ne sera pas « seul »,  
L'alternance moins perçue comme une orientation par défaut, augmentation de la perception positive de l'apprentissage chez les jeunes et donc de la motivation,  
Une amplification des outils de sensibilisation à l'alternance,  
Une sécurisation accrue de l'entrée en alternance.

## LES ACTIONS PENDANT LE CONTRAT - Un accompagnement spécifique multi partenarial

- Tout au long du contrat, à la demande d'une des parties prenantes, entretiens avec les conseillers référents des Missions Locales.
- Accompagnement « classique » Mission Locale (y compris relation avec Assistant social le cas échéant, mobilité, logement ...).
- Médiation en cas de conflit avec l'employeur ou avec le jeune.
- Attention portée à la réactivité de cette médiation : rapidité.
- Pendant les trois premiers mois à partir de la signature du contrat, suivi mensuel en emploi.
- Prévention des ruptures dès les premières, alertes afin d'éviter le fait accompli.

### => Effets observés par les évaluateurs

La plus value indéniable réside dans la posture NEUTRE du conseiller Mission Locale entre entreprises-tuteurs –responsable / CFA (par exemple) / jeune,  
Diminution nette des ruptures,  
Réorientation, le cas échéant, au sein de la même filière plutôt qu'un changement drastique,

<sup>24</sup> « Chèques habitat pour les jeunes en Alternance » développée par l'URHAJ – Rhône Alpes, Midi Pyrénées, Languedoc-Roussillon a instauré un chèque habitat de 6 € par nuitée qui a eu un effet positif. In Rapport final AP1 120. p14

Assurance offerte à l'entreprise de ne pas se retrouver seule - Rappelons que la majorité des entreprises compte moins de 10 salariés-,  
Des tuteurs, responsable de formation disposant d'un interlocuteur identifié,  
Meilleure connaissance des entreprises pour les conseillers en Mission Locale,  
Légitimité des référents des Missions Locales auprès des partenaires,  
Sécurisation du contrat en alternance.

#### ❖ Le travail partenarial :

##### **LES ACTIONS EN AMONT - Un travail de coordination des acteurs**

- Informer et se faire connaître et reconnaître.
- Gestion des listes et des offres.
- Entretien à plusieurs.
- Vérification des orientations / Motivation.
- Formalisation des process partenariaux (CMA, CFA, ML, Entreprises), charte qualité.
- Mise en place d'un comité de pilotage spécifique.

##### **=> Effets observés par les évaluateurs**

Des représentations de l'alternance qui s'améliorent,  
Des échanges de pratiques,  
Une formalisation accrue de l'organisation de l'alternance,  
La simplification des procédures,

##### **LES ACTIONS PENDANT LE CONTRAT - Un travail partenarial avec une centration sur le jeune**

- Entretiens à plusieurs.
- Définition fine des champs de compétences et de ce que chacun peut spécifiquement apporter afin d'éviter l'effet mille feuilles.
- Répartition des champs de compétence (cellule d'appui des CFA, Missions Locales notamment).
- Recherche de la pérennisation de l'emploi là où l'apprenti a travaillé.

##### **=> Effets observés par les évaluateurs**

Une amélioration des transferts d'information,  
Une réactivité accrue face aux difficultés,  
Une meilleure visibilité des acteurs et l'amorçage d'une nouvelle dynamique sur les territoires,  
Une analyse collective des situations individuelles,  
La construction d'un rapport de confiance favorisant les collaborations sur d'autres projets



## 224. Les limites

Bien entendu, des limites aux effets des expérimentations, des actions mises en place ou des résultats obtenus existent. Nous en voyons essentiellement trois.

### ❖ L'adhésion des entreprises

Lors de la mise en place de médiations entre le jeune et l'entreprise, toutes les entreprises n'ont pas voulues jouer le jeu, notamment dans les secteurs où les relations dégradées entre le jeune et l'employeur conduisent à de fort taux de rupture. La culture sectorielle de travail est une variable importante dans ce cas. On peut ainsi citer l'Hôtellerie / Restauration comme secteur peu enclin<sup>25</sup> à laisser intervenir un regard extérieur, alors que celui de la Viticulture s'avère ouvert. Les médiateurs sont alors davantage vus comme contrôleur que comme ressource ce qui est évidemment dommageable.

### ❖ Les logiques d'acteurs

Certains CFA ont été résistants aux actions développées par les Missions Locales vues comme concurrentes et peu légitimes et venant ainsi « empiéter » sur leur domaine. Il ne faut pas se leurrer, les expérimentations qui ont très bien fonctionné s'appuient sur un existant, un travail antérieur aux expérimentations avec les CFA ou les chambres consulaires. Pour autant, il a été possible de dépasser ces tensions en établissant clairement les rôles de chacun et en rappelant les intérêts des divers partenaires.

Les tensions autour des financements jouent également. Ainsi, les financements fléchés des Missions Locales en fonction des contrats obtenus par les jeunes, ou l'absence de contrat d'objectifs et de moyens régional sur l'apprentissage, ne sont pas forcément favorables à une orientation vers l'alternance.

Les modes de calcul des taux de ruptures ont pu également être source de tensions (inclusion ou non des 2 premiers mois du contrat dans le comptage) avec les CFA.

Enfin, des freins ont également existé pour l'accès aux jeunes suivis par les Missions Locales à l'apprentissage en lien avec des représentations négatives des jeunes par les entreprises ou liés aux questions de discrimination.

### ❖ La temporalité des circuits

Accès à l'offre des contrats en Alternance, transmission d'information, procédures de validation. Les temporalités administratives ne sont pas celles des jeunes ou des entreprises. Des offres pouvaient s'avérer pourvues alors qu'elles étaient encore disponibles, des oublis de transmission de contrat jeune / entreprise aux Missions Locales voire au CFA ; ces phénomènes, sans être massifs, ont pu perturber les actions mises en place.

En règle générale, le développement du travail partenarial a permis de pallier ses difficultés.

### ❖ L'enregistrement des informations

Les difficultés de la saisie d'informations (venant en sus du travail habituel, lors des expérimentations), l'appropriation des bases de données spécialement dédiées aux apprentis, la faible harmonisation des remontées d'informations selon les conseils régionaux et les contraintes du système d'information national Parcours 3 (propre aux Missions Locales) ont souvent amené les évaluateurs à revoir leurs ambitions autour du traitement purement quantitatif des données.

