



CCI – Conseil Central Interprofessionnel

Enquête qualitative et prospective sur l'engagement des apprentis et apprenties par les entreprises genevoises

**Synthèse
et
Rapport d'enquête**

Yvonne-Marie Ruedin

Cheffe de projet
Office d'orientation et de formation professionnelle
Département de l'instruction publique Genève
Septembre 2004

Le générique masculin est utilisé dans le présent document dans le but d'aérer le texte et ce, sans aucune discrimination.



CCI – Conseil Central Interprofessionnel

**Enquête qualitative et prospective sur
l'engagement des apprentis et apprenties
par les entreprises genevoises**

Synthèse

Yvonne-Marie Ruedin

Cheffe de projet

Office d'orientation et de formation professionnelle

Département de l'instruction publique Genève

Septembre 2004

Lors de son assemblée générale du 5 juin 2003, le Conseil Central Interprofessionnel (CCI) a mandaté l'Office d'orientation et de formation professionnelle (OOF) pour la réalisation d'une « Enquête qualitative et prospective sur l'engagement des apprentis par les entreprises genevoises ». Les objectifs étaient les suivants :

- Evaluer le potentiel des entreprises en matière de formation
- Répertorier leurs propositions en vue d'améliorer l'offre de places d'apprentissage
- Evaluer l'impact des campagnes de promotion de la formation professionnelle sur l'offre de places d'apprentissage
- Enquêter sur la perception de l'apprentissage dual et en école de métiers par les entreprises et les associations professionnelles
- Identifier les attentes des entreprises par rapport au rôle de l'Etat et des associations professionnelles. Identifier les attentes des associations professionnelles par rapport au rôle de l'Etat.
- Etablir une synthèse reflétant leur vision de la formation professionnelle en entreprise à mettre en place de façon réaliste pour les années à venir.

Pour cette enquête, 35 personnes représentant des entreprises et 30 personnes représentant des associations professionnelles ont été interviewées entre le 28 janvier et le 19 mai 2004, sur la base de deux questionnaires distincts.

Présentation des principaux constats de l'enquête et des propositions des entreprises et des associations professionnelles interviewées.

Constats

Davantage d'apprentis, mais sous certaines conditions

La quasi totalité des entreprises interrogées sont des entreprises formatrices. Elles formeraient plus d'apprentis si les conditions suivantes étaient remplies :

- une infrastructure nécessaire à une bonne formation au sein de l'entreprise
- une disponibilité suffisante en personnel pour encadrer le ou les apprentis
- une politique de direction axée sur la formation
- des candidats à l'apprentissage motivés et avec un bon bagage scolaire
- une conjoncture économique favorable
- des réformes moins complexes.

Les trois entreprises qui ne forment pas ou plus d'apprentis évoquent les mêmes raisons. Ces raisons sont corroborées par les associations professionnelles qui relèvent également une certaine lourdeur administrative du système de la formation professionnelle et des différences importantes selon la taille des entreprises.

Campagnes de promotion : un impact modeste

L'impact des différentes campagnes de promotion de l'apprentissage est modeste : une moitié des entreprises ont reçu plus d'offres de candidatures pour une place d'apprentissage. Ont-elles connu un regain d'intérêt de la part des jeunes en fonction des campagnes officielles de promotion, et/ou en fonction de leurs propres actions d'information (stand d'AMAG au Salon de l'auto, stands d'information dans les magasins Migros Parc et Migros Balexert, publicité dans la presse locale pour Firmenich, etc.) ? Difficile de répondre sans une étude plus approfondie. De toute façon, comme l'ont rappelé plusieurs responsables des ressources humaines, certains métiers peuvent être très porteurs auprès des jeunes (le sport, l'électronique), sans forcément offrir des emplois au sein des entreprises, alors que d'autres (vendeur en alimentation, par exemple) n'attirent guère de candidats mais proposent des offres abondantes. Le problème se situe plus à un niveau qualitatif que quantitatif. Ce que confirment les chiffres : près de 80% des entreprises interrogées n'ont pas engagé plus d'apprentis.

Entreprises – Associations : des contacts satisfaisants

Dans le domaine de l'apprentissage et de la formation des apprentis, les deux tiers des entreprises estiment satisfaisants les contacts qu'elles ont avec leur(s) association(s) professionnelle(s). Cinq d'entre elles les jugent même très bons, voire excellents. En revanche, les entreprises qui ont peu ou pas de contact, disent n'avoir pas été contactées par une association professionnelle ou ne pas connaître leur existence, sont de nouvelles entreprises formatrices et n'ont pas encore tissé des liens particuliers ou plus simplement n'ont pas de problèmes particuliers avec leurs apprentis, donc sollicitent peu leur association.

Cette appréciation des entreprises est confirmée par les associations professionnelles (15 sur 22), mais elles sont plus nombreuses à émettre des propositions pour améliorer encore plus ces contacts (voir Propositions).

Perception de l'apprentissage

■ **L'apprentissage dual plébiscité**

A l'unanimité, les entreprises interrogées ont affirmé que l'apprentissage était un bon modèle, car il allie enseignement théorique à l'école professionnelle et mise en pratique au sein de l'entreprise. Le jeune est ainsi plongé dans l'univers du monde du travail, avec ses exigences de rentabilité, ses relations avec la clientèle, son organisation hiérarchique. A la fin de son apprentissage dual, il est plus directement opérationnel alors que l'apprenti en école à plein temps a besoin, selon les dires de certains employeurs, d'un minimum de six mois d'adaptation.

Les associations professionnelles partagent la même opinion, pour les mêmes raisons. Pour que le système dual soit véritablement profitable, elles insistent encore plus que les entreprises, sur la nécessité pour les entreprises d'assumer pleinement leur rôle de formation, sur l'importance d'avoir un bon suivi durant l'apprentissage et sur la qualité de l'enseignement dans les écoles professionnelles. Il est aussi très important de considérer que l'apprentissage est une première étape qui peut mener aux HES, qui débouchent sur des diplômes de niveau universitaire.

■ **L'apprentissage, un choix par défaut**

Même si entreprendre un apprentissage peut être un véritable choix – celui de quitter une école jugée trop théorique, sans être en échec scolaire, il est le

plus souvent un choix par défaut. Les associations professionnelles expliquent ce fait par la situation d'échec scolaire de nombreux jeunes ou parce que leurs parents ne les encouragent pas suffisamment à fournir un effort ou, au contraire, parce qu'ils les poussent à poursuivre à tout prix des études.

■ **Taux d'échec aux examens finaux : préoccupant**

Le canton de Genève connaît un taux d'échec aux examens finaux d'apprentissage deux fois plus élevé que la moyenne suisse. Deux raisons principales sont à l'origine de ce phénomène selon les associations professionnelles contactées : le niveau scolaire faible, voire très faible, des apprentis et un suivi insuffisant, voire inexistant, durant l'apprentissage.

■ **Réseau d'entreprises formatrices : une chance pour les apprentis, une opportunité pour les entreprises**

Cette nouvelle possibilité inscrite dans la Loi fédérale sur la formation professionnelle recueille les suffrages de la très grande majorité des entreprises et des associations professionnelles. Elle permet de découvrir d'autres univers professionnels, d'autres méthodes de travail. Elle est aussi une réponse pour les PME trop spécialisées dans un domaine ou trop petites pour offrir toute la palette des activités prescrites par les anciens règlements d'apprentissage – futures ordonnances de formation pour utiliser la nouvelle terminologie de la loi. Une possibilité qu'ont pratiquée ou pratiquent encore plusieurs entreprises qui en sont très satisfaites. Notons que la mise en application de ces réseaux d'entreprises suscite des craintes diverses, selon les domaines professionnels notamment en raison d'un esprit d'entreprise très prégnant selon les entreprises, ou de secrets de fabrication jalousement gardés.

■ **Qualité: un développement indispensable**

Les entreprises interrogées ont le souci du bien former. Aussi sont-elles unanimes à soutenir tout processus visant cet objectif, dont le développement de la qualité. Elles considèrent au minimum la formation comme un investissement pour l'avenir quand ce n'est pas un devoir social ou civique envers la société. D'où la nécessité d'être bien formé pour pouvoir ensuite offrir une formation de qualité.

Unanimes, les associations professionnelles défendent le développement de la qualité. Elles l'estiment également indispensable. Mais elles sont plus nombreuses que les entreprises à mettre en garde contre une trop grande bureaucratisation, une in-

flation des tâches administratives et une volonté de tout normaliser, de tout contrôler.

Accord sur la libre circulation : les entreprises veulent continuer à former

La deuxième phase de l'Accord sur la libre circulation des personnes est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2004. Les entreprises vont-elles préférer engager des employés déjà formés plutôt que de s'investir dans la formation d'apprentis ? Pour les entreprises interrogées, il s'agit de deux choses distinctes. Former un apprenti est une responsabilité sociale, un acte de citoyenneté et civique. L'apprenti n'est donc pas une main d'œuvre bon marché. C'est un jeune qui se forme. Il a besoin de temps pour apprendre et mettre en pratique. L'entreprise le sait. Elle n'attend pas la même productivité que pour un employé.

Les Accords bilatéraux ne changeront pas grand chose, aux dires de la très grande majorité des entreprises interrogées: elles continueront à former. D'ailleurs, plusieurs d'entre elles ont déjà un personnel ou des apprentis étrangers, frontaliers ou double nationaux. Mais le risque existe: le business est le business et de nombreux responsables d'entreprise, peu familiarisés avec le système de la formation professionnelle, pourraient privilégier l'engagement de personnes ayant suivi la même filière académique qu'eux.

Le risque existe aussi pour les associations professionnelles, même si une petite moitié des associations professionnelles le minimisent. En raison essentiellement de la libre concurrence et de la préférence pour l'engagement de collaborateurs déjà formés.

Propositions

Axe Communication entreprises

- Expliciter aux entreprises le système de la formation professionnelle et les sensibiliser à la qualité de la formation dispensée dans cette filière.
- Expliquer aux entreprises les avantages qu'elles retirent à former des jeunes.
- Affirmer et réaffirmer que l'apprentissage est une filière exigeante et que via la maturité professionnelle et les HES, le CFC conduit à des formations HES, qui débouchent sur des diplômes de niveau universitaire.

- Informer les entreprises sur les actions menées par l'OOF (projets-pilotes, formation des formateurs, suivi de l'apprentissage, validation des acquis), en privilégiant une information simple et concrète sous forme de fiches.
- Informer les entreprises sur l'actualité de la formation professionnelle: nouvelles filières de formation, nouvelles ordonnances de formation, statistiques de la filière professionnelle, etc., en privilégiant une information simple et concrète sous forme de fiches.
- Informer les entreprises sur les actions menées par les associations professionnelles et leur préciser les missions et spécificités des associations.

Axe Suivi de l'apprentissage

- Promouvoir et défendre la qualité de la formation professionnelle.
- Assurer un bon suivi de l'apprenti en encourageant les entreprises à lui offrir un encadrement adéquat et l'infrastructure nécessaire.
- Assurer un bon suivi de l'entreprise formatrice pour qu'elle joue son rôle de formatrice, en ayant des formateurs d'apprentis disponibles, donc reconnus dans leur tâche de formation.
- Assurer une formation continue aux formateurs d'apprentis.
- Encourager les associations professionnelles dans la désignation de commissaires d'apprentissage, reconnus dans leur fonction par leur entreprise.
- Alléger la charge administrative des entreprises formatrices, par exemple en encourageant les associations professionnelles à engager des permanents «délégués à l'apprentissage» qui pourraient assurer le lien OOF-entreprises et décharger ces dernières de tout le travail administratif autour de l'apprentissage.
- Favoriser le dialogue entre apprentis, commissaires et employeurs.
- Intensifier les contacts entre entreprises et associations professionnelles, entreprises et Etat, associations et Etat.

Axe Financement

- Encourager toute mesure visant à assurer une stabilité économique.
- Financer tout ou partie du temps consacré à la formation par les formateurs d'apprentis. Certaines entreprises et associations profes-

sionnelles estiment ce temps d'encadrement à un mi-temps pour deux apprentis.

- Financement de cours d'appui accordés par certaines entreprises pour aider leurs apprentis en difficulté scolaire.
- Préférence donnée aux entreprises formatrices lors d'attribution de mandats publics.
- Abattement fiscal pour les entreprises formatrices.
- Pénalité pour les entreprises non formatrices.
- Revalorisation salariale des commissaires d'apprentissage.
- Signature de conventions collectives étendues pour tous les secteurs professionnels.
- Revalorisation des salaires après le CFC pour les professions les moins favorisées.
- Participation financière de l'Etat à des projets menés en commun avec les associations professionnelles.

