

## Fondation et mise en œuvre d'un réseau d'entreprises formatrices

### Quels sont les éléments à prendre en considération lors de la mise en œuvre d'un réseau d'entreprises formatrices?

Il existe de multiples exemples de réseaux d'entreprises formatrices qui jouissent d'une base solide et constituent un avantage pour tous leurs participants. En revanche, nombreux sont aussi les projets de réseaux qui échouent du fait des attentes non réalistes de leurs maîtres d'ouvrage et/ou en raison d'une préparation insuffisante ou d'un défaut de précautions nécessaires.

#### Planification d'un réseau d'entreprises formatrices

Indépendamment de l'importance du réseau d'entreprises qui doit être mis en œuvre, il est conseillé, avant sa création, d'approfondir les thèmes suivants et d'établir un projet d'entreprise:

- Motivation et buts, positionnement
- Places de formation
- Public cible (personnes en formation)
- Entreprises associées
- Forme organisationnelle et modèle d'entreprise
- Financement
- Assurance qualité
- Bases légales
- Autres informations

#### Motivation et buts, positionnement

Des réseaux restreints d'entreprises formatrices voient souvent le jour dans le cas de figure où une entreprise souhaite proposer une formation professionnelle initiale, mais ne peut couvrir tous les éléments de formation requis. Cette entreprise recherche donc une ou des entreprises partenaires dans lesquelles les apprentis peuvent accomplir ces éléments de la formation initiale.

Autre cas de figure:

Plusieurs petites entreprises actives dans la même branche voudraient créer ensemble une ou plusieurs places d'apprentissage et déléguer les tâches administratives et de coordination à une entreprise principale.

Quelles que soient les raisons qui président à la création d'un réseau d'entreprises formatrices, il est important que les acteurs soient au clair sur leur motivation, sur les buts qu'ils poursuivent et sur l'environnement dans lequel ils se positionnent:

Pour quelles raisons un réseau doit-il être créé?

Quels buts permettra-t-il d'atteindre?

Quels sont les risques possibles?

Dans quel environnement le réseau d'entreprises formatrices doit-il se positionner?

Qui participe à ce projet sur le plan opérationnel? De quel environnement spécialisé et de quelle expérience les acteurs disposent-ils?

Avec qui travaille-t-on (offices, associations professionnelles, écoles, prestataires de services, OrTra, etc.)?

Lors de la planification de réseaux d'entreprises formatrices d'une certaine importance qui désirent offrir de nombreuses places d'apprentissage et/ou qui s'adressent à un public spécial (par exemple apprentis défavorisés), il est en outre capital que l'équipe à l'initiative du projet dispose d'un bon réseau.

De quels contacts dispose l'équipe à l'initiative du projet?

Existe-t-il des projets similaires dont on pourrait tirer des enseignements?

Qui pourrait soutenir le projet sur le plan technique ou théorique?

Quels représentants ou représentantes du monde économique et politique pourraient être gagnés à la cause de ce projet?

Une précision:

les retombées financières ne doivent pas être le but principal lorsqu'on crée un réseau d'entreprises formatrices. La formation professionnelle est une noble tâche qui apporte de nombreuses satisfactions, mais qui, parfois aussi, génère soucis et contrariétés. Cependant, les effets concrets de la formation professionnelle sont tangibles (on assure la relève professionnelle, on assume une responsabilité sociale). En somme, ce n'est pas un domaine qui permet de gagner vite beaucoup d'argent.

## Places de formation

Réfléchissez bien aux formations professionnelles initiales qui pourraient être offertes par le réseau:

Dans quelles professions et dans quelles branches doit-on former?

Dans quel environnement économique ces professions se situent-elles? Aura-t-on besoin de ces professionnels dans un avenir proche ou lointain? Quelle sera l'évolution de ces professions dans les prochaines années?

Existe-t-il une demande assez importante pour ces formations professionnelles initiales?

Ces formations doivent-elles déboucher sur un CFC ou une AFP?

Combien de places de formation le réseau peut-il ou souhaite-t-il mettre à disposition par an?