---

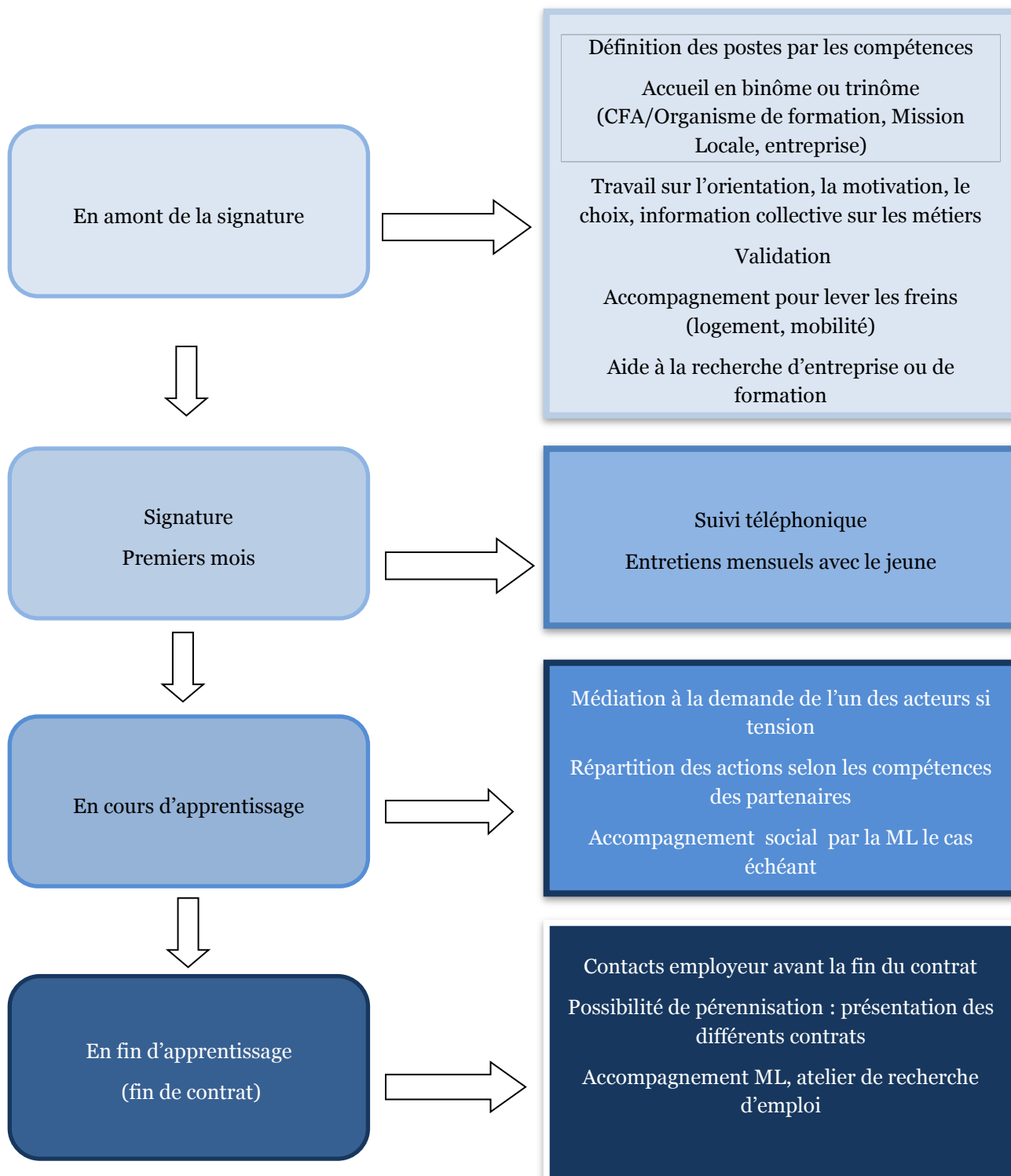
<sup>25</sup> Le projet développé en Bourgogne fait figure d'exception.

## 23. Les conditions d'extension au sein du réseau Missions Locales

### 231. Vers un schéma type de bonnes pratiques

Au vu des expérimentations, certaines manières de faire apparaissent indéniablement comme pertinentes. Nous proposons ci dessous un schéma type qui reprend les principales actions mises en œuvre par les Missions locales afin de sécuriser les parcours en alternance et qui ont démontré leur efficacité.

#### SCHEMA DE SECURISATION DE L'ALTERNANCE



## **232. Les conditions organisationnelles et partenariales des structures**

Il est nécessaire d'avoir une approche territoriale de l'apprentissage ; les disparités sectorielles, de taille des entreprises, de présence de CFA, et l'organisation des chambres consulaires selon le territoire invitent à cela.

### **La Région comme espace de cadrage**

Sur cette organisation territoriale, la Région semble le bon échelon en raison de ses compétences spécifiques sur la formation. Il faut souligner l'intérêt de la participation d'un représentant des Missions Locales au suivi du COM apprentissage (Contrat d'Objectifs et de Moyens) et à l'élaboration du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) le cas échéant, afin de pouvoir intégrer bien en amont les questions de tutorat externe. Par ailleurs, l'organisation concrète nécessite autant que faire se peut, une superposition territoriale entre le territoire des CFA et celui de la ou des Missions Locales présentes sur ces mêmes territoires.

Ensuite la nomination d'un référent interne à la Mission Locale (voire de plusieurs si le CFA couvre nombre de secteurs) présente l'avantage d'offrir un interlocuteur territorial unique (cf. 6.1)

### **Mise en œuvre dans une logique de projet**

D'un point de vue strictement organisationnel, l'on retrouve les prés requis habituels de la coordination d'acteurs différents engagés dans une même finalité d'action :

- Formalisation de l'action,
- Transmission d'information,
- Respect des compétences des acteurs,
- Clarification des intérêts individuels et mutuels,
- Prise en compte des limites institutionnelles ou organisationnelles de chacun,
- Discours commun,
- Pilotage.

## **233. Les conditions internes aux Missions Locales**

### **Nécessité d'avoir un interlocuteur dédié au sein de la structure**

La complexité des organisations territoriales, la multiplicité des acteurs et des enjeux de chacun d'entre eux, rendent impérative une « spécialisation » sur le champ de l'alternance.

### **Apprendre la médiation**

La posture de médiation à adopter par les salariés nommés « référents » ou « tuteurs externes », ne s'improvise pas. Cela nécessite à la fois la découverte des entreprises d'une manière fine (conditions de travail, besoin de compétences, organisation du travail...) et un travail sur la posture professionnelle de neutralité envers les différents acteurs.

Lorsque ces compétences ne sont pas encore internalisées, pour une minorité de Missions Locales, cela nécessite donc une formation et un temps d'apprentissage à cette médiation tripartite.

## 234. Les besoins afférents

### **Des conditions de ressources ou plutôt d'allocation de ressources**

Comme on l'a vu, il ne s'agit pas de créer un nouveau dispositif mais bien d'améliorer les coordinations. Il s'agit donc de sortir d'un financement fléché par dispositif, pour réfléchir en terme de territoire.

Sur le territoire, la coordination, à terme, impactera positivement à minima les niveaux de formation - sinon les sorties en emploi - en assurant davantage de qualification par une diminution des taux de rupture et ceci notamment auprès des jeunes les moins qualifiés.

Il ne s'agit pas là d'un point de vue, mais bien du résultat des expérimentations conduites.

Rappelons que l'objectif n°15 du Projet de Loi de Finances 2013 relatif à la politique jeunesse<sup>26</sup> pose pour 2013 dans l'indicateur 15.1 [Programme 103] un objectif de 63 % d'insertion dans l'emploi à l'issue du contrat d'apprentissage.

Ce taux d'insertion dans l'emploi est mesuré 7 mois après la fin du contrat d'apprentissage. Il prend en compte les apprentis ayant obtenu ou non le diplôme préparé, ayant achevé leur contrat ou l'ayant rompu avant terme.