Axe Niveau scolaire des jeunes

- Augmenter le niveau d'exigences en culture générale, en français et mathématiques pour que les candidats au CFC aient un maximum de chances de réussir leur parcours de formation.
- Améliorer la qualité de l'enseignement avant et pendant l'apprentissage : repenser globalement le système scolaire pour l'adapter aux évolutions de la société et mieux préparer les jeunes à leur insertion professionnelle.

- Améliorer l'encadrement des jeunes durant leur apprentissage avec des bilans réguliers à l'école professionnelle et dans l'entreprise.

Axe Information et orientation

- Renforcer le processus du choix professionnel en donnant une information scolaire et professionnelle dès la 7^e année du cycle d'orientation.
- Affirmer et réaffirmer que l'apprentissage est une filière exigeante et que, via la maturité professionnelle et les HES, le CFC conduit à des formations HES qui débouchent sur des diplômes de niveau universitaire.
- Ne pas survaloriser la filière gymnasiale et dénigrer la filière professionnelle en la présentant comme une voie de repli, voire de garage, pour ceux qui sont en échec scolaire ou ne font pas d'études.
- Donner une image plus réaliste du travail au quotidien et informer les jeunes d'une manière concrète et transparente sur les différents métiers et fonctions, les conditions de travail, les salaires, les possibilités d'évolution après le CFC.
- Soutenir la motivation des jeunes au moyen de stages dans les entreprises.



CCI – Conseil Central Interprofessionnel



**Enquête qualitative et prospective
sur l'engagement des apprentis
et apprenties par les entreprises
genevoises**

Rapport d'enquête

Yvonne-Marie Ruedin

Cheffe de projet
Office d'orientation et de formation professionnelle
Département de l'instruction publique Genève
Septembre 2004

Table des matières

Introduction	1
Objectif de l'enquête	1
Groupe de pilotage	1
Méthodologie	1
Public cible	3
Entreprises ayant répondu à l'enquête	3
Associations professionnelles ayant répondu à l'enquête	3
Evaluation du potentiel des entreprises à former	5
Entreprises formatrices	5
Entreprises non formatrices ou ne formant plus	6
Impact des campagnes de promotion sur l'offre de places d'apprentissage	7
Effet des campagnes sur le nombre de candidats	7
Effet des campagnes sur l'engagement d'apprentis	7
Inadéquation entre l'offre et la demande des places d'apprentissage	9
Le point de vue des associations professionnelles	9
Propositions des associations pour augmenter le nombre d'entreprises formatrices	9
Propositions des associations pour renforcer l'apprentissage	10
Attentes par rapport au rôle de l'Etat en matière de formation professionnelle	13
Le rôle de soutien de l'Etat dans la formation professionnelle	13
Les attentes en matière d'aide à la formation professionnelle	14
Contacts entreprises-associations professionnelles	17
Evaluation des contacts	17
Propositions pour rendre ces contacts plus productifs	17
Perception de l'apprentissage	19
Le dual, un bon modèle de formation ?	19
Apprentissage dual et en école : des résultats identiques ?	19
L'apprentissage : un choix par défaut ?	20
Taux d'échecs aux examens finaux	21
Des possibilités nouvelles inscrites dans la Loi	22
1. Réseau d'entreprises formatrices	
2. Développement de la qualité	
Conséquences des Accords bilatéraux sur l'engagement d'apprentis	23
Conclusion	25
Annexes	27

Introduction

Objectif de l'enquête

Lors de son assemblée générale du 5 juin 2003, le Conseil Central Interprofessionnel (CCI) a accepté la proposition de son Bureau de réaliser une « Enquête qualitative et prospective sur l'engagement des apprentis par les entreprises genevoises ». Il a mandaté l'Office d'orientation et de formation professionnelle (OOF) afin

- d'évaluer l'impact des campagnes de promotion de la formation professionnelle sur l'offre de places d'apprentissage;
- de procéder à une enquête sur la perception de l'apprentissage dual et en école de métiers par les entreprises;
- d'évaluer leur potentiel en matière de formation;
- d'identifier leurs attentes par rapport au rôle de l'Etat et des associations professionnelles;
- de répertorier leurs propositions en vue d'améliorer l'offre de places d'apprentissage;
- d'établir une synthèse reflétant leur vision de la formation professionnelle en entreprise à mettre en place de façon réaliste pour les années à venir.¹

Groupe d'accompagnement

Comme le mentionnait le mandat, un groupe de référence composé de représentants des partenaires sociaux et de la secrétaire du CCI a été constitué. Il est composé de M^{me} Nathalie Demiri, vice-présidente de la Société des employés de commerce et membre du CCI, de M^{me} Natacha Juda, secrétaire

du CCI, et de M. Jean-Charles Bruttomesso, directeur des ressources humaines et membre du CCI.

Son rôle a été notamment de préciser le mandat, de définir la méthodologie ainsi que les différents champs de questionnements de l'enquête. Il a étudié l'échantillonnage et les deux questionnaires de l'enquête: questionnaire destiné aux entreprises et questionnaire destiné aux associations professionnelles. Il a enfin analysé le rapport final en vue de sa présentation au Bureau du CCI le 14 septembre 2004 et à l'Assemblée générale du CCI du 21 octobre 2004.

Le groupe d'accompagnement s'est réuni à quatre reprises, les 14 et 27 novembre 2003, 24 mars et 1^{er} septembre 2004. Madame Yvonne-Marie Ruedin, en tant que cheffe de projet, a également participé à toutes les séances.

Méthodologie

Enquête par entretien individuel sur la base d'un questionnaire préétabli spécifique pour les entreprises et les associations professionnelles. Les entretiens d'une durée d'une à deux heures se sont déroulés dans leur grande majorité dans les locaux des entreprises ou des associations professionnelles.

Date de l'enquête:

- Entretiens auprès de 35 représentants et représentantes d'entreprises entre le 28 janvier et le 30 mars 2004;
- Entretiens auprès de 30 représentants et représentantes d'associations professionnelles entre le 19 mars et le 19 mai 2004.

¹ Mandat pour une enquête qualitative et prospective sur l'engagement des apprentis par les entreprises genevoises, 5 février 2003. Voir Annexe n° 1

Public cible

Entreprises ayant répondu au questionnaire

11 secteurs professionnels ont été représentés chacun par deux, voire trois entreprises. La liste figure en annexe n° 2 : « Liste des entreprises interviewées entre janvier et mars 2004 ».

Le choix des entreprises s'est effectué de manière à obtenir un échantillon représentatif de la diversité du paysage économique genevois

- **par la taille:** grandes entreprises (de 550 à plus de 10 000 collaborateurs), moyennes entreprises (de 60 à 200 collaborateurs), petites entreprises (10 à 60 collaborateurs), très petites entreprises (moins de dix collaborateurs);
- **par leur nationalité:** entreprises suisses, entreprises étrangères avec succursale dans le canton de Genève, entreprises multinationales avec siège social dans le canton de Genève;
- **par leur action de formation:** entreprises formatrices d'apprentis, entreprises non formatrices ou ne formant plus, entreprises avec ou sans centre de formation interne.

Pour chaque secteur, il a été sélectionné une entreprise d'une certaine taille (grande ou moyenne entreprise) et une petite ou très petite entreprise.

Les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête ont, en principe, la responsabilité de l'engagement du personnel. Ces directeurs des

ressources humaines ou administrateurs de leur société ont souvent été accompagnés de collaborateurs-assistants des ressources humaines ou de personnes s'occupant plus particulièrement d'apprentis.

Associations professionnelles ayant répondu au questionnaire

11 secteurs professionnels ont été représentés chacun par une association professionnelle patronale et une association professionnelle syndicale. La liste figure en annexe n° 3 : « Liste des associations interviewées entre mars et mai 2004 ».

Parmi ces 11 secteurs professionnels, 8 ont également fait partie de l'enquête « Entreprises ». Il s'agit des secteurs suivants: Automobile, Banque, Bâtiment (gros œuvre), Commerce, Electricité, Horlogerie, Informatique, Santé. Ceci pour avoir une comparaison des perceptions des entreprises et des associations professionnelles d'un même domaine d'activités.

Les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête sont des présidents/directeurs d'associations ou des secrétaires patronaux ou syndicaux. Elles ont souvent souhaité être accompagnées de leur délégué/coordonateur à la formation ou d'un membre de leur comité.

Evaluation du potentiel des entreprises à former

Entreprises formatrices

Sur les 24 entreprises interrogées, la quasi totalité sont des entreprises formatrices d'apprentis (21 sur 24), pour la plupart depuis de très nombreuses années, si ce n'est depuis la création de l'entreprise. Mais elles sont une minorité (6) à avoir leur propre centre de formation interne, encore que deux d'entre elles ont regroupé leurs apprentis dans des centres d'enseignement d'associations (LEM dans celui de l'Union industrielle genevoise pour les apprentis du ressort de cette institution, et Lombard Odier Darier Hentsch dans celui du Groupement des banquiers privés).

8 entreprises forment plus d'apprentis aujourd'hui qu'il y a quelques années et 8 entreprises forment autant d'apprentis.

Pour les entreprises formant plus d'apprentis, il s'agit du Garage Relais Meyrinoise, d'OM Pharma, de Caran d'Ache, de Migros Genève, de la FNAC, de LEM, des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et du cabinet dentaire Ecuivillon. Elles forment plus d'apprentis parce que c'est une volonté de l'entreprise (Migros Genève, HUG), parce qu'elles sont de nouvelles entreprises formatrices (FNAC, cabinet dentaire Ecuivillon), parce qu'elles ont pris un nouvel apprenti dans une autre profession (un apprenti de commerce en plus de la mécanique pour le Garage Relais Meyrinoise, un apprenti dessinateur constructeur et un apprenti en commerce pour LEM), en raison de bons résultats avec de précédents apprentis (OM Pharma), parce que l'entreprise encourage ses ex-apprentis à travailler ailleurs (Caran d'Ache).

A l'avenir, elles envisagent d'engager autant, voire plus d'apprentis car c'est une volonté de la direction (OM Pharma, Migros Genève, HUG), pour avoir un nouvel apprenti chaque année (Caran d'Ache). Ou autant, uniquement si la conjoncture économique le permet et si l'entreprise peut offrir l'infrastructure nécessaire à une bonne formation (LEM) ou pour remplacer les ex-apprentis après l'obtention de leur CFC (FNAC), voire moins dans le cas du cabinet dentaire Ecuivillon².

Pour les entreprises formant autant d'apprentis, il s'agit d'AMAG, de Lombard Odier Darier Hentsch (LODH), de Serono International, de Globus, de Rhône-Electra, de Baud, de ROLEX et d'Info Logo. Elles forment autant d'apprentis parce qu'elles ne trouvent pas de candidats motivés et répondant aux exigences (AMAG, Serono, Globus, Rhône-Electra, Baud, ROLEX, Info Logo), par manque de disponibilité pour former des apprentis et des formateurs d'apprentis (Serono, Globus, Baud), en raison de la lourdeur dans la mise en place de la Réforme de la formation commerciale de base (Info Logo), parce que l'engagement d'apprentis dépend de l'engagement d'employés (LODH).

A l'avenir, elles envisagent toutes d'engager autant d'apprentis, avec une réserve toutefois concernant la réforme des professions de l'informatique. Si cette réforme devait se révéler aussi « lourde » que celle de la formation commerciale de base, certaines entreprises hésiteraient à engager (Info Logo). Les raisons évoquées pour former autant d'apprentis dans un futur proche sont essentiellement d'ordre moral (la responsabilité sociale de l'entreprise pour LODH, Zschokke, Globus), liées aux capacités d'accueil et d'encadrement (Serono, ROLEX, LEM) ou au développement de l'entreprise (Rhône-Electra, Baud).

Pour les entreprises formant moins d'apprentis, il s'agit de Zschokke et de Firstec. C'est également le profil inadéquat et le déficit de motivation des candidats qui explique que Zschokke forme moins, alors que Firstec évoque son manque de disponibilité et la conjoncture économique tendue (suite à la dernière fusion, l'entreprise a réduit son personnel de 25%).

A l'avenir Zschokke désire former au moins autant, car l'entreprise considère que c'est un devoir social d'assurer la relève, et Firstec entend engager plus d'apprentis, mais au maximum deux pour garantir une formation de qualité.

Trois entreprises ont une situation différenciée selon les professions. Firmenich³ forme autant de laborantins en chimie, mais moins de polymécani-

² Lors de l'entretien du 2 mars 2004, Michel Ecuivillon envisageait d'engager son apprentie après l'obtention de son CFC.