Tous les apprentis doivent-ils être accueillis en même temps et la formation de base doit-elle s'effectuer en parallèle ou bien les apprentis sont-ils répartis sur différentes années d'apprentissage?

Développement planifié du nombre des places d'apprentissage (démarrage, fonctionnement optimum, développement ultérieur)

Il est important de ne pas se disperser en ce qui concerne le nombre des professions qui font l'objet d'une formation, afin de garantir la qualité des formations professionnelles initiales et de maintenir les coûts pour le réseau dans des limites raisonnables.



Le nombre des places de formation doit être planifié avec prudence afin de donner à tous ceux qui signent un contrat d'apprentissage l'assurance d'accomplir et d'achever une formation satisfaisante dans ce réseau. Il faut éviter le recrutement d'un nombre d'apprentis trop élevé pour un nombre insuffisant de places de formation mises à disposition (conséquences juridiques et financières).

### **Public cible (personnes en formation)**

Approfondissez votre réflexion sur le profil général de vos apprentis:

Quelles sont les exigences auxquelles doivent satisfaire vos apprentis? Quelles sont les plus importantes?

Quelles méthodes sont-elles appropriées pour le recrutement et la sélection des apprentis?

Selon quels critères la sélection doit-elle s'effectuer?

Les entreprises associées doivent-elles satisfaire à des conditions spéciales pour correspondre au public cible?

Soyez conscients que, du fait de la rotation, le réseau d'entreprises formatrices impose certaines exigences aux apprentis. Ces derniers doivent être prêts à changer de poste de travail et de personnes de référence et à faire preuve de qualités qui sont bienvenues dans de nombreuses entreprises.

### **Entreprises associées**

Etablissez un profil des entreprises participantes. Angles d'approche possibles:

branche, champs d'activités, savoir-faire

lieu, répartition régionale, accès par les transports publics

offre de formation requise

importance (nombre total de collaborateurs, nombre de collaborateurs dans les professions donnant lieu à des formations)

culture d'entreprise, image publique

exigences en matière d'interlocuteurs et de personnes de référence des apprentis (en matière de formation, de compétence sociale, relation aux jeunes etc.)

pérennité de l'entreprise

forme juridique, situation financière, solvabilité

portfolio clients

infrastructure, conditions techniques en relation avec la formation

motivation pour l'entrée dans le réseau

etc.

Définissez le nombre et le type d'entreprises qui correspondent à ce profil et peuvent et veulent proposer des places d'apprentissage dans votre réseau. Dès le départ, il est important de pouvoir faire état de la participation d'un nombre suffisant d'entreprises. Assurez-vous par contrat de la pérennité des places de formation. En outre, il faut créer un dispositif permettant d'ajouter en permanence de nouvelles entreprises (par exemple, au cas où une entreprise participante doit se retirer du réseau d'entreprises formatrices pour des motifs économiques ou autres).

Il est important d'établir clairement avec les entreprises participantes qu'elles ont contracté un engagement de formation et de préciser en quoi cet engagement consiste. Lors de la prospection d'entreprises partenaires, il ne faut pas seulement parler de rentabilité, sinon ces entreprises partiront peut-être du fait qu'elles ne sont pas obligées de s'engager réellement pour la formation des apprentis.



En outre, elles doivent être conscientes du fait que les réseaux d'entreprises formatrices posent de fortes exigences aux formateurs/trices. Il est souhaitable que ces personnes disposent à la fois de qualifications et d'expérience; les coûts en personnel sont par conséquent élevés.

### **Forme d'organisation et modèle d'entreprise**

Une organisation performante est l'alpha et l'oméga d'un réseau d'entreprises formatrices. Les réseaux restreints sont en général coordonnés par une entreprise principale, les réseaux élargis par une organisation principale. L'entreprise principale participe à la formation initiale en entreprise des apprentis alors que l'organisation principale, en règle générale, ne dispense aucune formation.

Tâches qui normalement sont assurées par l'entreprise principale ou l'organisation principale:

- sélectionner les personnes à former

- gérer la formation (administration du personnel, rapports de formation, versement des salaires, etc.)