### **Mettre en œuvre les résultats des expérimentations conduites par les Missions Locales contribuerait pleinement à l'atteinte de cet objectif de politique publique.**

L'on peut regretter, par ailleurs, la surreprésentation des entreprises de plus de 250 salariés dans les réflexions autour de l'apprentissage dans le Projet de Loi de Finances 2013, alors que l'on sait que les plus petites entreprises sont également les plus nombreuses, celles qui ont recours massivement à l'apprentissage pour les jeunes les moins qualifiés et celles dont le taux de rupture est le plus élevé<sup>27</sup>.

L'enjeu n'est pas seulement quantitatif, il réside dans la volonté d'améliorer les liens entre TPE/PME et Formation/Emploi, en assurant un devenir aux jeunes les moins qualifiés, tout en apportant un appui, trop rare, aux petites entreprises en terme de ressources humaines.

---

<sup>26</sup> Document de politique transversale. Projet de Loi de Finances pour 2013 (PLF 2013) : Politique en faveur de la jeunesse p135 et suivantes.

<sup>27</sup> « Etude sur les effets des ruptures de contrat d'apprentissage sur les trajectoires des jeunes et sur les pratiques des entreprises » MEN, CEREQ ; CLERSÉ 2012, p17

## 24. En guise de Conclusion

Le cadre législatif de l'alternance est actuellement en évolution. Ce qui se dessine va dans le sens d'un développement quantitatif d'une part et d'un développement qualitatif d'autre part, avec comme orientation première, la sécurisation des parcours.

Le nombre de contrats d'apprentissage enregistrés du 1er janvier au 31 décembre 2012 s'élève à 297 768, soit une progression de 1 % par rapport à 2011.

En revanche, les entrées en contrat de professionnalisation reculent de 8,6 % des entrées en un an (158 284 entrées en 2012) mais les chiffres ne sont pas encore stabilisés et seront augmentés avec les contrats de fin d'année.

Selon les évaluateurs externes des expérimentations sociales sur l'alternance conduites depuis 2009, le réseau des Missions Locales a su mettre en place des modalités d'accompagnement de l'alternance qui fonctionnent et donnent de bons résultats en diminuant nettement les taux de rupture des contrats.

Ce résultat présentant une diminution drastique des ruptures de contrats s'appuie sur le fait que les Missions Locales ont su :

- Développer un travail de proximité auprès des acteurs de la formation, via une territorialisation adaptée.
- Nommer des interlocuteurs uniques et identifiables pour les différents acteurs.
- Mettre en place un dispositif de médiation notamment entre les apprentis et les entreprises ou les maîtres d'apprentissage, et les organismes de formation.
- S'attacher à lever les freins périphériques à l'alternance que rencontrent de nombreux jeunes (mobilité, logement notamment).
- Aider à la formalisation de l'alternance sur les territoires pour une meilleure visibilité et accroître la flexibilité entre les différents acteurs.

Comme l'indique le CÉREQ dans son évaluation (BREF n°301 de novembre 2012), l'objectif est d'instaurer une politique de prévention basée sur la détection, le signalement et l'intervention rapide, avec possibilité de transitions par changement d'entreprise ou d'orientation.

Face à l'ambition du développement, donc du risque de hausse des ruptures, il est ainsi primordial de retenir la préconisation formulée en conclusion de l'étude du CÉREQ, Clersé<sup>28</sup> en novembre 2012 :

*« Enfin, ce travail aura atteint son but si le lecteur retient l'avertissement suivant : dans un contexte de mise en oeuvre de politiques successives visant un développement quantitatif de l'apprentissage, dont un des effets, involontaire mais induit, peut être l'augmentation du risque de rupture de contrat, il est encore plus indispensable d'insister sur la nécessité d'accompagner de manière adaptée et personnalisée les acteurs de la rupture, que sont les jeunes mais aussi les entreprises. »*

Le Centre d'Analyse stratégique formule, lui aussi, en février 2013 la proposition de renforcer l'accompagnement des apprentis de faible niveau, et il propose pour cela le recours à des tuteurs externes<sup>29</sup> :

---

<sup>28</sup> CÉREQ, Clersé « Jeunes et entreprises face aux ruptures de contrat d'apprentissage - Etude sur les effets des ruptures de contrat d'apprentissage sur les trajectoires des jeunes et sur les pratiques des entreprises » Nov. 2012

*« D'autres expérimentations ont montré par ailleurs que le recours à des tuteurs externes permet de réduire sensiblement les ruptures de contrat. Ces tutorats externes mobilisent un tiers extérieur à la fois à l'entreprise et au centre de formation qui accueillent l'apprenti ; il peut s'agir d'un conseiller d'une mission locale par exemple. »*

Enfin, le Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, ainsi que le Comité interministériel de la jeunesse (« priorité jeunesse »<sup>30</sup>) développent aujourd'hui des réflexions sur la sécurisation des parcours d'insertion professionnelle et sociale des jeunes et notamment des apprentis. Ces réflexions font échos aux résultats des expérimentations développées au sein des Missions Locales.

Il semble donc primordial de diffuser les résultats des expérimentations, mais aussi de s'attacher à développer au sein de l'ensemble du réseau des Missions Locales ces bonnes pratiques visant la sécurisation des contrats en alternance, en tenant compte des besoins financiers afférents.

---

<sup>29</sup> Centre d'Analyse Stratégique note d'analyse n°233 février 2013

<sup>30</sup> [http://www.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/CIJ\\_Synthese\\_21\\_FEVRIER\\_2013.pdf](http://www.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/CIJ_Synthese_21_FEVRIER_2013.pdf)

## Annexes

### Les procédures d'agrément de l'alternance

#### ❖ Les procédures pour le contrat d'apprentissage

L'employeur adresse le dossier complet à l'organisme d'enregistrement dont il relève (chambre consulaire pour le secteur privé ou unité territoriale de la DIRECCTE pour le secteur public) au plus tard dans les 5 jours (calendaires) qui suivent le début du contrat.

Le dossier complet comporte :

- les rubriques du formulaire renseignées : toutes les informations demandées sont nécessaires à l'instruction du dossier
- l'attestation de l'employeur quant à l'éligibilité du maître d'apprentissage à cette fonction (matérialisée par la case à cocher sur le formulaire) : cette éligibilité peut être contrôlée dans le cadre de l'instruction du dossier par l'organisme d'enregistrement
- l'attestation de l'employeur de disposer de l'ensemble des pièces justificatives liées au contrat : l'organisme d'enregistrement peut demander ces documents dans le cadre de l'instruction du dossier.

L'organisme d'enregistrement dispose de 15 jours (calendaires) à compter de la date de réception du dossier complet pour rendre sa décision.

Si le contrat est conforme aux règles législatives, réglementaires et conventionnelles en vigueur, l'organisme d'enregistrement enregistre le contrat et celui-ci peut commencer ou se poursuivre. L'absence de réponse de l'organisme d'enregistrement au terme du délai d'instruction vaut acceptation.

Si une non-conformité est constatée au cours de l'instruction, l'organisme d'enregistrement peut, soit refuser immédiatement le contrat, soit demander la modification par l'employeur du ou des points de non-conformité, et ce dans le délai prévu pour l'instruction.

La modification doit être apportée sur un nouveau formulaire complet édité en 3 exemplaires, datés du jour de la modification, et signés par les parties.

