

INSTITUT
MONTAIGNE



Apprentissage : les trois clés
d'une véritable transformation



Bertrand Martinot

NOTE SEPTEMBRE 2017

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - think tank - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie, pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Bertrand Martinot est économiste, ancien conseiller social à la présidence de la République (2007-2008) et ancien délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (2008-2012).

Il est l'auteur de nombreuses publications sur l'emploi, le chômage, les relations sociales et la formation professionnelle et collabore régulièrement avec l'Institut Montaigne. Il a notamment écrit l'ouvrage *Chômage : inverser la courbe* (édition Les Belles Lettres, 2013), prix Turgot 2014 du meilleur livre d'économie financière, et est co-auteur de *Un Capital Emploi Formation pour tous* (Institut Montaigne, 2017) et *Un autre droit du travail est possible* (édition Fayard, 2016).

INSTITUT
MONTAIGNE



Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation

NOTE - SEPTEMBRE 2017

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

INTRODUCTION

Depuis dix ans, les gouvernements successifs ont tous réitéré leur engagement en faveur de l'apprentissage. En dépit de cette volonté affichée et des multiples plans de relance, les chiffres font apparaître une diminution de 4 % du nombre d'apprentis depuis 2010. Cette tendance touche de façon différenciée les divers niveaux. Si les apprentissages en baccalauréat et infra ont chuté de 15 %, ceux post bac ont, quant à eux, connu une évolution de 26 %¹.

Si les ressources financières que nous mobilisons en faveur de l'apprentissage ne manquent pas, la déconnexion entre le contenu pédagogique des formations et les compétences requises en entreprises nuit à l'employabilité des jeunes apprentis. Cette divergence entre offre et demande les détourne ainsi souvent de cette voie, perçue avant tout comme un dispositif d'emploi et de seconde chance parmi tant d'autres. Or, l'ensemble du continuum éducation-formation-emploi doit aujourd'hui pouvoir s'adapter plus facilement et plus rapidement aux évolutions du marché du travail.

En Europe, plus la part de l'apprentissage dans l'enseignement secondaire est élevée, plus le chômage des jeunes est bas². Trois de nos voisins nous montrent la voie depuis longtemps sans que nous en tirions toutes les conséquences pour notre propre système de formation initiale. L'Allemagne et la Suisse avec un taux de chômage des jeunes de trois fois inférieur à la France, témoignent qu'en misant sur l'apprentissage et, plus généralement, sur l'alternance, c'est l'emploi des jeunes qui en ressort gagnant³.

C'est pourquoi nous devons porter une politique ambitieuse visant à faire de l'apprentissage la voie professionnelle initiale de droit commun, en faveur de l'insertion durable des jeunes.

¹ MEN-MESRI-DEPP, 2017, *Repères & Références Statistiques, Sur les enseignements, la Formation et la Recherche*, p. 150.

² *L'apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes*, op. cit.

³ Selon l'OCDE (2016), alors que le chômage des jeunes âgés de 15 à 24 ans en France s'élevait à 24,6 %, celui des jeunes allemands était de 7 %, des suisses de 8,6 % et des Danois de 12 %.

Parmi les leviers nécessaires à l'atteinte de cet objectif, trois mesures nous semblent prioritaires :

1. Confier aux régions, en lien avec les professionnels, le pilotage territorial de la formation professionnelle initiale ;
2. Introduire des systèmes de préparation à l'apprentissage, que ce soit pour les élèves en formation scolaire ou les jeunes déscolarisés ;
3. Adapter le système de certifications aux mutations de l'économie.

La transformation de la politique d'apprentissage a déjà fait l'objet de plusieurs travaux de la part de l'Institut Montaigne. Parmi les plus récents :

- *Développer l'apprentissage : un enjeu pour la compétitivité, pour l'emploi et pour la justice sociale*, Jean-Pierre Boisivon et Henri Lachmann, note publiée en partenariat avec Terra Nova, mars 2017.
- *L'apprentissage, un vaccin contre le chômage des jeunes*, Bertrand Martinot, mai 2015.
- *Une nouvelle proposition pour l'apprentissage : 10 propositions concrètes*, Bertrand Martinot, janvier 2014.