³ Firmenich a une organisation départementalisée pour la formation des apprentis : la Division Recherche forme des laborantins en chimie et les laboristes selon l'ex. Art. 41 ; la Division Ressources humaines des employés de commerce et un informaticien, et l'Unité 'Supply chain' les opérateurs en chimie selon Art. 41. Pour cette enquête, seul a répondu Jean-Jacques Riedhauser, responsable de la formation des laborantins en chimie (entretien du 30 mars 2004). Sous Firmenich, il faut donc comprendre la formation des laborantins en chimie.

ciens (en raison de deux expériences infructueuses, l'entreprise a décidé d'arrêter cette formation. A l'avenir, Firmenich souhaite former autant d'apprentis laborantins en chimie, pour autant que la situation économique soit favorable. La manufacture Dubuis forme plus d'apprentis de commerce car elle est une nouvelle entreprise formatrice pour cette profession. En revanche, même en possession de l'autorisation de former pour les apprentis horlogers, elle n'en forme pas encore par manque de place pour les accueillir. Cette situation devrait changer avec la construction d'un deuxième bâtiment prévue pour août 2005. A Genève, Hewlett Packard (HP) forme plus d'apprentis informaticiens mais moins d'apprentis de commerce, en raison d'un manque d'infrastructure. HP ne se prononce pas quant à l'engagement futur d'apprentis, préférant d'abord stabiliser l'entreprise et organiser l'infrastructure pour encadrer des jeunes.

Entreprises non formatrices ou ne formant plus

Parmi l'échantillon d'entreprises interrogées, seules trois entreprises ne forment pas ou plus d'apprentis.

L'entreprise de construction Vernibat a formé un apprenti maçon – le fils de l'administrateur – qui a obtenu son CFC en 2000. En raison de la conjonc-

ture économique difficile et de l'investissement en temps que représente la formation d'un apprenti, l'entreprise n'envisage pas, à court terme, de former un autre apprenti.

La banque HSBC Guyerzeller ne forme plus d'apprentis depuis la fusion en 2001 d'HSBC, Guyerzewller et du Crédit commercial de France. La nouvelle entité – HSBC Guyerzeller – a adopté une nouvelle politique d'entreprise en délocalisant le « back office » et le service informatique à Zurich pour n'engager, à Genève, que des gestionnaires seniors expérimentés. Elle ne dispose donc plus de l'infrastructure pour accompagner des apprentis.

Eastman Kodak n'engage pas d'apprentis au quartier européen à Genève, contrairement à sa succursale lausannoise. Ceci en raison du mode de fonctionnement de l'entreprise. Le siège européen d'Eastman Kodak est devenu une entreprise quasi virtuelle avec un personnel administratif composé de secrétaires-assistantes au bénéfice d'une longue expérience. Comme la banque HSBC Guyerzeller, Eastman Kodak ne peut offrir les conditions minimales indispensables à la formation d'apprentis. Mais contrairement à cette banque, elle connaît de graves difficultés financières et a vécu, ces dernières années, de très nombreuses suppressions d'emplois.

Impact des campagnes de promotion sur l'offre des places d'apprentissage

Effet des campagnes sur le nombre de candidats

La moitié des entreprises interrogées n'ont pas reçu plus d'offres de candidatures pour une place d'apprentissage suite aux différentes campagnes et actions de promotion nationales et cantonales. Certaines sont très connues pour leurs produits, ce qui expliquerait partiellement le peu d'impact des campagnes auprès des jeunes qui, de toute façon, les auraient contactées en raison de leur notoriété. C'est du moins le cas pour ROLEX qui, bon an mal an, reçoit entre 300 et 400 candidatures. Mais cela n'explique pas le fait que deux entreprises (HSBC Guyerzeller et Hewlett Packard) aient enregistré plus de candidatures pour des stages de maturité professionnelle et moins pour une place d'apprentissage.

9 entreprises sur 24 ont connu plus d'intérêt de la part des jeunes. Est-ce en raison des différentes actions récentes d'information-promotion de l'apprentissage organisées dans le cadre des deux Arrêtés fédéraux urgents pour l'apprentissage (Cité des Métiers comprise) ou des actions menées par les entreprises elles-mêmes? Difficile de le savoir sans une analyse plus approfondie. AMAG, par exemple, a un stand au Salon de l'auto. Firmenich, qui reçoit chaque année une soixantaine de candidatures, fait passer de la publicité dans la presse locale et accueille régulièrement des classes. Migros Genève participe également à des stands d'information dans ses magasins de Migros Parc ou Balaxert, sans compter les campagnes d'affichage dans ses magasins et les articles dans Migros Magazine (l'ex-Construire). Comme le relève Jean-Charles Bruttomesso, «certains métiers sont très porteurs auprès des jeunes (le sport, l'électronique), mais offrent peu d'emplois à Migros. Pour d'autres (vendeur en alimentation), les offres sont abondantes, mais les candidats beaucoup moins nombreux». Affirmation confirmée par Alain Gendre (Globus) qui n'a pas reçu plus de candidatures:

« Certains métiers attirent plus les jeunes pour des raisons subjectives: la blouse blanche pour les femmes et l'informatique pour les hommes. »

Il s'agirait donc d'un problème plus qualitatif que quantitatif. Ce qu'illustre parfaitement le cas de Dubuis. Depuis que cette manufacture horlogère a construit son nouveau bâtiment dans la zone industrielle de Meyrin, elle est confrontée à une «véritable avalanche de candidatures (50 en 2003)», alors que l'entreprise ne figurait même pas dans la Bourse des places d'apprentissage. Mais la presse a salué l'inauguration du bâtiment et Dubuis a ainsi acquis une meilleure visibilité.

Effet des campagnes sur l'engagement d'apprentis

Si les campagnes de promotion en faveur de l'apprentissage ont pu avoir un écho auprès de futurs candidats à l'apprentissage, elles n'ont eu que peu d'effet sur leur engagement effectif, puisque 19 entreprises sur les 24 interrogées n'ont pas engagé plus d'apprentis. Là encore, les entreprises répètent leur difficulté à recruter de bons candidats au bagage scolaire solide et à la motivation éprouvée. Là aussi, elles disent leur volonté d'assurer une formation de qualité, donc de disposer de l'infrastructure nécessaire. Comme l'ont affirmé les trois représentants de LODH, «ce n'est pas le nombre d'apprentis qui importe mais la capacité de l'entreprise à les encadrer». Ce qui importe aussi, c'est d'offrir aux apprentis la palette d'activités imposées par le règlement d'apprentissage. D'où la nécessité de pouvoir effectuer des stages dans différents départements de l'entreprise. ROLEX (comme LODH, Info Logo, LEM ou encore Firstec) insiste sur l'importance d'avoir un accompagnement dans chaque département. Pour Carole Decosterd, la qualité de la formation et le suivi sont primordiaux: «Un apprenti n'est pas une main d'œuvre bon marché.»

Inadéquation entre l'offre et la demande de places d'apprentissage

Le point de vue des associations professionnelles

Selon les associations professionnelles interrogées dans le cadre de cette enquête, deux grandes raisons amènent les entreprises à former des apprentis. La première est d'assurer l'avenir de la profession à moyen et long terme. La seconde – les associations l'avouent plus difficilement tout en le regrettant – est d'avoir une main d'œuvre peu onéreuse que les entreprises peinent souvent à trouver ailleurs. Seules une ou deux associations ont mentionné la transmission d'un savoir et d'un savoir-faire, l'acquisition d'une qualification reconnue et le rôle social de l'entreprise.

Comme le résume bien Alain Perrat (FTMH Informatique), il existe deux types d'entreprises qui ont chacun des raisons différentes de former. « Les PME, qui ont peut-être un intérêt plus grand à tirer profit durant la formation de cette main d'œuvre peu chère, et les grandes entreprises qui ont intérêt à avoir des gens formés selon les besoins généraux de leur secteur professionnel. »

A contrario, les associations professionnelles ont cité deux grandes raisons pour ne pas former des apprentis : d'une part le manque de disponibilité et le coût financier important; d'autre part, l'absence d'infrastructure et de professionnels à la fibre pédagogique développée pour bien encadrer les jeunes. Elles sont aussi nombreuses à relever la difficulté à trouver de bons candidats. Beaucoup déplorent le faible, voire très faible, niveau scolaire des candidats et leur manque de motivation. Peu d'associations ont relevé la conjoncture économique difficile selon les secteurs professionnels, la lourdeur administrative du système de la formation professionnelle, la crainte de voir partir les bons apprentis après leur CFC ou la perspective de devoir les payer plus.

Il convient également de différencier selon les secteurs professionnels et la taille de l'entreprise. Les banques, par exemple, préfèrent engager des universitaires quitte à les payer plus. Selon François Larrey (Fondation Genève Place financière), le secteur bancaire offre une quarantaine de nouveaux contrats d'apprentissage chaque année, alors qu'il compte environ 17'000 postes de travail. Ces dernières années, les entreprises du commerce ont connu de nombreux départs hors du canton en raison de politique de délocalisation ou de centra-

lisation. Conséquence, elles sont beaucoup moins disponibles pour former des jeunes.

La taille de l'entreprise joue un rôle considérable. Les grandes entreprises, quel que soit d'ailleurs le domaine d'activités, disposent de moyens plus importants en personnel, voire en centre de formation, que les PME. Elles offrent aussi une gamme souvent plus complète d'activités et peuvent ainsi mieux répondre aux exigences des règlements d'apprentissage.

Propositions des associations pour augmenter le nombre d'entreprises formatrices

Dans leur très grande majorité, les associations professionnelles proposent des mesures incitatives sur le plan financier : un abattement fiscal pour les entreprises formatrices, la préférence donnée à ces mêmes entreprises lors de l'attribution de mandats publics, le financement du temps consacré à la formation par les formateurs d'apprentis, une revalorisation salariale des commissaires d'apprentissage, le financement de cours d'appui accordés par certaines entreprises pour aider leurs apprentis, principalement en français et en langues étrangères ou encore une pénalité pour les entreprises non formatrices. « Le nerf de la guerre, c'est la finance », résume Nicole Bourquin (ASEB).

Ensuite vient la communication-information. « Les campagnes de promotion de ces dernières années se sont principalement adressées aux jeunes. Il faudrait aussi toucher les entreprises » selon Jean-Luc Scheidegger (GGEAPI). Il conviendrait de mieux expliciter le système de l'apprentissage aux futurs employeurs, de sensibiliser les entreprises à la qualité de la formation professionnelle, de leur démontrer les avantages qu'elles pourraient retirer en formant des jeunes, de revaloriser certaines professions en déficit d'image et, surtout, de modifier l'image négative que certaines entreprises peuvent avoir des jeunes. Philippe Balzano (FTMH Automobile) : « Les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas ceux d'il y a vingt ans. Le problème, c'est que les formateurs formés il y a vingt ans s'adressent à eux comme on leur a parlé il y a vingt ans. Il faut intéresser les jeunes pour qu'ils s'engagent un maximum et que l'entreprise ait ensuite des jeunes motivés. »

Plusieurs associations insistent sur la nécessité – impérative pour beaucoup – d'améliorer le niveau

scolaire des candidats à l'apprentissage, principalement en français et en culture générale. Le thème du déficit scolaire reviendra régulièrement tel un leitmotiv durant cette enquête, car si certaines grandes entreprises peuvent y suppléer en offrant des cours d'appui à leurs apprentis, les PME ou TPE, elles, n'en ont souvent pas les moyens. Comment amener des jeunes jusqu'aux examens finaux si, dès leur entrée en apprentissage, leur bagage scolaire est peu étoffé, voire carrément jugé insuffisant? D'autant plus que les conditions d'admission auraient tendance à devenir plus exigeantes. Cette question préoccupe la grande majorité des associations interrogées. Plusieurs s'interrogent d'ailleurs sur le niveau de ces exigences. «Les employeurs veulent des collaborateurs de plus en plus performants, de plus en plus diplômés. Que vont devenir ceux qui ne répondent pas à ces critères? Les exigences augmentent en même temps que le niveau scolaire baisse!» s'interroge Nicole Bourquin (ASEB)

Inciter les entreprises à s'engager dans la formation des jeunes, c'est aussi leur proposer des candidats motivés. Plusieurs associations ont abordé la problématique de l'orientation et de la maturité des jeunes. François Erard (AgriGenève) propose de donner une information scolaire et professionnelle dès la 7^e année du cycle d'orientation, car «le choix professionnel est une préparation à long terme». Mario Colarusso (Union suisse de l'automobile - UPSA) recommande des stages avant toute entrée en apprentissage, histoire d'éprouver sa motivation. Il revendique aussi le soutien des parents qui ont un rôle primordial à jouer: «Si les parents ne sont pas là, le jeune peut se sentir perdu.». Sans être aussi affirmatif, François Larrey de Genève Place financière abonde dans ce sens. Dans une société qui sollicite de plus en plus les jeunes par toutes sortes de distractions, les parents sont des repères. Ils peuvent accompagner leurs enfants durant leurs études et les encourager à fournir l'effort nécessaire pour réussir leur parcours de formation. «Les étudiants sont habitués à lire et travailler le soir ou le week-end, les apprentis beaucoup moins.»