Faute d'envoi des formulaires modifiés par l'employeur avant la fin du délai d'instruction, le contrat est refusé.

Un contrat d'apprentissage dont l'enregistrement est refusé par l'organisme d'enregistrement ne peut débuter ou ne peut plus recevoir exécution.

Le contrat d'apprentissage peut être rompu par l'apprenti ou l'employeur pendant les deux premiers mois ou, passé ce délai, par commun accord ou décision du Conseil des prud'hommes. La rupture du contrat doit faire l'objet d'un écrit, qui est notifié au directeur du CFA et à l'organisme ayant enregistré le contrat.

#### ❖ Les procédures pour le contrat de professionnalisation

L'employeur adresse le dossier complet à l'OPCA dont il relève au plus tard dans les 5 jours (calendaires) qui suivent le début du contrat.

Le dossier complet comporte :

- les rubriques du CERFA dûment renseignées

- Le document visé à l'article D.6325-11 du code du travail précisant les objectifs, le programme et les modalités d'organisation, d'évaluation et de sanction de la formation
- le cas échéant, les pièces complémentaires nécessaires à l'instruction du dossier par l'OPCA.

L'OPCA dispose de 20 jours (calendaires) à compter de la date de réception du dossier complet pour rendre un avis sur la conformité du contrat et une décision sur la prise en charge financière des dépenses de formation.

Si le contrat est conforme aux règles législatives, réglementaires et conventionnelles en vigueur, l'OPCA dépose le contrat de professionnalisation à la DIRECCTE et informe l'employeur de sa décision de prise en charge

Sinon, l'OPCA informe l'entreprise et le salarié de son refus de la prise en charge et motive sa décision par l'une des raisons suivantes :

- Rémunération non conforme au regard des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles
- Durée du contrat non-conforme au regard des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles
- Part de formation non-conforme au regard des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles
- Qualification non éligible au regard des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles
- Autre motif de non-conformité du contrat au regard des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles
- Qualification non prioritaire au regard des priorités de la branche
- Employeur non éligible à l'embauche d'un salarié en contrat de professionnalisation
- Absence de disponibilités financières
- Dossier incomplet

Les contrats de professionnalisation à durée déterminée et les actions de professionnalisation d'un contrat à durée indéterminée ouvrent droit pour l'employeur à l'exonération de cotisations à sa charge :

- au titre des accidents du travail et maladies professionnelles en cas d'embauche d'un jeune de moins de 26 ans ou d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus par un groupement d'employeur organisant des parcours d'insertion et de qualification
- au titre des assurances sociales et allocations familiales en cas d'embauche d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus.
- 

Certains contrats de professionnalisation peuvent faire l'objet de modalités plus favorables aussi bien pour l'employeur que le salarié. Ces contrats « renforcés » peuvent être conclus avec (voir OPCA ou la DIRECCTE de la région) :

- les personnes âgées de 16 à 25 ans révolus qui n'ont pas validé un second cycle de l'enseignement secondaire et qui ne sont pas titulaires d'un diplôme de l'enseignement technologique ou professionnel,
- les personnes bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS, AAH, API pour les DOM-ROM)
- et les personnes ayant bénéficié d'un contrat unique d'insertion (CUI-CIE ou CUI-CAE)

L'intégralité des formulaires est disponible en version dématérialisée sur le portail de l'alternance :

<https://www.alternance.emploi.gouv.fr>



# SOURCES

## Rapports des évaluations des projets expérimentaux du Fond d'expérimentation jeunesse :

FEJ Cahier thématique Expérimentations : «**Sécuriser l'orientation vers l'alternance et Prévenir les ruptures** » - Avril 2011

<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Livretalternance.pdf>

- « **Promotion de l'apprentissage et sécurisation des parcours des jeunes apprentis en France** » AP1 112 - CNML/ ANSA, CREDOC, 01/04/2014. En cours. Inspiré du programme de Tulle (cf. AP DIIESSES 09)  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/RE\\_AP1\\_112\\_EVA\\_NE012011-2.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/RE_AP1_112_EVA_NE012011-2.pdf)  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/RE\\_AP1\\_112\\_note\\_etape\\_31\\_12\\_2010\\_synthese\\_globale\\_VF.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/RE_AP1_112_note_etape_31_12_2010_synthese_globale_VF.pdf)
- « **Un Accompagnement Global Individualisé et Responsable : AGIR pour une alternance novatrice et durable** » AP1 140 - CNAM Pays de la Loire, Association bretonne pour la promotion de la recherche sur la jeunesse, 31/03/2013. En cours.  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/RE\\_AP1\\_140\\_EXP\\_NE012011-2.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/RE_AP1_140_EXP_NE012011-2.pdf)  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/doc/RE\\_AP1\\_140\\_EVA\\_NE012011-2.doc](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/doc/RE_AP1_140_EVA_NE012011-2.doc)
- « **Parcours à la réussite professionnelle active des jeunes** » AP1 143 - Union professionnelle artisanale des Alpes Maritimes, AMNYOS, 29/09/2012. Rapport en cours de rédaction, non disponible, entretien.  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1\\_note\\_etape\\_expe\\_31\\_12\\_2010\\_N143bis.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1_note_etape_expe_31_12_2010_N143bis.pdf)  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/doc/RE\\_AMNYOS\\_AP1\\_no\\_143\\_EVA\\_Note\\_etape\\_eval\\_28\\_Janv\\_2011.doc](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/doc/RE_AMNYOS_AP1_no_143_EVA_Note_etape_eval_28_Janv_2011.doc)
- « **Inscrire les contrats en alternance dans une logique de parcours sécurisé** » AP1 263 - Mission locale rurale de l'arrondissement de Beaune, IREDU-CEREQ, 31/03/2012. Rapport final disponible  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Final\\_Evaluation\\_AP1\\_263.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Final_Evaluation_AP1_263.pdf)  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Note\\_de\\_restitution\\_finale\\_AP1\\_263.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Note_de_restitution_finale_AP1_263.pdf)
- « **Évaluation d'un programme de prévention des ruptures dans l'apprentissage** » AP DIIESSES 09 - Mission locale de Tulle, CREST, 13/05/2012. Rapport final non disponible (entretien téléphonique)
- « **Parcours préparatoires à la signature de contrats d'apprentissage en Bac Pro** » AP1 340 - UNMFREO. En cours.  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/RE\\_AP1\\_340\\_EVA\\_NE012011-2.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/RE_AP1_340_EVA_NE012011-2.pdf)
- « **Champagne Alternance** » AP1 329 - Mission Locale de Reims / ARML. CREDOC, 30/06/2012. Rapport final disponible.  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1\\_329\\_Rapport\\_Final\\_Evaluation\\_Champagne\\_Alternance.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1_329_Rapport_Final_Evaluation_Champagne_Alternance.pdf)
- « **FAR : Faire de l'Alternance une Réussite** » AP1 438 - Rectorat de Metz Nancy, GREE Université de Nancy, Rapport final disponible.  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1\\_438\\_Rapport\\_Final\\_Evaluation.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1_438_Rapport_Final_Evaluation.pdf)