CONFIER AUX RÉGIONS, EN LIEN AVEC LES PROFESSIONNELS, LE PILOTAGE TERRITORIAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE

Définir une gouvernance au service de l'apprentissage

L'apprentissage pâtit en France d'une gouvernance inefficace qui freine l'impulsion politique donnée par l'exécutif. En effet, la coexistence d'une voie de formation professionnelle initiale par voie scolaire, pilotée par l'Éducation nationale, et d'une voie d'apprentissage qui relève de la compétence des Conseils régionaux, interdit un véritable pilotage de la carte des formations professionnelles initiales. Les rectorats ont en effet pour souci essentiel de développer ou de maintenir leurs effectifs dans la voie scolaire (lycées professionnels), tandis que les régions cherchent à développer l'apprentissage. Concrètement, il est aujourd'hui à peu près impossible de faire évoluer la carte des formations professionnelles initiales de manière souple et cohérente⁴. Cette situation est bien entendu un obstacle à la fois à l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du monde économique et à la rationalisation des coûts (implantations parfois inadaptées, impossibilité de fermer certaines classes en lycée professionnel dont on sait pourtant qu'elles devraient l'être).

Les Conseils régionaux apparaissent aujourd'hui comme la collectivité locale la plus à même de réaliser les arbitrages nécessaires sur la carte des formations initiales compte tenu de leurs compétences générales en matière de développement économique, – confirmée par la loi NOTRe⁵ – de formation professionnelle continue et par leur proximité avec le monde économique.

C'est pourquoi nous proposons que les régions soient pleinement responsables de la définition de la carte des formations initiales, c'est-à-dire les formations réalisées

⁴ Même si, depuis 2013, la loi dispose que, formellement, c'est la région qui élabore la carte des formations professionnelles initiales.

⁵ La Loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République a été promulguée le 7 août 2015 et octroie aux régions la qualité nouvelle de collectivité responsable de la « définition des orientations en matière de développement économique ».

par voie scolaire, au sein de lycées professionnels, et celles réalisées par voie professionnelle, au sein de CFA. Il s'agirait ainsi de créer un bloc de compétences homogène « formation professionnelle initiale ».

Cette compétence devrait s'exercer en étroite coopération avec les branches professionnelles et les organismes consulaires apportant leur connaissance précise des besoins en compétences des entreprises de la région. Concrètement, la carte des formations professionnelles initiales devrait être co-construite avec des commissions sectorielles regroupant les représentants des milieux économiques.

Le Conseil régional : pôle de compétences unique pour la formation professionnelle initiale

Cette décentralisation de la carte de formation professionnelle initiale au niveau des régions impliquerait logiquement le transfert du personnel dédié, dont notamment :

- Les Services académiques d'inspection de l'apprentissage (SAIA).

Les SAIA sont actuellement logés au sein des rectorats. Ils sont responsables du contrôle pédagogique des formations dispensées en CFA.

Afin de renforcer la fonction d'inspection et de contrôle de la qualité des formations en apprentissage, nous préconisons la fusion autour de SAIA « rénovés », des compétences d'inspection académique et de travail, ces dernières ne pouvant être dissociées. Les SAIA « rénovés » devront prendre une part active à la construction de la carte de formation professionnelle initiale, et avoir une fréquence de visite régulière en CFA et en entreprise.

- Les Centres d'Information et d'Orientation (CIO)

Il est nécessaire de professionnaliser la fonction de conseiller en orientation et de la placer sous l'égide de la région afin de s'appuyer sur ses équipes pour pallier au caractère subsidiaire de l'orientation vers l'apprentissage. En effet, les dispositifs d'apprentissage sont encore largement méconnus des enseignants de collège et, parfois, des conseillers d'orientation eux-mêmes. Un exemple assez emblématique de la faible visibilité de l'apprentissage dans nos dispositifs d'orientation est

l'exclusion de l'option d'apprentissage au sein du dispositif d'orientation AFFELNET⁶ en fin de troisième, situation à laquelle il faudrait remédier d'urgence.