Le suivi durant l'apprentissage enfin. «Il est important de défendre la qualité de l'apprentissage, de s'assurer un bon suivi de l'apprenti mais aussi de l'entreprise formatrice, commente Laetitia Magnin (Actions Unia) même si certaines entreprises ne veulent pas de suivi et refusent leur entrée aux

commissaires d'apprentissage.» Ce que corrobore Nicole Bourquin (ASEB): «Il manque des commissaires d'apprentissage. Certains professionnels seraient d'accord de remplir ce mandat mais n'osent pas le proposer à leur employeur car cela signifie des absences donc un manque de productivité.» Opinion que défend Sylvie Rohrbach (Hôtel & Gastro Union): elle milite justement pour que les commissaires d'apprentissage jouent véritablement leur rôle, en encadrant, coachant le jeune pour le stimuler, le motiver. «Beaucoup d'apprentis ne connaissent pas leur commissaire ou n'osent pas avouer des problèmes.»

Propositions des associations pour revaloriser l'apprentissage

Les pouvoirs publics ont beaucoup fait et continuent à faire beaucoup pour la promotion de la filière professionnelle (voir en annexe la liste des actions de promotion en faveur de l'apprentissage). C'est un fait plébiscité tant par les entreprises que les associations professionnelles, mais il faut encore et toujours informer. Les associations professionnelles insistent sur la nécessité de poursuivre ces efforts. «Il ne faut pas se reposer sur ses lauriers», résume Sylvie Cristina-Reichlin (FTMH Horlogerie), car certains secteurs professionnels peinent à trouver des apprentis. C'est le cas notamment pour le domaine de l'électricité comme l'ont rappelé Franco Solari et Bernard Nicole (FTMH Electricité). Informer d'une manière régulière et continue soit, mais pas seulement. Olivia Guyot (Fédération des entreprises romandes - FER) et Sylvie Rohrbach (Hôtel & Gastro Union) recommandent des portraits-témoignages de jeunes expliquant, à d'autres jeunes, leur parcours professionnel, de l'apprentissage à leur poste actuel, ceci pour faciliter une identification. Une proposition qui rejoint celle de François Larrey (Fondation Genève Place financière). Ce dernier prône des «success stories» pour montrer, tant aux entreprises qu'aux jeunes, que l'apprentissage est une filière valorisante.

Organiser des portes ouvertes, c'est utile, mais il conviendrait d'en repenser leur organisation. Pourquoi ne pas ouvrir des «Chantiers portes ouvertes» pour donner une vision plus réaliste du travail au quotidien, des contraintes liées à l'activité, comme le suggère Manuel Fazendeiro (Syndicat Industrie et Bâtiment - SIB)? Cette préoccupation d'informer de manière concrète et transparente est partagée

par Charles A. Bertschy et Véronique Gessler de la Société des hôteliers de Genève.

Affirmer et réaffirmer que l'apprentissage est une filière à part entière, exigeante et que via la maturité professionnelle et les HES, le CFC conduit à des formations HES, qui débouchent sur des diplômes de niveau universitaire, voilà le message qu'il convient de faire passer. Donner de la valeur à la filière professionnelle c'est aussi « ne pas survaloriser la filière gymnasiale » (François Erard, AgriGenève), « cesser de véhiculer une image négative de l'apprentissage » (Omar Sayegh et Nathalie Demiri, Société des employés de commerce - SEC), « arrêter de dénigrer ceux qui ne font pas des études et qui ne sont pas inférieurs pour autant. C'est un leurre de penser que tout le monde peut faire des études » (Nicole Bourquin, ASEB). Et de pointer l'attitude de certains enseignants au cycle d'orientation. Pour la plupart, n'ayant pas quitté le giron de l'école après leurs études universitaires, ils auraient tendance - souvent inconsciemment - à encourager leurs élèves à poursuivre coûte que coûte des études et, partant, à stigmatiser ceux qui n'y parviennent pas. A ces derniers la perspective

de 'finir' en apprentissage. C'est justement pour mieux leur faire connaître la réalité du terrain, en l'occurrence celle des métiers du bâtiment, que René Brunner et Frank Sobczak (Société suisse des entrepreneurs - SSE) entendent, à l'avenir, rencontrer des enseignants, principalement des MISP (maîtres d'information scolaire et professionnelle) lors de visites de chantiers.

Si l'argent est le nerf de la guerre, le climat économique est primordial. Pour Jean-Luc Scheidegger (GGEAPI), une entreprise qui a des difficultés économiques, qui lutte pour sa survie, ne va pas prendre un apprenti et « consacrer du temps à le former même si la formation est un investissement sur l'avenir ». Il faut donc relancer l'économie ! Alain Perrat et Bernard Nicole (FTMH Mécatronique) ne disent pas autre chose : « Si les entreprises voient un avenir plus ou moins positif (stabilité, développement, éventuellement extension), elles engagent des apprentis. Dans le cas contraire, elles ont d'autres priorités que la formation des jeunes. » La stabilité économique est donc un paramètre primordial.

Attentes par rapport au rôle de l'Etat en matière de formation professionnelle

Le rôle de soutien de l'Etat dans la formation professionnelle

A la question « L'Etat joue-t-il pleinement son rôle dans le soutien de la formation professionnelle ? », la majorité des entreprises (16 sur 24) ont répondu par l'affirmative, que ce soit au niveau de la Confédération (nouvelle Loi sur la formation professionnelle, label 'Entreprise formatrice', Réforme de la formation commerciale de base) qu'au niveau du canton. L'action de l'OOFP et du CCI est reconnue, principalement le travail avec les partenaires sociaux, le soutien aux entreprises formatrices, les projets-pilote, la formation des formateurs d'apprentis et le suivi de l'apprentissage.

Encore faudrait-il que ce travail soit mieux connu. Surtout par les nouvelles entreprises formatrices ou les entreprises étrangères, comme l'ont demandé HSBC Guyerzeller, Serono, OM Pharma, Firstec et la FNAC.

Si l'Etat de Genève fait beaucoup pour la formation professionnelle, surtout pour les apprentis en difficulté, il manque de commissaires d'apprentissage. Les représentants des HUG pensent que les apprentis devraient s'entretenir au moins une fois par an avec leur commissaire. Comment, sinon, détecter qu'une entreprise ne remplit pas son rôle de formatrice et utilise ses apprentis comme de la main d'œuvre bon marché ? Toujours dans la même optique, Lucas Luisoni et Alain Bozonnet (LEM) ont fait part de leur souhait d'avoir une meilleure communication entre les entreprises et les écoles professionnelles, en l'occurrence entre LEM et le CEPTA. Si les résultats scolaires sont transmis à l'entreprise, celle-ci peut aider ses apprentis sans devoir attendre la fin du semestre. « Il vaut mieux anticiper les problèmes et intervenir en amont. »

A l'unisson avec les associations professionnelles, le niveau scolaire des candidats à l'apprentissage, jugé trop faible, préoccupe les entreprises (HUG, OM Pharma, ROLEX, Dubuis, Zschokke). De même la présentation, dans les écoles, de la filière professionnelle comme une voie de repli, voire une voie de garage par certains enseignants. Natacha Da Silva (Dubuis) va encore plus loin : elle préconise une mise à niveau de toutes les évaluations des différentes filières, tant à l'intérieur d'un même cycle que dans les autres cycles d'orientation, pour éviter de trop grandes disparités et surtout donner

la même signification aux évaluations, quelle que soit la filière choisie.

AMAG, le garage Relais Meyrinoise et Zschokke mettent en garde contre une ingérence trop grande de l'Etat. Pour Zschokke, l'Etat n'a pas à se substituer aux entreprises qui ont la responsabilité de former des jeunes à un métier.

Une majorité d'associations professionnelles ont aussi plébiscité le rôle de soutien de l'Etat, certaines avec des réserves. Elles reconnaissent le travail de l'OOFP pour le travail de partenariat, la promotion de la filière professionnelle, le contrôle de l'apprentissage et le soutien aux entreprises, la reconnaissance et la validation des acquis. Comme l'a bien résumé François Larrey (Fondation Genève Place financière), « l'Etat est dynamique avec des gens qui croient en l'apprentissage. Le monde du travail évolue, il faut que les candidats à l'apprentissage aient les compétences minimales pour être engagés par les entreprises ». Et de rappeler l'affirmation de l'ancienne présidente de Département de l'instruction publique, Martine Brunshwig Graf quant à la nécessité pour l'école de s'adapter aussi aux besoins de l'économie. Donc d'augmenter le nombre de commissaires d'apprentissage (Philippe Balzano, FTMH Automobile), d'assurer un meilleur suivi de l'apprentissage (Boumédienne Benmiloud, Syndicat interprofessionnel des travailleurs et travailleuses - SIT) ou d'améliorer le niveau des connaissances de base (Bernard Nicole, FTMH Electricité et Mécatronique et Olivia Guyot, FER).

Parmi les réserves émises, Bernard Nicole ne comprend pas que la question du niveau scolaire n'ait pas avancé depuis quinze ou vingt ans, si ce n'est dans le groupe de travail du CCI sur les conditions-cadre à l'entrée en apprentissage.

Trois associations ont répondu par la négative à la question du rôle de soutien de l'Etat. Pour Nicole Bourquin (ASEB), il n'y a pas assez de commissaires : « L'Etat joue le rôle de pompier et intervient quand il y a déjà le feu. C'est trop tard. Il faut sensibiliser les entreprises à l'importance de jouer un rôle actif dans la formation et de dégager du temps pour que des employés puissent devenir commissaire. ». Cédric Annen, Alexandre Baeza et Remy Jeanneret (Association des installateurs électriciens du canton de Genève - AIEG) regrettent que l'Etat applique les lois d'une manière rigide, sans tenir compte des

besoins des entreprises et de la réalité économique. Gérard Bedat (Association des pharmacies du canton de Genève) revendique une participation financière pour des projets développés en commun avec son association.

Les attentes en matière d'aide à la formation professionnelle

«Attention à ne pas rendre l'apprentissage trop exigeant. On risque de perdre des entreprises formatrices! ». Cette phrase entendue chez AMAG, d'autres entreprises l'ont également prononcée. Surtout celles qui forment des employés de commerce selon la nouvelle formation commerciale de base. Plus de souplesse dans l'application des règlements, moins de bureaucratie et une meilleure information pour les nouvelles réformes: telle est la deuxième exigence des entreprises.

Améliorer le niveau scolaire des candidats à l'apprentissage est la troisième demande des entreprises qui revendiquent aussi une plus grande disponibilité pour pouvoir encadrer et accompagner leurs jeunes en formation. Et qui dit disponibilité, dit temps, donc coût. Une aide financière serait bienvenue, au moins pour rémunérer partiellement le temps consacré par le formateur d'apprenti à sa tâche de formateur. Firstec évalue à un poste à mi-temps l'encadrement de deux apprentis. Ce que confirme Bernard Nicole (FTMH): «Il faut au minimum 20 à 30% du temps d'un formateur pour assurer le suivi d'un apprenti.»

Les entreprises interrogées ont le réel souci du bien former. Pour elles, la formation est un investissement pour l'avenir quand elle n'est pas un devoir social ou civique envers la société. D'où leur préoccupation d'avoir les moyens de leur ambition (temps, infrastructure, outils). Mais des outils simples et concrets, par exemple des fiches d'information succinctes pour préciser en quelques lignes les nouveautés de la formation professionnelle, des fiches récapitulatives des démarches à entreprendre pour former un jeune ou encore des fiches d'évaluation ou fiches de tests-type. D'où aussi le souhait de pouvoir bénéficier d'un suivi, surtout si l'entreprise est nouvellement implantée à Genève ou débute dans sa tâche d'entreprise formatrice, et du soutien d'un réseau de professionnels à qui s'adresser en cas de difficultés ou simplement d'une question sans réponse. «L'entreprise ne peut

pas tout faire. Elle doit pouvoir contacter les commissaires d'apprentissage en plus des conseillers en formation de l'OOFP.» (Alain Manghardt, HUG). D'où enfin la nécessité de bien former les professionnels, en fonction de leurs besoins et de leur disponibilité, pour qu'ils puissent ensuite offrir une formation de qualité. «Il faudrait mettre l'accent sur la formation continue des formateurs d'apprentis et organiser à leur intention des cours sur la communication, la gestion d'entreprise, la psychologie de l'adolescent, les relations qu'ils peuvent avoir avec les jeunes en formation, les enseignants des écoles professionnelles et aussi les parents. Un jeune de 18 ans est majeur sur le papier, mais pas forcément dans sa tête. C'est souvent un gamin!» (Alain Bozonnet, LEM)

Globalement les associations professionnelles partagent les mêmes demandes que les entreprises. Elles aussi mettent en garde contre une charge administrative trop grande, même pour défendre un niveau de qualité plus élevé. Une grande structure aura les moyens d'y faire face, mais peut-être pas une PME ou une TPE. Et Frédy Marti (Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais) de rappeler que le but premier d'une entreprise est de produire et de vendre, la formation vient ensuite et l'administratif tout à la fin.