- « **SYNART synergie artisanat du bâtiment** » AP1 384 - F.C. des métiers du bâtiment "groupe IDF" / INFA, Cabinet cairn ingénierie. Rapport final disponible  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Final\\_Evaluation\\_AP1\\_384.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Final_Evaluation_AP1_384.pdf).
- « **Plateforme de sécurisation des contrats d'apprentissage** » AP1 27 - Chambre de métiers et de l'artisanat de la Mayenne, AMNYOS, 31/03/2012. Rapport final disponible.  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Final\\_Evaluation\\_AP1\\_027.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Final_Evaluation_AP1_027.pdf)
- « **DEPAR : Dispositif expérimental de plate-forme pour une alternance réussie** » AP1 37 - Fondation d'Auteuil, CREDOC, 30/10/2012. Rapport final disponible  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Final\\_EXPE\\_AP1\\_037.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Final_EXPE_AP1_037.pdf)
- « **Réduire les sorties prématurées du système de formation initial, sécuriser l'orientation vers l'alternance et prévenir les ruptures** » AP1 393 - ARML Languedoc Roussillon, Cabinet CIVITO, 31/03/2012. Rapport final disponible  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1\\_393\\_EVA\\_RF\\_FEJ\\_LR.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1_393_EVA_RF_FEJ_LR.pdf)
- « **Chèque Habitat pour les Jeunes en Alternance** » AP1 169 - URHAJ Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, AMNYOS, 30/01/2012. Rapport final disponible  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1\\_169\\_Rapport\\_final\\_EVA\\_01\\_12.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1_169_Rapport_final_EVA_01_12.pdf)
- « **Accompagner les jeunes mineurs dans l'accès et la réalisation de leur contrat d'apprentissage** » AP1 55 - Association Foyer pour tous, CERIEME - Université de Rennes, 31/03/2012. Rapport final disponible.  
[http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1\\_055\\_Rapport\\_final\\_Evaluation\\_mars\\_2012.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/AP1_055_Rapport_final_Evaluation_mars_2012.pdf)

\* \* \* \* \*

Document de politique transversale - Projet de Loi de Finance pour 2013 « **Politique en faveur de la jeunesse** »

[http://jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/DPT2013\\_politique\\_jeunesse.pdf](http://jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/DPT2013_politique_jeunesse.pdf)

BREF du Céreq n°276 « **Apprentissage contre professionnalisation : un faux débat** » juillet 2010

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Apprentissage-contre-professionnalisation-un-faux-debat>

BREF du Céreq n° 272 « **Contrat d'apprentissage, les raisons de la rupture** » mars 2010

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Contrat-d-apprentissage-les-raisons-de-la-rupture>

BREF du Céreq n° 293-2 « **Développer l'apprentissage ? Constats, limites et propositions** » 2011

<http://www.cereq.fr/index.php/actualites/Developper-l-apprentissage-Constats-limites-et-propositions>

BREF du Céreq n°301 « **Sécuriser les parcours des apprentis** » Nov. 2012

<http://www.cereq.fr/index.php/articles/Espace-Presses-Articles/SECURISER-LE-PARCOURS-DES-APPRENTIS>

CÉREQ, Net doc n°104 « **Tendances nationales et identités régionales : éléments de cadrage pour un diagnostic régional de l'apprentissage** » Nov. 2012

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Net.Doc/Tendances-nationales-et-identites-regionales-elements-de-cadrage-pour-un-diagnostic-regional-de-l-apprentissage>

CÉREQ, Clersé « **Jeunes et entreprises face aux ruptures de contrat d'apprentissage - Etude sur les effets des ruptures de contrat d'apprentissage sur les trajectoires des jeunes et sur les pratiques des entreprises** » Nov. 2012

[http://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=800](http://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=800)

CÉREQ Nef 40 « **L'apprentissage au sein de l'éducation nationale : une filière sortie de la clandestinité** » Avril 2009

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Nef/L-apprentissage-au-sein-de-l-Education-nationale-une-filiere-sortie-de-la-clandestinite>

Dares analyses n°007 « **L'ACTIVITÉ DES MISSIONS LOCALES ET PAIO EN 2010 Les premiers accueils se maintiennent à un niveau élevé** » janvier 2012

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-007-2.pdf>

Dares analyses n°021 « **Le contrat de professionnalisation en 2011 : plus d'entrées qu'en 2010 et des contrats plus courts** » - Mars 2012

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-021.pdf>

Dares analyses n°100 « **le contrat de professionnalisation : l'insertion des bénéficiaires varie surtout selon le métier préparé** » - décembre 2012

[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-100\\_-](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-100_-)

[Le contrat de professionnalisation l insertion des beneficiaires varie surtout selon le metier prepare .pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-100_-Le_contrat_de_professionnalisation_l_insertion_des_beneficiaires_varie_surtout_selon_le_metier_prepare_.pdf)

Dares **Éléments caractéristiques des entrées enregistrées en 2010**

<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/statistiques,78/politique-de-l-emploi-et-formation,84/formation-professionnelle,262/alternance-et-apprentissage,2093.html>

Centre d'Analyse Stratégique Note d'analyse n°322 « **Formation professionnelle initiale : l'Allemagne est-elle un modèle pour la France ?** » - Février 2013

<http://www.strategie.gouv.fr/content/formation-professionnelle-initiale-na-322#les-ressources>

CNFPTLV « **Le financement et les effectifs de l'apprentissage en France** » - pré-rapport décembre 2012

CNML « **Bilan chiffrés 2010 activités des Missions Locales** » - Mars 2012

<http://www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/Bilan%20chiffres%202010%20activit%C3%A9%20ML.pdf>

« **Contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation : approche comparative** » Michel Abhervé 2012

<http://www.franceapprentissage.fr/franceapprentissage/pdf/Contratsalternancecomparaisons.pdf>

Comité Interministériel de la Jeunesse Rapport « **priorité jeunesse** » – 21 février 2013

[http://www.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/CIJ\\_Synthese\\_21\\_FEVRIER\\_2013.pdf](http://www.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/CIJ_Synthese_21_FEVRIER_2013.pdf)

AEF

<http://www.aef.info>

# Le tutorat externe pour sécuriser le parcours des apprentis

Régis Barbier, Directeur de la Mission Locale de l'arrondissement de Beaune

Dans les 47 mesures prises dans le cadre du **Comité interministériel de la Jeunesse** réuni le 21 février 2013, la 20<sup>ème</sup> souligne la nécessité de **sécuriser le parcours des apprentis sur les premiers niveaux de formation** :

**« 20. Réduire le taux de rupture des contrats d'apprentissage pour les jeunes les plus fragiles**

*Le taux de rupture des contrats d'apprentissage est d'autant plus élevé que le niveau de formation initiale du jeune est faible et que la taille de l'entreprise est petite. À cet égard, le risque d'un faible niveau de formation initiale est plus prégnant pour les jeunes qui cumulent certaines caractéristiques comme un handicap ou une résidence en quartier couvert par la politique de la ville. Il convient donc d'agir pour limiter les taux de rupture en s'attachant prioritairement aux jeunes les moins formés qui se trouvent être majoritairement embauchés en contrat d'apprentissage dans des entreprises de petite taille. »*

Dans sa **note 322** publiée le 26 février, le **Centre d'analyse stratégique** (institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès de Premier Ministre) reprend cette proposition en traçant les premières pistes de mise en œuvre dans sa première priorité :