- Les enseignants en lycées professionnels.

Le transfert aux régions des personnels enseignants des lycées professionnels, qui ferait suite au transfert opéré en 2005 des personnels techniques, ouvriers et de service (TOS), permettrait une gestion cohérente de l'ensemble du personnel pédagogique de l'enseignement professionnel en général, en cohérence avec la maîtrise par la région de l'ensemble de la carte des formations. Moyennant quelques modifications statutaires, et sous réserve de maintien de rémunération, ces enseignants devraient avoir la possibilité d'enseigner dans des CFA. Leur carrière pourrait y gagner en diversité.

Cette décentralisation implique toutefois une exigence de résultats qui pourrait se traduire par l'indexation des dotations de décentralisation ou par des transferts de recettes aux régions dépendant directement des efforts consentis par les régions en la matière ainsi que des résultats obtenus.

⁶ Le dispositif AFFELNET - Affectation des Élèves par le Net-, est une procédure nationale informatisée permettant aux élèves de troisième année de collège de réaliser leurs vœux d'affectation en classe de seconde générale et technologique.

LES PASSERELLES DE TRANSITION, GAGES D'INSERTION RÉUSSIE DANS L'APPRENTISSAGE

Tous les pays qui ont massivement développé l'apprentissage au niveau des formations secondaires ont consacré des moyens considérables à ménager des périodes de transition ou de sas entre l'état scolaire (ou l'état de décrochage scolaire) et l'apprentissage. Tout simplement parce que l'apprentissage est une voie particulièrement exigeante en termes de maturité, de savoir-être et de savoirs de base (mathématiques, littérature...). La majorité des jeunes de 15-17 ans en cours de scolarité ou en situation de décrochage scolaire sont inemployables, quelles que soient les primes à l'embauche que l'État pourra créer pour inciter à leur recrutement. Les propositions qui suivent ont pour but d'instaurer des passerelles vers l'apprentissage, véritables chaînons manquant dans le système français.

Proposition : généraliser les DIMA au collège

Des Dispositifs d'initiation aux métiers de l'alternance (DIMA) ont été institués par la loi « Cherpion » du 11 juillet 2011. Ils établissent des cursus spécifiques de préparation à l'apprentissage, accessibles aux jeunes âgés d'au moins 15 ans, indépendamment de leur origine scolaire. Ils constituent des passerelles d'aide à l'orientation vers l'apprentissage, entre le collège et la formation professionnelle, permettant aux élèves de découvrir un environnement professionnel correspondant à un projet d'entrée en apprentissage, tout en conservant leur statut scolaire. Ils se fondent sur une pédagogie inductive et participent ainsi à la prévention au décrochage scolaire, en apportant une réponse adaptée à l'ennui que rencontrent certains collégiens en classe.

En DIMA, les jeunes collégiens volontaires ont surtout accès à un parcours de découverte des métiers renforcé, à travers des enseignements d'ouverture au monde du travail et plusieurs stages d'initiation ou d'application en entreprises.

Cependant, les DIMA restent aujourd'hui anecdotiques. Selon l'Onisep, sur les 977 CFA recensés par la DEPP, seulement 430 proposent ce dispositif de préapprentissage.

Une cause de cet échec est la complexité de mise en œuvre et de suivi d'un DIMA qui nécessite une coopération étroite entre les CFA et les collègues. Le dispositif requiert donc un accompagnement soutenu des chefs d'établissement et, au préalable, des efforts de communication, de sensibilisation et d'incitation à l'apprentissage que l'Éducation nationale n'assume pas au collège.