En plus de leurs souhaits formulés dans le chapitre «Inadéquation entre l'offre et la demande des places d'apprentissage» sous «Propositions des associations pour augmenter le nombre d'entreprises formatrices» et «Propositions des associations pour renforcer l'apprentissage», les associations professionnelles mettent l'accent sur le suivi de l'apprentissage et sur la nécessité d'avoir des commissaires d'apprentissage en nombre suffisant. Et pour s'assurer de la réelle disponibilité du commissaire, certaines associations (FTMH, SEC) proposent de faire reconnaître au sein de l'entreprise cette fonction particulière.

Elles aussi revendiquent de la souplesse dans l'application des lois. Comme le recommande François Larrey (Fondation Genève Place financière) «plutôt que de punir les entreprises qui ne formeraient pas comme il le faudrait, il vaut mieux les aider, les coacher. Certaines ont besoin d'un temps d'adaptation plus long.»

La formation professionnelle n'est pas la seule affaire de l'Etat, ni de l'entreprise formatrice. Elle

implique d'autres acteurs, comme les associations professionnelles. C'est Mario Colarusso (SIT) qui l'affirme : il revendique un plus grand engagement des associations syndicales au niveau de la formation. Manuel Fazendeiro (SIB) va plus loin. Il pro-

pose une charte avec un cahier des charges détaillé sur le rôle, l'engagement des entreprises dans la formation des jeunes et un label comme c'est le cas dans l'agriculture. Seules les entreprises signataires de la charte seraient autorisées à former.

Contacts

Entreprises – Associations professionnelles

Evaluation des contacts

Dans le domaine de l'apprentissage et de la formation des apprentis, les deux tiers des d'entreprises estiment satisfaisants et suffisants les contacts qu'elles ont avec leur(s) association(s) professionnelle(s); cinq d'entre elles les jugent même très bons, voire excellents. En revanche, trois entreprises considèrent que ces contacts sont insuffisants et cinq n'ont pas ou très peu de contacts.

Le fait que certaines entreprises jouent un rôle actif au sein de leur association professionnelle explique pourquoi ces contacts sont soutenus: Willy Zaugg (Rhône-Electra) a été membre du comité de l'AIEG durant 25 ans, dont 7 comme vice-président et son fils Daniel a pris sa relève; François Lavanchy (garage Relais Meyrinoise) siège dans la Commission de la formation professionnelle pour la mécanique; Jean-Charles Bruttomesso (Migros Genève) est membre du CCI, pour ne citer que ces exemples. Le dynamisme de certaines associations concourt également à ce résultat: elles envoient régulièrement de l'information à leurs membres, organisent des rencontres, les épaulent dans leur tâche de formation. En revanche, les entreprises qui ont peu ou pas de contact ou des contacts insuffisants, disent n'avoir pas été contactées par une association professionnelle ou ne pas connaître leur existence (FNAC, HP, Serono), sont de nouvelles entreprises formatrices et n'ont pas encore tissé des liens particuliers (Dubuis), n'ont pas de problèmes particuliers avec leurs apprentis et sollicitent donc peu leur association (Caran d'Ache), n'ont pas de contact au niveau de la direction des ressources humaines (OM Pharma) ou rappellent que leur profession est exercée par des praticiens indépendants et individualistes et que l'association en est le reflet (Cabinet dentaire Ecuillon).

Les résultats des entreprises reproduisent ceux des associations professionnelles. 15 associations sur 22 les considèrent comme satisfaisants et suffisants, 2 les jugent même bons ou très bons. Elles sont en revanche plus nombreuses à les estimer insatisfaisants et insuffisants (6). Et une seule association avoue n'avoir que peu de contact.

La formation professionnelle à Genève est une affaire de partenariat entre l'Etat et les associations patronales et syndicales. Le CCI en est l'illustration ainsi que le FFPP (le Fonds en faveur de la forma-

tion et du perfectionnement professionnel) ou les différentes commissions d'apprentissage. Ce qui explique qu'une majorité d'associations entretiennent des contacts réguliers avec leurs entreprises membres. « On tire tous à la même corde », précise Franco Solari (FTMH Electricité).

Les raisons de l'insuffisance des contacts sont multiples. Pour Boumédienne Benmiloud (SIT), la nature même de son action peut avoir des conséquences sur les relations avec les entreprises: « Les syndicats représentent la cause des salariés. Ils sont donc en confrontation avec les patrons pour les conditions de travail qui, elles, ne sont pas forcément leur priorité n° 1. » Cette défense des salariés en cas de conflit individuel ou collectif explique en partie, comme l'a rappelé Sylvie Christina-Reichlin (FTMH Horlogerie) que les syndicats aient peu ou moins de temps à consacrer à la formation.

Du côté des associations patronales, le paramètre temps a aussi son incidence. Président de la formation professionnelle à l'UPSA Section Genève depuis juin 2003, Mario Colarusso souhaite instaurer un dialogue avec les entreprises membres et disposer d'au moins 40% de membres actifs, c'est-à-dire prêts à collaborer. Pour l'instant, il ne croule pas sous les réactions des entreprises à ses propositions. Nicole Bourquin (ASEB) est en poste depuis seulement deux ans et demi, elle n'a pas encore eu le temps nécessaire pour nouer des contacts.

Propositions pour rendre ces contacts plus productifs

Si les contacts entreprises-associations professionnelles sont globalement satisfaisants, ils pourraient être encore plus productifs. A noter que huit entreprises (LODH, HSBC Guyerzeller, Vernibat, Firmenich, Caran d'Ache, Baud, LEM et Firstec) n'ont pas formulé de besoins particuliers ni de propositions concrètes. LODH et LEM se sont même dits comblés de ce côté-là. Deux entreprises n'en voient pas l'utilité. Les HUG ont déjà de nombreux contacts avec l'OOF et les écoles professionnelles pour les aspects techniques et professionnels. Pour le cabinet dentaire Ecuillon, l'OOF est le partenaire privilégié pour tout ce qui touche à l'apprentissage. Il est le mieux placé pour suivre les entreprises et répondre à leurs interrogations.

Les autres entreprises ont d'abord insisté sur l'aspect communication-information. C'est-à-dire

avoir une information sur ce qu'est une association professionnelle, ce qu'elle peut apporter aux entreprises, sa mission, ses spécificités, ses activités dans le domaine de la formation professionnelle, ses relations avec d'autres associations et l'Etat, et surtout disposer d'une liste des différentes associations locales et nationales. Cela répondrait déjà aux vœux de la FNAC et de Serono International. Recevoir aussi de la documentation sur l'actualité de la formation professionnelle (nouveaux règlements, nouvelle filière de formation, statistiques) mais de façon succincte, style papillon ou fiche. Le temps à disposition est compté et les entreprises sont noyées sous une avalanche d'envois divers. Comme l'explique avec simplicité Natacha Da Silva (Dubuis), « c'est difficile dans les tâches quotidiennes de se libérer dix minutes pour surfer sur le site de l'OOFP ».

Des rencontres ensuite pour faire plus ample connaissance, établir des liens, créer des synergies. Daniela Henry (FNAC) suggère, pour favoriser les échanges entre entreprises, qu'un permanent d'association professionnelle ait la responsabilité du mentoring des apprentis d'une même profession dans les différentes entreprises membres de l'association.

Pour les associations professionnelles aussi, l'information et le contact direct avec les entreprises sont primordiaux. Il faut dire et redire aux entreprises l'importance de la formation et le rôle du commissaire d'apprentissage, les convaincre que tous les partenaires ont à gagner d'une formation de qualité et qu'il vaut mieux détecter les problèmes en amont avant qu'ils ne dégénèrent.

« Pour chaque contrat d'apprentissage, il y a trois signataires: l'entreprise, le jeune ou ses parents et l'OOFP. Ces trois partenaires ont chacun un rôle à jouer. » (Nicole Bourquin, l'ASEB). Il faut aussi les informer des évolutions législatives en ces années de profonde mutation avec une nouvelle loi fédérale et, prochainement une nouvelle loi cantonale d'application, « leur offrir une synthèse chiffrée de l'apprentissage et du contexte économique, car les entrepreneurs n'ont pas de vision globale de leur métier ni de leur secteur professionnel » (Franco Solari, FTMH Electricité). Et des rencontres paritaires entreprises-associations pour que la formation devienne un véritable sujet de réflexion. C'est le cas au niveau faïtier à Genève (Union des associations patronales genevoises et Communauté genevoise d'action syndicale), mais pas forcément au niveau de l'association de la branche comme le rappelle Sylvie Cristina-Reichlin de la FTMH Horlogerie. Cette proposition rejoint celle de Sylvie Rohrbach (Hôtel & Gastro Union) qui demande que les entreprises soient plus présentes aux réunions et qu'elles amènent des idées, des suggestions qui seraient ensuite discutées ensemble.

Concernant le suivi de l'apprentissage, Pierre Lathuilière (UIG) est convaincu qu'il serait profitable d'avoir d'autres 'Lathuilière', c'est-à-dire d'autres 'délégués pour les apprentissages' au sein des associations. Ils pourraient assurer le lien OOFP – entreprises et décharger ces dernières de tout le travail administratif autour de l'apprentissage. Mais Pierre Lathuilière le sait mieux que quiconque, son poste est plutôt une exception dans le monde patronal.

Perception de l'apprentissage

Le dual, un bon modèle de formation ?

L'apprentissage dual est plébiscité. Les entreprises interrogées ont affirmé que c'était un bon modèle (16 sur 24), un très bon modèle (4) ou un excellent modèle (4). « Un modèle reconnu à l'étranger, très efficace et opérationnel grâce à l'alternance théorie-pratique » (Françoise Jaffrot, HSBC Guyerzeller). Cette alternance théorie-pratique est mentionnée par tous. C'est elle qui permet la mise en pratique par étape des connaissances théoriques apprises à l'école professionnelle, l'immersion au sein de l'entreprise avec la nécessité de respecter des consignes (règlement, sécurité), des délais (productivité, rentabilité) et des types différents de relation (avec un patron, des collègues, des clients). Un « modèle idéal pour des jeunes réfractaires à l'école » (Eastman Kodak), « fédérateur puisque valable dans toute la Suisse » (Migros Genève).

Cette appréciation plus que positive est toutefois tempérée par plusieurs entreprises. Pour que le système dual soit véritablement opérationnel, plusieurs conditions doivent être remplies. Tout d'abord il faut que l'entreprise joue le jeu, c'est-à-dire quelle forme véritablement le jeune et ne le considère pas comme une main d'œuvre bon marché à qui on confie des petites tâches répétitives (HP). Ensuite, il importe de veiller à la qualité de la relation entre maître d'apprentissage et apprenti (Cabinet Ecuillon) et ne pas accorder une part prépondérante à l'école professionnelle, car les jeunes ne sont plus présents dans l'entreprise (HUG, LODH). Et enfin, il est nécessaire de considérer l'apprentissage comme une étape dans un continuum, et non une fin en soi. Il s'inscrit dans une filière de formation, avec maturité professionnelle et HES (Migros Genève).

Du côté des associations professionnelles, l'apprentissage dual est tout autant plébiscité, et pour les mêmes raisons, mais les réserves sont beaucoup plus nombreuses (7 sur 22). Les associations insistent aussi sur la nécessité pour les entreprises d'assumer pleinement leur rôle de formatrice (UPSA, SSE, FTHM Horlogerie, Actions Unia), sur l'importance d'avoir un bon suivi durant l'apprentissage (SIB) et sur la qualité de l'enseignement dans les écoles professionnelles (FTMH Automobile, Société des hôteliers de Genève). Question équipement, la Fondation Genève Place financière met en garde contre un éventuel décalage entre la performance des machines, ordinateurs et autres instruments de

travail à disposition des apprentis dans les écoles professionnelles et celle des outils des entreprises.

Apprentissage dual et en école : des résultats identiques ?