**« Renforcer l'accompagnement des apprentis pour les niveaux IV et V :**

- diversifier les modalités d'accompagnement en recourant au tutorat externe et aux démarches de qualité en apprentissage ;
- expérimenter des tutorats bénévoles mobilisant d'anciens employés en retraite. »

La Mission locale de Beaune peut apporter son expertise sur la mise en œuvre de cette orientation :

- Elle a **mis en place en 2002 un dispositif d'accompagnement de tous les apprentis de l'hôtellerie-restauration** sur son territoire (en partenariat avec la branche professionnelle, le CFA et la CCI, d'où la réussite et le maintien de l'action). Le taux d'abandon dans ce secteur difficile pour les jeunes est inférieur à 8%.
- Elle a **participé aux groupes de travail mis en place Régis Marcon** pour rédiger le Livre blanc sur l'alternance en restauration.
- Elle a **porté une expérimentation pour vérifier si son dispositif était transposable à d'autres territoires et à d'autres secteurs**. L'évaluation conduite par l'IREDU-CEREQ est plus que convaincante : un jeune accompagné par un tuteur externe a 4 à 6 fois plus de chance d'aller au terme de son contrat qu'un jeune non accompagné.  
<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Securiser-les-parcours-des-apprentis>  
Il faut souligner que cette expérimentation n'a concerné que le tutorat externe, sans aucune action sur les phases en amont pour éviter tout biais.
- Elle est **intervenue devant le Conseil d'orientation pour l'Emploi le 6 janvier 2011** pour préconiser un renforcement qualitatif de l'apprentissage afin d'obtenir un développement quantitatif  
[http://www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/R. Barbier - propositions apprentissage.pdf](http://www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/R._Barbier_-_propositions_apprentissage.pdf)

## 1- Pourquoi des ruptures ?

Une rupture est un constat partagé d'arrêter la collaboration entre un apprenti et son entreprise. Le contrat peut être résilié :

- unilatéralement par l'employeur ou par l'apprenti, durant les 2 premiers mois de l'apprentissage,
- ou à tout moment par décision du conseil des prud'hommes pour faute grave, manquement répété aux obligations ou inaptitude
- ou à tout moment d'un commun accord entre l'employeur et l'apprenti.

Rompant le lien entre l'entreprise et le jeune, la rupture est trop souvent associée à des difficultés du jeune en entreprise, mais c'est beaucoup plus complexe et il convient de déterminer la causalité originelle.

Les ruptures tiennent à **trois grandes catégories** :

- une **erreur de recrutement ou d'orientation**
- une relation professionnelle tendue suite à des **problèmes de management – communication – comportement**
- des **difficultés extra-professionnelles** tenant à l'employeur, au maître d'apprentissage ou au jeune qui viennent perturber les relations professionnelles.

**Pour la première catégorie** qui se « résout » largement pendant la période d'essai (1/3 des ruptures), on peut avancer deux réponses :

- Un **travail accru sur le projet professionnel** du jeune validé par des stages en entreprises et un accompagnement dans le choix de l'entreprise est essentiel. Le développement du placement (mise en ligne d'offres d'apprentissage et candidature par envoi de CV) tel qu'il a été promu récemment est un facteur à risque et doit laisser sa place à une intermédiation basée sur l'appariement et donc une connaissance fine des entreprises et de ses attentes. Ce processus d'orientation renforcé doit aussi prendre en compte toutes les conséquences sociales (logement, transport, ...) de la mise en œuvre du projet.
- La contractualisation du contrat d'apprentissage ne peut se limiter à la signature d'un CERFA et au respect des règles sur le maître d'apprentissage. L'étude de l'EFIGIP en Franche-Comté met bien en avant la **nécessité d'améliorer le processus de recrutement et d'intégration** avec un véritable échange entre le jeune et son employeur sur les conditions de travail et l'évolution du « poste » tout au long du contrat. Les branches professionnelles et les acteurs de l'orientation des jeunes doivent travailler ensemble pour donner un contenu partagé au processus de recrutement.  
[http://www.efigip.org/actualites/912-ruptures-des-contrats-en-alternance-contrats-d-apprentissage-et-de-professionnalisation-jeunes.html?idp=126&newsfc\\_page=1](http://www.efigip.org/actualites/912-ruptures-des-contrats-en-alternance-contrats-d-apprentissage-et-de-professionnalisation-jeunes.html?idp=126&newsfc_page=1)

Dans le fonctionnement actuel, il est très difficile d'identifier ces ruptures en période d'essai car le processus d'enregistrement des contrats est en cours et car les jeunes peuvent n'être encore jamais allés au CFA.

**Pour la seconde catégorie** :

- comme l'apprentissage concerne essentiellement des TPE où n'existe pas de fonction - culture ressources humaines, où le maître d'apprentissage est souvent l'employeur partagé entre la passion de son métier et la volonté de faire fructifier son entreprise

- comme pour le jeune, deux fois sur trois, c'est sa première expérience du monde du travail une simple incompréhension ou un défaut de communication peut créer un enchaînement grandissant de tensions amenant à la rupture.

L'intervention tout au long du contrat d'une tierce personne peut éviter qu'une zone d'ombre ou de trouble ne conduise à la résiliation. Elle s'appuie sur un entretien avec le jeune, puis avec le maître d'apprentissage pour déterminer les points positifs dans le déroulement du contrat et, éventuellement, les points d'amélioration soulignés par l'une et / ou l'autre des parties. Dès lors, un entretien tripartite est mis en place pour arriver à un plan d'actions qui permette de lever les incompréhensions ou réduire une certaine dérive. Un bilan de sa mise en œuvre est réalisé dans les trois semaines pour mesurer l'amélioration et éventuellement le compléter.

C'est un **processus d'accompagnement permanent** qui doit intervenir le plus en amont possible et vise à **instaurer un espace de confiance** où le jeune et le maître d'apprentissage peuvent faire part de leurs éventuelles difficultés, incompréhensions et chercher ensemble, avec l'appui neutre du tuteur externe, la ou les solutions pour permettre la poursuite du projet du jeune.

Il est différent du processus de médiation qui vise à instaurer un **espace de dialogue afin de résoudre un conflit** et ne porte que sur les conditions d'exécution du contrat (rémunération, temps de travail, congés, hygiène et sécurité, ...). Sa mise en œuvre tardive et son champ restreint conduisent le plus souvent à une résiliation « négociée ».

**Pour la troisième catégorie** qui est plus difficile à faire ressortir et qui a pour conséquence de tendre les relations professionnelles, seule une **approche globale** (écoute au niveau professionnel et social) permet de la déceler. Il est important de souligner que les difficultés sociales ne concernent pas que le jeune, que leur résolution est difficile car elles ne se limitent pas à un appui financier temporaire au jeune, même si la possibilité de mobiliser des moyens est un élément important.

Il faut noter qu'une des causes de difficulté du jeune peut tenir à son mal-vécu en centre de formation et que la coordination tuteur externe – CFA (avec un partage des informations à mettre en place) est essentielle. La note du Centre d'analyse stratégique met en priorité le développement du tutorat externe et la démarche qualité des CFA et prend donc bien compte cette réalité.