- conseiller, accompagner et soutenir les entreprises (aspects juridiques, problèmes techniques de formation et questions de pédagogie professionnelle)

- encourager l'échange d'expériences entre les formateurs/trices en entreprise

- soutenir les apprentis en cas de problèmes personnels (à l'école professionnelle, dans les entreprises et dans les cours interentreprises)

- rechercher des places d'apprentissage

- assumer la responsabilité de la formation, conclure les contrats d'apprentissage

- planifier et organiser la formation

- assurer aux apprentis les principales prestations de formation à la pratique professionnelle

- proposer des formations et séminaires internes destinés aux apprentis et aux responsables de la formation professionnelle pour préparer le passage à la pratique

A côté du cahier des charges pour l'entreprise principale ou l'organisation principale, les points suivants doivent être définis:

- modèle de gestion judicieux

- forme juridique de l'organisme responsable (p. ex. société simple, association, fondation, coopérative)

- statut des acteurs (membres, associés, etc.)

- hauteur du capital propre

- organes et personnes concernés

- secrétariat et gestion financière

- organes de surveillance et révision

- statuts dans lesquels sont définis la nature juridique, le but et les modalités d'adhésion, et comportant des indications concernant le financement, la hauteur des contributions des adhérents, les droits et les devoirs des adhérents, du comité et de la direction

Dans le cas où la forme juridique d'une association serait choisie pour le réseau d'entreprises formatrices, les devoirs et obligations de la direction vis-à-vis de l'association doivent être définis dans un cahier des charges.



Cela comprend:

- les engagements légaux en tant qu'entreprise formatrice
- la comptabilité
- l'administration du personnel
- la représentation à l'extérieur
- la planification de la formation et l'assurance qualité

**A prendre également en compte:**

- Où se trouve le siège?
- Quels sont les membres de la direction?
- Qui se charge de l'administration?
- De quelle infrastructure dispose-t-on (bureaux, postes de travail, logiciels de gestion, outils de formation, etc.)?

### **Financement**

Il est très important qu'un réseau d'entreprises formatrices dispose dès le départ d'une assise financière solide:

Le réseau d'entreprises formatrices dispose d'un modèle de gestion et de financement.

Le plan de financement présente de manière détaillée les dépenses et recettes escomptées sur une période de fonctionnement d'au moins cinq ans, y compris la phase de préparation.

Le plan de financement doit faire apparaître que le réseau d'entreprises formatrices s'autofinance à partir de la cinquième année de fonctionnement.

La demande de financement initial par la Confédération doit être établie via les offices ou services cantonaux compétents.

Le plan de financement doit avoir été calculé en fonction d'un nombre variable d'apprentis de façon à faire apparaître où se trouve le seuil le plus bas du nombre des places d'apprentissage permettant de couvrir les frais.

La mise en place d'un réseau d'une certaine importance implique des frais de marketing dont il faut tenir compte dans le plan de financement.

Les finances doivent être assurées par les contributions des membres, des mandats productifs et la collecte de fonds. Les apports des membres comprennent les contributions de fondateurs, les droits d'entrée, les cotisations de membres et les participations à la formation de base. La collecte de fonds comprend les contributions de mécènes sponsors et les dons.

### **Financement extérieur**

Il existe plusieurs possibilités:

aide au financement par la Confédération conformément à l'art. 54 de la LFPr. Cette aide est consentie pour les quatre premières années ([www.offt.admin.ch](http://www.offt.admin.ch));

soutien financier par des fondations ou par des organisations régionales, des fonds ou d'autres sources.

En règle générale, le canton d'implantation n'accorde aucun soutien financier.



### **A prendre en considération:**

Le réseau doit disposer d'un capital de départ qui lui permette de préfinancer la phase de construction

De rapides changements de l'environnement économique et politique ont des répercussions immédiates sur la situation financière des réseaux d'entreprises formatrices. Il est important que les réseaux réservent des fonds pour des temps difficiles sur le plan financier.