A la question de savoir si l'apprentissage en école à plein temps offre comparativement des résultats meilleurs, moins bons ou identiques chez les jeunes engagés par l'entreprise, les entreprises répondent d'une manière nuancée. Les connaissances théoriques sont plus poussées chez les apprentis en école, mais leur connaissance du terrain, de l'entreprise avec ses contraintes, ses limites, ses exigences est beaucoup plus limitée. « Après un apprentissage en école, les jeunes doivent encore se former en entreprise. » (Baud). Ils ont besoin de plus de temps pour être opérationnels. Certaines entreprises évaluent ce temps d'adaptation au minimum à une année. Durant ce temps d'adaptation/formation, les entreprises doivent prévoir un encadrement : « Les apprentis en école arrivent dans l'entreprise avec une mentalité 'école' : ils ne savent pas être proactifs, prendre des initiatives. Ils attendent qu'on leur donne du travail. » (Daniela Henry, FNAC). « Dans les écoles professionnelles, les enseignants, du moins en horlogerie, enseignent un métier comme une passion. Quand les élèves arrivent dans l'entreprise, ils découvrent que la passion c'est bien, mais que la préoccupation de l'entreprise, c'est la production, la productivité. Le temps n'est plus le même. Il faut faire vite. » (Natacha Da Silva, Dubuis)

Les apprentis du système dual ont une expérience pratique de l'entreprise de plusieurs années. Ils ont appris à travailler en équipe et développé un comportement adapté au travail en entreprise, surtout face à la clientèle (Serono). Mieux, ils ont une connaissance étendue de l'entreprise grâce à leur 'stage' au sein de différents départements. « Ils se sont constitué un réseau interne, ce qui facilite beaucoup la communication et aide à la résolution de problèmes », précise encore Claudia Noth (LODH).

Info Logo relativise les éventuelles différences. Pour cette entreprise d'informatique, c'est d'abord et surtout la personnalité du futur employé qui prime, son parcours de vie, ce qu'il a fait durant ses vacances. Le diplôme est un élément, mais pas l'élément essentiel.

L'apprentissage, un choix par défaut?

De plus en plus de jeunes s'inscrivent en apprentissage dans le courant de l'automne après avoir tenté d'autres possibilités scolaires. Ils sont aussi de plus en plus âgés. Selon l'enquête du SRED sur les indicateurs de la formation professionnelle⁵, « l'âge médian d'accès au diplôme est de 19,3 pour la maturité (4 ans de scolarité obligatoire), de 19,8 ans pour le diplôme de commerce (3 ans) et de 21 ans pour le CFC (2 à 4 ans)⁶ ». L'apprentissage est-il condamné à être un choix par défaut ?

A cette question, les associations professionnelles répondent que c'est souvent le cas. Parce que le jeune est en échec scolaire. Parce que les parents n'encouragent pas assez leur enfant à fournir un effort ou au contraire parce qu'ils le poussent à poursuivre coûte que coûte des études (« Le jeune qui a continué des études pour avoir le plus grand choix possible, se rend compte que sans être en échec, ce n'est pas sa voie. Il s'agit donc partiellement d'un choix par défaut » pour Sylvie Cristina-Reichlin, FTMH Horlogerie). Parce que certaines professions souffrent d'un déficit d'image et que l'apprentissage ne bénéficie pas d'une bonne aura (« Malheureusement, l'apprentissage est souvent le parent pauvre de la formation. Cela vient de la culture familiale : les parents incitent leurs enfants à faire des études et, à défaut, en cas de problèmes ou d'échec, on se rabat sur l'apprentissage. Et là aussi, il y a une gradation : il existe des apprentissages plus prestigieux que d'autres », Alain Perrat, FTMH Mécatronique). Parce que le jeune n'a pas arrêté de véritable choix professionnel (« Il ne sait pas ce qu'il veut », Charles A. Bertschy, Société des hôteliers de Genève) ou qu'il a échoué à différents tests d'aptitude. « On sait que des jeunes s'inscrivent à tous les tests possibles. C'est un indicateur de choix négatif, surtout quand les inscriptions concernent des professions très différentes. On va ensuite là où on a réussi » pour Franco Solari et Bernard Nicole (FTMH Electricité). C'est aussi une question de classification des apprentissages et de leur niveau d'exigence à l'entrée. Moins les exigences sont élevées, plus le choix est par défaut. Aux tests d'aptitude en électricité organisés en février-mars 2004, 62 candidats se sont présen-

tés : 16% étaient bons, 34% suffisants, 18% peu satisfaisants et 32% insuffisants, rappelle Bernard Nicole (FTMH).

Cette affirmation d'un choix par défaut doit être relativisée. Dans certains secteurs professionnels, en agriculture par exemple, c'est le cursus normal de se former d'abord dans un autre métier avant de reprendre un domaine agricole. Dans d'autres, la situation s'est renversée de manière spectaculaire : « Jusqu'en 1983, nous avions un peu les 'restants de la colère de Dieu'. Mais depuis 1983, l'horlogerie a une meilleure image, surtout pour le haut de gamme. C'est donc devenu un choix à part entière, et les entreprises peuvent sélectionner les meilleurs candidats » (Frédy Marti, Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais); – « Les métiers de l'automobile ont beaucoup évolué ces vingt dernières années. Les jeunes sont attirés par l'électronique, l'informatique » (Mario Colarusso, UPSA). Enfin, il peut s'agir d'un choix, celui de quitter l'école jugée trop théorique, mais de la quitter sans être forcément en échec scolaire.

Pour renverser cette tendance qui consiste à s'inscrire toujours plus tard en apprentissage, les associations professionnelles demandent d'abord un renforcement de l'orientation, donc du processus de choix professionnel. Elles attendent surtout de l'information sur les métiers, les conditions de travail, les salaires, les possibilités d'évolution après le CFC pour que le jeune s'engage en toute connaissance de cause (SIT, SEC, AIEG, FTMH Electricité). Ensuite une revalorisation de la filière professionnelle, c'est-à-dire insister sur le fait que l'apprentissage est une première étape qui peut mener aux HES dont les formations HES, qui débouchent sur des diplômes de niveau universitaire (Fondation Genève Place financière, FTMH Horlogerie) « Avec la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle, on ne parle plus d'apprentissage, mais de formation de base initiale, ce qui implique d'autres formations après le CFC », précise encore Jean-Luc Scheidegger (GGEAPI). Revaloriser aussi les conditions salariales après le CFC et signer des conventions collectives (Hôtel & Gastro Union, FTMH Horlogerie) ou plus simplement informer que les salaires dans certaines branches sont plus élevés

⁵ « La formation professionnelle à Genève 2001/2002. Un survol en 25 indicateurs ». Département de l'instruction publique, Service de la recherche en éducation, Genève 2003.

⁶ Jacques Amos, Ruth Silver, Alexandre Tomei : « Genève évaluée sa formation professionnelle », in *Panorama 2/2004*

qu'on l'imagine (« On ne sait pas que le salaire moyen après le CFC est souvent équivalent à celui d'un jeune universitaire. A 22 ans, dans les métiers du bâtiment, on peut gagner 4 500 francs. Ce sont de bons salaires » Franco Solari, FTMH Electricité)

Taux d'échec aux examens finaux

L'enquête du SRED sur les indicateurs⁷ a montré que le taux d'échec aux examens finaux d'apprentissage dans le canton de Genève est deux fois plus élevé que la moyenne suisse (22,5% contre 10,6% en 2000)⁸. Comment les associations professionnelles expliquent-elles cette différence du simple au double? Deux raisons principales recueillent le plus de suffrages. En premier lieu, le faible niveau scolaire, déjà à l'entrée en apprentissage. Elles sont 7 associations à l'affirmer (SIT, ASEB, SSE, Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais, UIG, FTMH Industrie, Association des pharmaciens du canton de Genève). Ensuite, l'absence de suivi ou un suivi insuffisant durant l'apprentissage (UPSA, SIB, FER, FTMH Informatique, Actions Unia).

Les autres raisons évoquées sont citées par une, deux, voire trois associations. Il s'agit des exigences de plus en plus élevées de la part des employeurs (AgriGenève, FTMH Electricité, Actions Unia), de la faible motivation des jeunes (FTMH Automobile, SEC), du saut pour ne pas dire de la rupture que représente le passage de l'école à l'apprentissage (FTMH Electricité, FTMH Horlogerie), du grand nombre d'apprentis non francophones (FTMH Automobile, Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais), du faible niveau des enseignants dans les écoles professionnelles (Société des hôteliers de Genève), d'un programme de formation trop chargé (Hôtel & Gastro Union). Ou encore de la majorité à 18 ans (AIEG). Le GGEAPI avance une autre hypothèse qu'il conviendrait de vérifier dans les faits : les experts genevois seraient plus vigilants dans l'évaluation des résultats aux examens que leurs collègues des autres cantons.

Constater un taux d'échec plus élevé est bien. Agir pour remédier à cette situation est mieux. Quelles sont les propositions des associations profession-

nelles? Sans surprise, les associations mentionnent le suivi durant l'apprentissage (s'assurer que l'entreprise remplisse son rôle de formatrice; avoir plus de commissaires d'apprentissage en professionnalisant cette tâche; favoriser le dialogue entre apprentis, commissaires, employeurs, parents; améliorer l'encadrement des jeunes avec des bilans réguliers au niveau scolaire et au niveau de l'entreprise), et la qualité de l'enseignement avant et pendant l'apprentissage (repenser globalement le système scolaire pour l'adapter aux évolutions de la société et mieux préparer les jeunes à leur insertion professionnelle; augmenter le niveau d'exigences en culture générale, en français et mathématiques).

Les associations répondent ainsi en parfaite adéquation avec leur interprétation du haut taux d'échec aux examens finaux. Quasiment à égalité, 9 associations ont indiqué le suivi (SIT, UPSA, FTMH Automobile, SIB, FER, FTMH Electricité, Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais, FTMH Informatique, Actions Unia) et 8 la qualité de l'enseignement (FTMH Automobile, Fondation Genève Place financière, ASEB, AIEG, FTMH Horlogerie, Société des hôteliers de Genève, UIG, Association des pharmaciens de Genève).

D'autres propositions ont également été formulées, mais elles ne concernent qu'une ou deux associations. Il s'agit d'une meilleure information sur les métiers, la réalité du terrain et le marché du travail (SIT, AIEG), une politique de la formation professionnelle plus forte (FER), une revalorisation de la rémunération des commissaires d'apprentissage (FTMH Electricité). Mais que faire quand les entreprises ne réagissent pas, ou si peu, aux sollicitations des associations professionnelles? L'UPSA a décidé de renverser cette tendance et d'avoir entre 70 à 75% de réussite d'ici deux à trois ans. Elle a donc mis au point un Guide méthodique ainsi qu'un questionnaire à remplir tous les six mois par l'entreprise formatrice pour évaluer le niveau des connaissances, le bon déroulement de l'apprentissage, le comportement de l'apprenti, etc. Au grand regret de Philippe Balzano, les entreprises ne remplissent guère ce questionnaire...

⁷ « La formation professionnelle à Genève 2001/2002. Un survol en 25 indicateurs ». Département de l'instruction publique, Service de la recherche en éducation, Genève 2003.

⁸ Dans certains secteurs professionnels, le taux d'échec atteint des scores très élevés. « 55% dans les professions de l'automobile » selon Mario Colarusso (UPSA).

Des possibilités nouvelles inscrites dans la Loi

La Loi sur la formation professionnelle votée par les Chambres fédérales en décembre 2002, est entrée en fonction au 1^{er} janvier 2004. Elle entérine de nombreuses nouveautés, dont certaines ont été expérimentées dans le cadre de projets-pilote. Nous avons voulu connaître l'opinion des entreprises et des associations professionnelles pour deux d'entre elles: le réseau d'entreprises formatrices et le développement de la qualité.

1. Réseau d'entreprises formatrices

La très grande majorité des entreprises applaudissent cette nouvelle possibilité, du moins sur le plan théorique. Elles relèvent que c'est un plus indéniable pour les apprentis qui peuvent ainsi découvrir d'autres réalités professionnelles, d'autres méthodes de travail, d'autres entreprises. C'est aussi un plus pour les PME et les entreprises très spécialisées qui ne peuvent, en raison de leur organisation et/ou de leur structure, offrir toute la gamme des activités prescrites par les actuels règlements d'apprentissage et futures ordonnances de formation selon la nouvelle terminologie de la loi fédérale. En plus, c'est réalisable puisque des réseaux d'entreprises formatrices existent déjà dans quelques professions (la mécanique, l'informatique, les télécommunications, l'électricité). Plusieurs entreprises interviewées l'ont donc déjà expérimentées ou l'expérimentent encore: LEM, HUG, garage Relais Meyrinoise, LODH, Serono, Caran d'Ache, Baud.