Dans les trois cas, la résiliation du contrat peut être une solution, mais elle doit être acceptée par les deux parties pour ne pas être vécue comme totalement négative et suivie (ou précédée) pour le jeune par un accompagnement pour :

- mettre en avant les points positifs, les compétences acquises dans cette première expérience professionnelle
- s'appuyer dessus pour, soit rechercher une nouvelle entreprise avec un appariement construit, soit reprendre le travail sur le projet professionnel.

De même, selon l'analyse de l'Assemblée des Chambres françaises de Commerce et d'Industrie ([http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/ACFCI\\_Enquete-Ruptures-de-Contrats-d-apprentissage.pdf](http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/ACFCI_Enquete-Ruptures-de-Contrats-d-apprentissage.pdf)) 23% des entreprises qui connaissent une rupture abandonnent définitivement l'idée de réembaucher un apprenti. L'accompagnement de l'entreprise ne peut donc que permettre de maintenir un niveau élevé d'offres d'apprentissage.

## 2- C'est quoi un tuteur externe ?

C'est un conseiller en insertion sociale et professionnelle de la Mission locale qui exerce cette fonction dans l'expérimentation menée.

Il a, dans sa posture, les trois conditions de réussite :

- **Neutralité** : c'est un élément essentiel pour instaurer l'espace de confiance nécessaire à une écoute socio-professionnelle tant au niveau du jeune que du maître d'apprentissage. Elle tient au fait qu'il n'y a ni rapport d'autorité vis-à-vis de l'une des parties, ni lien financier ou institutionnel.
- **Réactivité** : affecté à cette fonction, il peut organiser son activité entre des suivis programmés et des interventions en urgence, étant sollicité par une des parties sur une situation à risques.
- **Proximité** : elle lui permet de bien connaître le tissu local d'entreprises et la problématique des jeunes, notamment sur son territoire.

Il maîtrise quatre compétences essentielles :

- **Ecoute** : c'est la base du travail en Mission locale qui permet un comportement empathique et bienveillant excluant une adhésion quelconque aux émotions exprimées, qui conduit à ne pas exprimer d'interprétation et donc, globalement, à ne pas s'identifier à l'autre. Il s'appuie sur une reformulation des propos pour poser des questions pertinentes afin d'accompagner le jeune et de le pousser plus profondément dans son processus de réflexion.
- **Accompagnement** : c'est un processus formalisé qui s'inscrit parfaitement dans un contrat d'apprentissage où le jeune est là pour apprendre un métier tout en découvrant le monde du travail. Il permet de souligner les points forts dans le déroulement du contrat et, en cas de difficultés, de mettre en avant les points d'amélioration et d'inviter les deux parties à déterminer un plan d'actions partagé pour les réduire et les éliminer.
- **Connaissance de la « problématique jeunes », notamment sur son territoire** : elle permet de placer son intervention dans un cadre plus large et de mobiliser les aides ou partenaires existants.
- **Connaissance du tissu entrepreneurial local** : c'est la faculté à comprendre la culture du secteur professionnel, de l'entreprise, à ne pas interférer, autrement que par le conseil ou l'alerte, sur les problèmes de droit du travail en renvoyant vers les interlocuteurs adaptés, à trouver, dans une logique d'appariement, l'entreprise la mieux adaptée au profil du jeune, à travailler avec les différentes organisations locales,...

Par rapport au schéma initial de l'expérimentation, le tuteur externe pourrait recevoir une **extension de son rôle sur un accompagnement de fin de formation** si le maintien au sein de l'entreprise n'est pas envisagé. Il pourrait aider le jeune deux mois avant la fin du contrat et jusqu'à 6 mois après pour trouver un emploi ou un nouveau contrat d'apprentissage.

En effet, si le taux global d'insertion à la fin de l'apprentissage est annoncé à 63,8% il n'est que de 38,7% pour ceux qui ont échoué aux diplômes et de 58,8% pour les CAP ((avec seulement 51,9% des CDI parmi les contrats signés) et seulement 53,9 % dans les services et de 50,8% pour les jeunes femmes (source DEP MEN). Par ailleurs, de fortes disparités d'insertion existent selon les secteurs professionnels (<http://www.data.gouv.fr/DataSet/564611>).

On comprend ainsi pourquoi les emplois d'avenir ciblent aussi les jeunes ayant un CAP ou BEP dès lors qu'ils sont en recherche d'emploi depuis 6 mois dans les 12 derniers mois.

Un **schéma comparable à celui préconisé pour les emplois d'avenir** avec le bilan final et l'engagement de l'employeur à aider le salarié à trouver un emploi durable pourrait être retenu.

### 3- Quelles conditions nécessaires à la réussite ?

Le « zéro rupture » est inenvisageable. Par contre, arriver à un taux inférieur à 10% doit être l'objectif.

Pour cela, la mise en œuvre du tutorat externe doit être accompagnée :

- par un **engagement fort de l'Etat, de la Région et des branches professionnelles** pour légitimer son intervention et analyser les difficultés
- par une **formation accrue, voire obligatoire des maîtres d'apprentissage** pour faciliter l'intégration des jeunes. Il serait essentiel que ces **formations permettent un temps d'échange avec les tuteurs externes pour montrer la complémentarité des interventions** et faciliter celles-ci (la Mission locale de Beaune a souhaité que cela soit mis en place pour la formation des tuteurs pour les emplois d'avenir)
- par une **démarche qualité au sein des Centre de formation** des apprentis comme préconisée dans la note d'analyse. Elle pourrait conduire à **inviter la Mission locale au conseil de perfectionnement** de l'établissement afin de faciliter les échanges d'informations (depuis l'expérimentation, la Mission locale de Beaune est invitée au conseil de perfectionnement du CFA viticole de Beaune)
- par la **tenue de permanences au sein des CFA** pour répondre aux besoins des jeunes et, éventuellement, comme cela a pu être diagnostiqué avec le CFA viticole, par une **approche collective des jeunes ayant des difficultés vis-à-vis de la formation** pour les écouter, échanger avec l'équipe de formateurs et influencer le projet d'établissement
- par un **système d'échanges d'informations entre les acteurs** (chambres consulaires, tuteurs, CFA, autres acteurs impliqués) pour informer de la signature des contrats, coordonner les interventions et partager les informations. L'actuel développement de Parcours 4 pourrait prévoir cette fonctionnalité sous réserve que la barrière des 16 ans soit abaissée
- par un **travail partenarial et territorial entre tous les acteurs intervenant au niveau de l'orientation et du recrutement** (donc les branches professionnelles) pour réduire les erreurs d'orientation et de recrutement (un schéma comparable aux emplois d'avenir pourrait être construit) et pour piloter le dispositif.
- par la **participation de tuteurs bénévoles au déploiement du dispositif** : leur apport pourrait porter sur la connaissance de la culture du secteur professionnel, sur l'appui à régler des situations bloquées et à trouver de nouvelles entreprises pour des jeunes dont la résiliation du contrat a été jugée nécessaire pour maintenir leurs projets. Leur implication doit s'appuyer sur leur autorité morale auprès de leurs confrères en exercice. Par contre, s'ils se placent dans une posture de passion vis-à-vis de leur métier, ils auront du mal à maintenir la neutralité nécessaire au tutorat. Une expérimentation pourrait être menée sur des territoires où l'accompagnement dans l'apprentissage est déjà pratiqué.
- par **l'implication des parents pour les mineurs** : dans le cadre de son expérimentation, la Mission locale de Beaune s'est limitée à informer les parents de la mise en place de cet accompagnement et de la possibilité offerte de saisir le tuteur externe.