### **Risques:**

Financements extérieurs trop élevés et danger de surendettement

Perte de débiteurs et insolvabilité d'entreprises formatrices

Des fluctuations des loyers sont susceptibles de modifier considérablement les coûts de base de l'entreprise principale (il faut veiller à assurer une situation aussi stable que possible du loyer immobilier).

### **Assurance qualité**

Conformément à l'article 8 de la loi fédérale sur la formation professionnelle, les prestataires de la formation professionnelle assurent le développement de la qualité. Cela vaut en particulier aussi pour les réseaux d'entreprises formatrices.

Important: l'entreprise principale ou l'organisation principale est garante de la qualité de la formation dans l'ensemble des entreprises affiliées. Elle est donc investie d'une sorte de «fonction de contrôle» auprès des entreprises formatrices.

Dans ce contexte, veuillez à clarifier à temps les questions suivantes:

De quelle manière l'entreprise principale ou l'organisation principale peut-elle se faire en permanence une idée du déroulement des différentes étapes de la formation dans les entreprises formatrices affiliées?

A quel rythme et dans le cadre de quels processus l'entreprise principale ou l'organisation principale doit-elle exercer un contrôle systématique de qualité dans les entreprises formatrices affiliées?

Quels moyens doivent-ils être mis en œuvre pour exercer ce contrôle?

Comment les entreprises formatrices affiliées peuvent-elles évaluer elles-mêmes la qualité de leur formation?

Quelles mesures doivent-elles être prises lorsqu'une entreprise ne satisfait pas aux exigences en matière de qualité de la formation?

L'ensemble du processus d'assurance qualité doit être clairement communiqué aux entreprises avant leur intégration au réseau afin qu'elles sachent à quoi s'en tenir.

La QualiCarte ([www.qfp.formationprof.ch](http://www.qfp.formationprof.ch)) représente un instrument possible. Elle revêt la forme d'une check-liste et comprend une trentaine d'indicateurs de qualité qui décrivent les principales étapes de la formation en entreprise. Elle s'applique à tous les secteurs d'activité et se prête surtout à l'auto-évaluation.

Les réseaux d'entreprises formatrices peuvent adapter la QualiCarte à leurs besoins. Il est aussi possible d'utiliser d'autres instruments développés en interne pour assurer la qualité.



### **Dispositions légales**

Loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr)

Art. 16 Contenus, lieux de formation, responsabilités

Ordonnance du 19 novembre 2003 sur la formation professionnelle (OFPr)

Art. 6 Définitions, art. 8 Contrat d'apprentissage, art. 9 Lieu de la formation initiale en entreprise,  
art. 14 Réseau d'entreprises formatrices

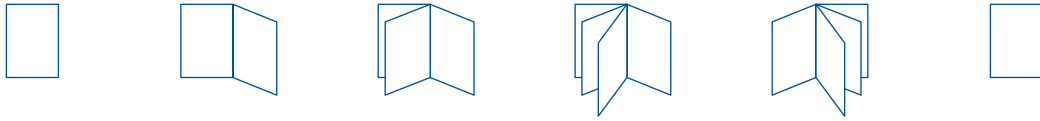
### **Où trouver de plus amples informations?**

[www.ref.formationprof.ch](http://www.ref.formationprof.ch)

### **Source:**

Lehrbetriebsverbund: Leitfaden für Gesuchsteller. Stand Januar 2009. Bildungsdirektion Kanton Zürich, Mittelschul- und Berufsbildungsamt





## Aide-mémoire 20

### Fondation et mise en œuvre d'un réseau d'entreprises formatrices

Elaboré en collaboration avec l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), Berne

[www.am.formationprof.ch](http://www.am.formationprof.ch)

Edition avril 2011

#### © CSFO Berne

La reproduction intégrale ou partielle à des fins non lucratives est autorisée, y compris le stockage et l'utilisation sur des supports de données optiques et électroniques, moyennant l'indication de la source.

CSFO | Maison des cantons | Speichergasse 6 | Case postale 583 | 3000 Berne 7  
Téléphone 031 320 29 00 | Fax 031 320 29 01 | [formationprof@csfo.ch](mailto:formationprof@csfo.ch)

[www.formationprof.ch](http://www.formationprof.ch)