Pourtant, des entreprises (et non des moindres) émettent des réserves. Zschokke n'en éprouve pas le besoin, pouvant former ses apprentis dans tous les domaines prescrits par l'autorité fédérale. Rhône-Electra ne conteste pas l'intérêt de la formule pour les apprentis, mais met en garde contre d'éventuels problèmes que sa mise en application pourrait poser: problème de confidentialité, de concurrence entre les entreprises, d'organisation au sein des entreprises. Si l'apprenti est peu présent dans une entreprise, celle-ci pourrait s'en désintéresser, car « elle verrait trop peu de retour sur investissement » (Willy Zaugg). Carole Decosterd (ROLEX) n'est pas intéressée car son entreprise veut pouvoir identifier un apprenti, « en faire un apprenti ROLEX et le suivre durant toute sa formation. Il pourra toujours après son CFC travailler dans d'autres entreprises ». Tony Baptista (Vernibat) enfin, s'il approuve cette

possibilité pour les entreprises qui se spécialisent de plus en plus, est persuadé que l'apprenti apprend mieux dans une petite structure « parce que le travail est plus diversifié ».

Une très bonne, voire excellente, idée qui offre aux apprentis la possibilité de découvrir d'autres univers professionnels, telle est l'opinion des associations professionnelles au sujet du réseau d'entreprises formatrices. Toutes, à l'exception de l'Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais, la plébiscitent, du moins en théorie. Certaines l'expérimentent déjà avec satisfaction: le Centre de formation professionnelle de l'UIG organise des stages inter-entreprises depuis 1989! Et la formation informatique I-CH, après une première année en école professionnelle, est basée sur des stages dans différentes entreprises (six stages de six mois chacun) pour ne citer que ces deux exemples.

Mais les associations professionnelles qui n'ont pas encore pratiqué de tels réseaux évoquent les difficultés que sa mise en place ne va pas manquer de susciter, du moins dans certains secteurs professionnels. La Fondation Place financière et l'ASEB se rejoignent pour affirmer qu'il sera très difficile de réaliser de tels réseaux en raison de la concurrence qui règne entre les différents instituts bancaires et financiers, et du secret bancaire. La SSE appuie cette crainte en relevant la réticence de nombreuses entreprises. Frédy Marti (Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais) ne dit pas autre chose quand il réagit négativement à cette nouveauté: comment résoudre les problèmes de concurrence, de secrets de fabrication, de cultures d'entreprise spécifiques. Comment aussi convaincre des patrons qui cultivent un individualisme farouche comme l'a rappelé Gérard Bedat à propos des pharmaciens membres de l'Association des pharmaciens du canton de Genève.

2. Développement de la qualité

Offrir une bonne formation professionnelle, amener les jeunes au CFC et assurer ainsi la relève de la profession, telle est la préoccupation des entreprises. Aussi sont-elles unanimes à soutenir tout processus visant cet objectif, dont le développement de la qualité. « La qualité du boulot vient de la qualité de l'artiste! Autant qu'il soit bien formé », résume Toni Baptista (Vernibat). Une évidence pour Serono, qui fonctionne avec des évaluations et des audits, idem pour les HUG. Indispensable pour

Migros Genève, dont le Département Ressources humaines est le seul service de formation interne en Suisse à être certifié eduQua. Extrêmement importante pour ROLEX. La notion de qualité est à la base de l'esprit de cette entreprise, le point central devant la rapidité : « Mieux vaut un bon travail lent qu'un mauvais travail rapide. L'excellence est un but et la formation permet d'y accéder, de donner des outils pour y arriver. » (Carole Decosterd). Primordial pour Elisabeth Waringo (Caran d'Ache) qui insiste sur l'importance de vérifier au sein des entreprises que les maîtres d'apprentissage mettent bien en pratique ce qu'ils ont appris durant la formation des formateurs d'apprentis organisée par l'OOFP.

Ce plébiscite pour la qualité et son développement ne doit pas occulter les mises en garde formulées par différentes entreprises. « Tout processus de qualité a du sens, mais aussi un certain impact de déresponsabilisation. Un processus de qualité, c'est la standardisation de la médiocrité. Attention donc à ne pas entraver l'enthousiasme et l'initiative du maître d'apprentissage en le standardisant. » (Lucas Luisoni, LEM). « La qualité n'est pas un but en soi », rappelle Jean-Pierre Vogt (Zschokke) qui insiste sur l'importance d'avoir en amont une bonne formation scolaire de base et applaudit l'évaluation des apprentis de commerce par les entreprises formatrices. Alain Gendre (Globus) évoque le risque d'oublier l'humain derrière les normes. « On normalise pour mieux contrôler. »

Unanimes, les associations professionnelles défendent le développement de la qualité. Elles l'estiment également indispensable, nécessaire, évident, normal. Elles aussi rendent attentives au danger d'une bureaucratisation trop importante, d'une inflation des tâches administratives et d'une volonté de tout normaliser, de tout contrôler. Face à des exigences trop élevées, les entreprises pourraient renoncer à leur tâche de formation, même si les associations professionnelles ont une carte à jouer en leur fournissant les outils nécessaires pour leur faciliter le travail. Par exemple, pour l'apprentissage d'informaticien, « une brochure sur les stages I-CH avec note explicative sur comment fixer des objectifs de formation, évaluer les compétences, faire en sorte que le stage se passe bien »

rappelle Jean-Luc Scheidegger (GGEAPI). « Il faut rester le plus simple possible, le moins administratif possible et surtout définir les objectifs » (François Larrey (Fondation Genève Place financière) et « bien préciser les critères, les modes d'application » (Laetitia Magnin, Actions Unia).

Conséquences des Accords bilatéraux sur l'engagement des apprentis

Ratifiés par la Suisse et l'Union européenne des 15 (Autriche, Belgique, Allemagne, Danemark, Espagne, France, Finlande, Royaume-Uni, Grèce, Italie, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal et Suède), les Accords bilatéraux sont entrés en vigueur le 1^{er} juin 2002. La deuxième phase de l'Accord sur la libre circulation des personnes⁹ est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2004. Va-t-on voir à l'avenir des entreprises préférer engager des employés étrangers déjà formés plutôt que de s'investir dans la formation d'apprentis ?

D'emblée, les entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête font une nette distinction entre l'engagement de nouveaux collaborateurs et la formation d'apprentis. Les exigences, les attentes sont différentes. Former un apprenti est une responsabilité sociale et civique (HSBC Guyerzeller, LODH, OM Pharma, Caran d'Ache, Migros Genève, Rhône-Electra, Baud, ROLEX, Dubuis), un acte de citoyenneté (Serono, Globus). L'apprenti n'est donc pas une main d'œuvre bon marché. C'est un jeune qui se forme, a besoin de temps pour apprendre et mettre en pratique. L'entreprise le sait. Elle n'attend pas la même productivité que pour un employé.

Les Accords bilatéraux ne changeront pas grand chose aux dires de la très grande majorité des entreprises. Elles continueront à former. D'ailleurs, plusieurs d'entre elles ont déjà un personnel ou des apprentis étrangers, frontaliers ou double nationaux. Pour certaines, la proportion est même très importante : 80% du personnel du secteur exploitation de Rhône-Electra sont des frontaliers, 85% des infirmières en psychiatrie à Belle-Idée (HUG) sont des étrangères. Le problème n'est donc pas nouveau. Pour 2004, Migros Genève prévoit, par exemple, l'engagement de 650 personnes tous emplois confondus (apprentis compris), dont

⁹ Il ne devrait pas être étendu aux dix nouveaux pays membres (Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Slovénie, Chypre) avant le second semestre 2005. « Tout savoir sur les Accords bilatéraux I Suisse-UE. Guide pratique franco suisse ». Edition 2004

environ 10% de frontaliers, grâce aux Accords bilatéraux.

Affirmer, réaffirmer la responsabilité sociale de l'entreprise dans la formation des jeunes ne signifie pas pour autant que le risque soit nul. Pour Carole Decosterd (ROLEX), il y a clairement un risque: « Le business est le business, et il serait utopique de penser autrement, de manière philanthropique, sinon c'est du discours. L'entreprise choisit le profil qui lui convient le mieux. » Position que défend Petra Hypolite (Info Logo): « Ce qui dicte mon choix, c'est le parcours du candidat, sa personnalité, son bagage, sa disponibilité. » Pour Jean-Charles Riedhauser (Firmenich), cette concurrence est à prendre très au sérieux, surtout au niveau des ressources humaines. « Les directeurs ne connaissent pas forcément l'apprentissage, ils ont suivi la filière académique. Ils pourraient privilégier ce qu'ils connaissent déjà au détriment de l'apprentissage. » Le marché joue aussi un rôle très important: « Actuellement les prix sont trop bas, il n'y a pas assez de travail, le risque est réel d'une sous-enchère salariale. Même si la branche a édicté des règles strictes, il sera toujours possible de les contourner. » (Willy Zaugg, Rhône-Electra)

Pour Marlise Negeli, « c'est plus facile d'engager quelqu'un de directement opérationnel pour un besoin précis, immédiat ». Ou « des collaborateurs formés à l'étranger quand ces formations n'existent pas en Suisse, dans la micromécanique par exemple (Natacha Da Silva de Dubuis). Parce qu'« une entreprise peut accepter qu'un employé travaille meilleur marché », pour Lucas Luisoni (LEM), qui craint aussi une perte de connaissance du marché de l'emploi de la part de l'Office cantonal de l'emploi, les entreprises n'ayant plus l'obligation d'informer l'administration des postes à repourvoir.

Côté associations professionnelles, les avis sont beaucoup plus partagés concernant le risque d'engager des employés déjà formés. Pour plus de la moitié des associations (12 sur 22), le risque est là. Pour différentes raisons. Pour Boumédiène Benmilloud (SIT), « les patrons n'aiment pas former car cela prend du temps. Ils ont peur qu'ensuite,

les qualifiés en sachent plus qu'eux et quittent l'entreprise ». Pour Alain Perrat (FTMH Mécatronique), « c'est plus simple, plus lucratif d'engager des gens déjà formés ». Il rappelle que le patronat français a envoyé une interpellation dans ce sens au ministre genevois de l'économie Carlo Lamprecht. Pour Nicole Bourquin (ASEB) il s'agit d'un marché de libre concurrence qui va devenir de plus en plus concurrentiel, sans donner la primauté au marché local. René Brunner (SSE) et Sylvie Rohrbach (Hôtel & Gastro Union) regrettent qu'il n'existe pas des conventions collectives élargies pour toutes les professions ou qu'elles ne soient pas signées par toutes les entreprises quand elles existent. Cela éviterait un dumping salarial. Ce que confirme Olivia Guyot (FER) qui rappelle que la convention collective dans le commerce de détail garantissant des salaires minimaux ne concerne que les entreprises de plus de cinq salariés.

Neuf associations professionnelles ne croient pas à ce risque. « On joue à se faire peur! » résume Franco Solari (FTMH Electricité). Car peu de jeunes se forment dans leur branche, en l'occurrence l'agriculture (AgriGenève), car les salaires sont bons dans les métiers de l'automobile (UPSA), car les Conventions collectives garantissent des salaires minimaux dans le bâtiment (SSE), dans le commerce de détail du moins pour les entreprises de plus de cinq employés (FER) ou encore dans les pharmacies (Association des pharmacies du canton de Genève), car la concurrence, dans le secteur bancaire, se situe au niveau des universitaires étrangers (Fondation Genève Place financière), car le marché en France voisine est aussi asséché selon les professions et les prescriptions ne sont pas les mêmes qu'en Suisse (FTMH Electricité). C'est le cas pour les secteurs de l'horlogerie-mécanique (Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais) ou pour le secteur de la santé (« Les assistantes en pharmacie française n'utilisent pas le même vocabulaire, la même terminologie. Elles ne pourraient pas être opérationnelles dans une pharmacie suisse, surtout à la vente. Ce serait un handicap, en tous les cas au départ », Gérard Bedat, Association des pharmacies du canton de Genève).

Conclusion

Les entreprises et les associations professionnelles interrogées dans le cadre de cette enquête croient en l'apprentissage. Elles ont dit et redit que cette filière professionnelle est une formation à part entière, que le CFC est une première étape dans un cursus qui peut mener aux HES, et qu'il importe de se former tout au long de sa vie. Elles souhaitent qu'il existe encore dans dix ans, principalement le dual. Car l'apprentissage semble menacé. Le constat dressé par François Erard (AgriGenève) est préoccupant: de moins en moins d'apprentis, un niveau scolaire en baisse, de plus en plus d'échecs aux examens finaux, des employeurs qui engagent des jeunes de plus en plus âgés. D'où l'appel de Christiane Vaudroz (Firstec): «il faut que l'on se batte pour l'apprentissage!».

Et ce combat pourrait se résumer en un mot: la qualité.

Développer la qualité de l'apprentissage, c'est veiller à donner en amont, déjà à l'école obligatoire, un niveau scolaire plus élevé (en culture générale, français et mathématiques notamment) pour que les candidats au CFC aient un maximum de chances de leur côté de réussir leur parcours de formation.