### 4- Quel coût, ou plutôt, quel investissement ?

Il convient, d'abord, de déterminer le nombre de jeunes potentiellement concernés.

En 2011, selon l'étude de la DARES, 295 000 contrats d'apprentissage ont été enregistrés (DARES



Analyses n°080 de novembre 2012 « L'apprentissage en 2011 : hausse des entrées, surtout dans les entreprises d'au moins 50 salariés ») :

- dont 40% pour des **mineurs**  
→ Cible potentielle = **118 000**
- dont 63,8% constituent une **première entrée sur le marché du travail** pour les jeunes  
→ Cible potentielle = **188 210**
- dont 57,5% dans des **entreprises de moins de 10 salariés**  
→ Cible potentielle = **169 625**
  
- dont 69,2% sur des **diplômes de niveau V ou IV**  
→ Cible potentielle = **204 140**

Selon l'Insee, (cf. : [Effectifs d'apprentis en fonction du diplôme préparé en 2010](#)) il y avait **314 875 apprentis de niveaux V et IV** dans l'effectif 2010/2011.

Si on applique les ratios précédents, ma cible potentielle évolue :

- **mineurs** : **125 950**
- **première entrée sur le marché du travail** : **200 890**
- **entreprises de moins de 10 salariés** : **181 050**

**Si le dispositif de tutorat externe est généralisé pour tous les apprentis de niveau V et IV dans des entreprises de moins de 10 salariés, il concernerait au maximum 181 050 jeunes.**

### **Quel est le coût individuel du tutorat externe ?**

L'expérimentation s'est construite sur un tuteur pour 150 jeunes, soit un coût moyen de 300 € par jeune (ce coût moyen devrait être affiné pour prendre en compte le territoire et les coûts liés aux temps et frais de déplacement). C'est le montant qui était initialement annoncé pour l'accompagnement des emplois d'avenir.

En améliorant l'accès à l'information sur les contrats signés, la coordination entre acteurs, le partage des informations, en s'appuyant sur l'engagement de l'Etat et des Régions, en instaurant des permanences dans les Centres de Formation, la fourchette pourrait être ramenée à un coût moyen de 250 € par jeune accompagné, soit 55 325 000 €.

En incluant, un dispositif de soutien financier, un peu à l'image de l'Accord national interprofessionnel de juillet 2011, mais en ne le limitant pas au seul premier mois, le coût global annuel du tutorat externe serait de 60 millions d'euros.

Rapporté aux dépenses consacrées à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage (32 Milliards), cela représente un effort de 0.1875%.

Rapporté aux dépenses de l'Etat (données 2010 : 2.3 milliards) et des Régions (1.9 milliard) consacrées à l'apprentissage, cela représente un effort de 1.43 %. Ce pourcentage tomberait à moins de 1% en incluant le financement des entreprises.

Mais ce coût direct doit être relativisé et ne peut être analysé uniquement sous l'angle financier :

- le tutorat externe, en maintenant le contrat, évite d'installer (ou de maintenir si son accès fait suite à un échec scolaire) le jeune dans la spirale destructrice de la perte de confiance en soi et de tirer un trait sur l'investissement formation assuré par le CFA et l'entreprise
- dès lors que la rupture devient nécessaire, l'accompagnement immédiat permet d'éviter au jeune de plonger dans une logique d'échec et de méfiance vis-à-vis du monde du travail et de la formation. Il s'appuiera sur les compétences acquises et permettra, soit de retrouver une entreprise, soit de travailler un nouveau projet professionnel
- en assurant un accompagnement avant la fin du contrat et jusqu'à 6 mois après le tutorat externe peut, doit permettre d'accélérer l'insertion des jeunes et d'éviter qu'ils ne tombent dans le découragement.

Si le coût d'un jeune accompagné par une Mission locale peut être estimé à 450 €, la non-résiliation (50 000 jeunes concernés) et un accès à l'emploi durable favorisé peuvent permettre d'avancer que le coût direct du tutorat externe est au minimum diminué par deux.

Le tutorat externe permet aussi d'avoir au niveau local, régional et national un véritable observatoire des jeunes en apprentissage. En effet, le suivi dans le système national d'information des Missions Locales peut délivrer des analyses, permettant de développer des plans d'actions adaptés à la réalité du terrain.

Le tutorat externe peut donc aller au-delà de la sécurisation des parcours et servir au développement quantitatif de l'apprentissage avec l'effet qualitatif qu'il instaure. Il doit donc être perçu comme un investissement :

- au niveau des jeunes en leur facilitant l'accès à un diplôme et à un emploi,
- au niveau des entreprises en leur permettant de trouver des salariés formés et ayant une première expérience,
- au niveau des territoires pour mobiliser les acteurs afin de répondre aux défis du développement économique.

## Conclusion

L'apprentissage porte en lui de nombreux points de fragilité :

- découverte du monde du travail et multiplicité des autorités qui interviennent dans des cadres différents et des lieux de vie
- faiblesse des rémunérations et gestion du premier salaire
- finalités différentes selon les secteurs professionnels
- trois types d'apprentis : les motivés, les « pourquoi pas » et les salariés.

Le tutorat externe est une démarche de prévention pour sécuriser la transition des jeunes vers le marché du travail. Il peut être une réponse comme peuvent l'être une démarche qualité au niveau des Centres de formation et le développement de la formation des maîtres d'apprentissage.

Les partenaires sociaux l'ont prévu pour les contrats de professionnalisation qui s'adressent pourtant à un public plus âgé et souvent avec déjà une expérience professionnelle (son déclenchement à la demande de l'employeur interroge néanmoins sur sa réalité, aucune analyse n'étant parue).

Mais sa mise en œuvre doit être accompagnée d'actions pour favoriser la transversalité et les échanges entre intervenants :

- invitation des tuteurs externes au sein des conseils de perfectionnement des CFA
- intervention de ces mêmes tuteurs au niveau de la formation des maîtres d'apprentissage
- système d'échange d'informations entre tous les acteurs institutionnels (chambres consulaires, CFA et tuteurs externes) avec une extension possible aux entreprises et aux jeunes et, dans sa création, prise en compte des attentes des évaluateurs et financeurs pour obtenir un véritable tableau de bord
- comité territorial de l'apprentissage pour analyser les données quantitatives et qualitatives et agir en amont

Les Missions locales, qui reçoivent la très grande majorité des jeunes qui ont abandonné en cours d'apprentissage ou qui se découragent de ne pas trouver un emploi à son terme, sont tout à fait à même d'intervenir pour assurer la continuité du parcours des jeunes apprentis, dans la continuité de ce qui leur est confié pour les emplois d'avenir.



***Association Nationale des Directeurs de Mission Locale***

33 avenue Champlain - 76100 Rouen

Tél : 02 32 81 12 08 - Fax : 02 32 81 12 03

andml@andml.fr - [www.andml.info](http://www.andml.info)