C'est aussi les informer sur la réalité concrète des professions, pour qu'ils puissent choisir en toute connaissance la voie qui leur convient le mieux, et ainsi éprouver une motivation plus soutenue.

C'est encore assurer un meilleur encadrement des jeunes durant leur apprentissage et un meilleur suivi des entreprises qui les forment. La nécessité d'avoir, au sein des entreprises, des formateurs d'apprentis disponibles, donc reconnus dans leur tâche de formation, et davantage de commissaires d'apprentissage délégués par les associations professionnelles a été maintes fois soulignée. Peut-être que le projet-pilote Système qualité de l'apprentissage (SQA) initié par l'OOFp et développé par les

cantons romands dans le cadre du deuxième Arrêté fédéral sur l'apprentissage¹⁰ pourrait-il être la réponse tant attendue avec ses deux nouveaux outils plébiscités lors de l'évaluation de ce système¹¹: la Carte qualité de l'entreprise formatrice et le Questionnaire apprenti-e.

C'est aussi expliquer le système de l'apprentissage aux futurs employeurs et leur décrire les avantages qu'ils pourraient retirer en formant des jeunes. C'est les sensibiliser à l'importance d'offrir une qualification reconnue, car la formation d'une manière générale n'est pas forcément perçue comme une priorité, surtout en période de conjoncture économique difficile. «Il faut savoir que la formation représente environ 2% des préoccupations de l'association», confirme Aurélia Horisberger, responsable de la formation à l'Association des pharmacies du canton de Genève.

C'est enfin intensifier les contacts entre entreprises et associations professionnelles, entreprises et Etat, associations et Etat. Car la formation professionnelle est avant tout une affaire de partenariat. Le canton de Genève n'a pas attendu la loi fédérale sur la formation professionnelle du 13 décembre 2002¹² pour développer une intense collaboration entre partenaires sociaux et pouvoirs publics. Le CCI en est l'illustration. Et cette enquête un des reflets.

Les entreprises et les associations professionnelles contactées ont d'ailleurs apprécié l'initiative du CCI d'avoir mandaté l'OOFp pour aller à leur rencontre et ainsi mieux connaître leurs besoins, leurs préoccupations, leur évolution et «grâce aux propositions recueillies, préparer des lignes directrices» (Nathalie Demiri, SEC). «C'est la preuve de l'engagement de l'OOFp pour l'apprentissage et de sa volonté de partenariat» (Natacha Da Silva, Dubuis).

¹⁰ Lire les articles parus dans *Panorama* no 5-2002 et no 2-2004

¹¹ *Rapport d'évaluation intermédiaire* (25 mai 2002) et *Rapport final d'évaluation* (janvier 2004)

¹² L'article 1 stipule que «La formation professionnelle est la tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail (partenaires sociaux, associations professionnelles, autres organisations compétentes et autres prestataires de la formation professionnelle)».

Annexes

Mandat

Conseil Central Interprofessionnel

MANDAT POUR UNE ENQUÊTE QUALITATIVE ET PROSPECTIVE SUR L'ENGAGEMENT DES APPRENTIS PAR LES ENTREPRISES GENEVOISES

Préambule

Le nombre de places de formation dans l'apprentissage en Suisse et à Genève est en stagnation, voire en baisse dans certains secteurs, et ceci malgré les efforts remarquables de la Confédération, du canton et des milieux professionnels pour améliorer l'offre à travers des campagnes de promotion, des actions ciblées et des réformes structurelles importantes de la formation dans différents domaines (informatique, commerce, vente, industrie des machines, bois, dessin...). Par ailleurs, il est constaté une inadéquation croissante entre l'offre et la demande dans certains secteurs.

A ce stade, et afin de soutenir les entreprises soucieuses de s'engager dans la formation professionnelle, une étude qualitative et prospective quant à leur perception de la formation et leurs possibilités d'investissement pour l'avenir s'avère nécessaire.

Considérant :

1. Les conditions cadres offertes par la nouvelle loi sur la formation professionnelle ;
2. L'évolution des technologies et le contexte socio-économique du canton de Genève ;
3. La place de l'apprentissage dual dans le paysage de formation à trois composantes : formation gymnasiale, formation EDD, formation professionnelle ;
4. Les coûts et le temps consacrés par les entreprises à la formation professionnelle ;

Le Conseil Central Interprofessionnel (CCI) mandate l'Office d'orientation et de formation professionnelle afin :

- d'évaluer l'impact des campagnes de promotion de la formation professionnelle sur l'offre des places d'apprentissage ;
- de procéder à une enquête sur la perception de l'apprentissage dual et en école de métiers par les entreprises ;
- d'évaluer leur potentiel en matière de formation ;
- d'identifier leurs attentes par rapport au rôle de l'Etat et des associations professionnelles ;
- de répertorier leurs propositions en vue d'améliorer l'offre de places d'apprentissage ;
- d'établir une synthèse reflétant leur vision de la formation professionnelle en entreprise à mettre en place de façon réaliste pour les années à venir.

Méthode de travail :

Désignation d'un chef de projet.

Création d'un groupe de référence composé de deux représentants des partenaires sociaux et de la secrétaire du CCI.

Analyse des résultats des enquêtes sur le placement effectuées par la Formation professionnelle et Interface Entreprises.

Enquête auprès des associations professionnelles et des entreprises autorisées à former.

Enquête prospective auprès des entreprises susceptibles de former.

Enquête auprès des entreprises étrangères.

Echéance : mars 2004 – rapport et propositions soumises au CCI.

Entreprises interviewées

entre janvier et mars 2004

N°	Entreprise	Nb. employés à Genève	Domaine d'activité	Personne-s interviewée-s	Fonction
1	AMAG	239	Automobile	Felice PETRUZZIELLO Monique RUEGGSEGGER Margit MAYER	Responsable administratif et financier Responsable du personnel Assistante de la responsable du personnel
2	Garage Relais Meyrinoise SA	15	Automobile	François LAVANCHY	Administrateur
3	Lombard Odier Darier Hentsch et Cie	1'700	Banque	Claudia NOTH Vadym LUPO	Fondé de pouvoir, responsable Gestion du développement et Formation Ressources humaines, Gestion du développement et Formation
4	HSBC Guyerzeller Bank SA	98	Banque	Françoise JAFFROT	Sous-directrice Ressources humaines
5	Zschokke Services SA Zschokke Construction SA	700-800	Bâtiment : Gros oeuvre	Jean-Pierre VOGT Cristina GARCIA	Responsable des Ressources humaines, membre direction du groupe Collaboratrice Ressources humaines
6	Entreprise Vernibat	10	Bâtiment : Gros oeuvre	Toni BAPTISTA	Administrateur
7	Serono International SA	550	Biotechnologie : Pharmaceutique	Laurent BASTILDE Nicolas GEX	Corporate Human Resources Director Research & Development Human Resources Director Headquarters + Support Functions
8	OM Pharma	240	Biotechnologie : Pharmaceutique	Daniela RINALDI	Responsable des Ressources humaines
9	Firmenich SA	1'400	Chimie	Jean-Jacques RIEDHAUSER	Responsable Research and development pour la formation, Product & Process Research, corporate R&D division
10	Caran d'Ache	300	Chimie : Instrument d'écriture	Elisabeth WARINGO	Assistante Ressources humaines
11	Migros Genève	3'950	Commerce de détail	Jean-Charles BRUTTOMESSO	Directeur des Ressources humaines, membre de la direction
12	FNAC Suisse	200	Commerce de détail	Daniela HENRY	Responsable Administration Ressources humaines et Apprentissage
13	Eastman Kodak SA	61	Commerce de détail : Imagerie	Elisabeth MACHTOU Eric SILVIN	Human Resources Manager (Europe, Afrique, Moyen-Orient) Eamer Headquarters – Human Resources Advisor
14	Globus	390	Commerce de détail	Alain GENDRE	Directeur des ressources humaines pour Globus Suisse romande
15	Rhône-Electra SA	60 10 pour bureau ingénierie	Electricité	Willy ZAUGG Daniel ZAUGG	Administrateur Directeur
16	Marc Baud SA	12	Electricité	Marc BAUD	Directeur
17	ROLEX SA	3'600	Horlogerie	Carole DECOSTERD	Fondé de pouvoir – Ressources humaines
18	Manufacture Roger Dubuis SA	175	Horlogerie	Natacha DA SILVA	Collaboratrice Ressources humaines
19	Hewlett Packard Siège Suisse	350	Informatique	Marlise NEGELI	Assistante aux Ressources humaines « Field » Suisse
20	Info Logo SA	22	Informatique	Petra HYPOLITE	Directrice financière, Ressources humaines
21	LEM SA	300	Electronique	Lucas LUISONI Alain BOZONNET	Corporate Human Capital Manager Application Engineer + Transducer Department
22	Firstec SA	100	Electronique	Christiane VAUDROZ Pierre RAMSEYER	Responsable des Ressources humaines Responsable du test et de la formation des apprentis
23	Hôpitaux universitaires de Genève	10'000	Santé	Alain MANGHARDT Antoine BAZIN Daniela GIARDINA	Chef de service à la Direction des ressources humaines Directeur ad interim du Centre de formation Secrétaire au Centre de formation
24	Cabinet dentaire Ecuillon	3	Santé	Michel ECUVILLON	Médecin dentiste indépendant

Associations professionnelles interviewées

entre janvier et mai 2004

No	Associations professionnelles	Domaine d'activité	Personne(s) interviewée(s)	Fonction de la ou des personne(s) interviewée(s)
1	AgriGenève	Agriculture	François ERARD	Directeur
2	SIT (Syndicat interprofessionnel des travailleurs et travailleuses)	Agriculture	Boumédienne BENMILOUD	Secrétaire syndical
3	UPSA (Union suisse de l'automobile) Section Genève	Automobile	Mario COLARUSSO	Président de la formation professionnelle
4	FTMH Région Genève	Automobile	Philippe BALZANO	Secrétaire syndical
5	Fondation Genève Place financière	Banque	François LARREY	Membre de la Direction, Délégué pour la formation
6	ASEB (Association suisse des employés de banque)	Banque	Nicole BOURQUIN	Secrétaire syndicale
7	SSE (Société suisse des entrepreneurs)	Bâtiment : Gros oeuvre	René BRUNNER Frank SOBCZAK	Président de la Commission de la relève professionnelle Coordinateur pour la formation professionnelle
8	SIB (Syndicat Industrie et Bâtiment)	Bâtiment : Gros oeuvre	Manuel FAZENDEIRO	Secrétaire-adjoint
9	FER (Fédération des entreprises romandes) Fédération du commerce genevois	Commerce	Olivia GUYOT	Secrétaire patronale
10	SEC (Société des employés de commerce) Section Genève	Commerce	Omar SAYEGH Nathalie DEMIRI	Membre du groupe Jeunesse, membre du comité de la SEC (est cadre chez Winterthur Assurances) est aussi commissaire d'apprentissage Vice-présidente de la SEC section Genève
11	AIEG (Association des installateurs électriciens du canton de Genève)	Electricité	Cédric ANNEN Alexandre BAEZA Rémy JEANNERET	Secrétaire patronal, membre du CCI Membre du comité, expert et commissaire, directeur de Coelec SA Membre du comité, expert, administrateur de Jeanneret SA
12	FTMH Région Genève	Electricité	Franco SOLARI Bernard NICOLE	Secrétaire syndical Délégué pour la formation à la Mission de la Conférence paritaire de la métallurgie du bâtiment
13	UFGVV (Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais)	Horlogerie	Frédy MARTI	Secrétaire général
14	FTMH Région Genève	Horlogerie	Sylvie CRISTINA-REICHLIN	Secrétaire syndicale
15	Société des hôteliers de Genève	Hôtellerie	Charles A. BERTSCHY Véronique GESSLER	Vice-président de la Société des Hôteliers de Genève Responsable des ressources humaines au Noga Hilton Genève
16	Hôtel & Gastro Union	Hôtellerie	Sylvie ROHRBACH	Secrétaire syndicale, responsable du bureau de Genève
17	GGEAPI (Groupe genevois des entreprises et associations professionnelles de l'informatique)	Informatique	Jean-Luc SCHEIDEGGER	Président
18	FTMH Région Genève	Informatique	Alain PERRAT	Secrétaire syndical
19	UIG (Union industrielle genevoise)	Industrie	Pierre LATHULIERE	Délégué pour les apprentissages
20	FTMH Région Genève	Industrie : Mécatronique	Alain PERRAT Bernard NICOLE	Secrétaire syndical Délégué pour la formation à la Mission de la Conférence paritaire de la métallurgie du bâtiment
21	Association des pharmacies du canton de Genève	Santé	Gérard BEDAT Aurélia HORISBERGER	Président Membre du comité, responsable de la formation
22	Actions Unia	Santé	Laetitia MAGNIN	Secrétaire syndicale