Par ailleurs, si les DIMA étaient initialement ouverts dès l'âge de 14 ans, la promulgation de la loi de refondation de l'École en 2013 a retardé leur accès aux jeunes de 15 ans révolus, et sous condition d'avoir réalisé au préalable une année entière de troisième. Ces conditions nouvelles d'âge et de scolarité ont eu pour conséquence de limiter considérablement l'accès et l'aide à l'orientation des jeunes vers l'apprentissage. Durant l'année scolaire 2016-2017, 5 169 collégiens ont eu accès aux DIMA, ils étaient 6 670 en 2012-2013⁷.

Proposition : créer une voie de préparation à l'apprentissage pour certains jeunes en décrochage scolaire

Afin de remédier aux problèmes d'insertion socioprofessionnelle des jeunes « décrocheurs » du système d'éducation et de formation professionnelle – les NEET⁸ – il est indispensable d'instaurer une passerelle préparatoire dédiée à l'insertion par l'apprentissage, logée auprès des missions locales, et d'y consacrer des financements spécifiques qui permettent notamment de rémunérer les jeunes sur le modèle de la « Garantie Jeunes »⁹. La formation intégrerait, entre autres, des enseignements visant à un renforcement des compétences de base, un coaching personnel afin d'accompagner les jeunes dans leur projet académique et professionnel, des stages de découverte des métiers, ainsi qu'un ensemble d'ateliers leur permettant d'acquérir les codes et les comportements de l'entreprise.

Deux options sont envisageables pour la prise en charge de cette filière de préparation à l'apprentissage. Ces deux options sont compatibles et non exclusives :

⁷ MEN-MESRI-DEPP, 2017, *Repères & Références Statistiques, Sur les enseignements, la Formation et la Recherche*, p. 137.

⁸ Cet acronyme désigne les jeunes déscolarisés, sans emploi ni formation (« *Neither in Education, Employment or Training* »), soit les jeunes en rupture à la fois avec l'école et le marché du travail, plus connus sous le terme de « décrocheurs ». L'OCDE est à l'origine de l'indicateur qui y est lié, et qui exprime la proportion de cette catégorie de jeunes selon l'âge.

⁹ Le dispositif « Garantie Jeunes », piloté par les missions locales, est un dispositif d'aide à l'insertion des jeunes, adoptant la forme d'une allocation de revenu ciblant les jeunes, âgés de 16 à 25 ans, en risque de rupture sociale. 94 % des jeunes bénéficiaires ne sont ni étudiants, ni en formation, ni en emploi.

- **Option 1** : octroyer le monopole de cette filière aux missions locales ;
- **Option 2** : transférer cette compétence ainsi que les financements associés aux Conseils régionaux et les laisser libres de choisir les opérateurs de cette préparation à l'apprentissage.

La mission générale des Conseils régionaux en faveur de l'insertion des jeunes, qui les positionne à la croisée des chemins des différents acteurs impliqués sur le sujet, les rend parfaitement légitimes pour assumer cette compétence. Les régions pourraient externaliser la prise en charge de ces formations *via* une procédure d'appel à projets. Un tel dispositif permettrait d'exiger des résultats, notamment en termes d'accès à l'apprentissage.

Cette filière de préparation à l'apprentissage représente un coût budgétaire important. Toutefois, elle pourrait être financée pour partie par le redéploiement d'autres dispositifs d'insertion confiés aujourd'hui aux missions locales et pour partie par une part de l'enveloppe budgétaire consacrée au financement des contrats aidés, progressivement supprimés par le gouvernement en raison de leur inefficacité.

Proposition : permettre aux jeunes d'effectuer une première année en CFA sans contrat d'apprentissage

Afin de lutter contre le phénomène de déperdition d'apprentis en cours de parcours, il serait souhaitable et logique de créer une première année en CFA, qui serait l'équivalent de la seconde professionnelle en bac pro, et constituerait une année de préparation à l'apprentissage pour tout élève désireux de s'orienter vers cette voie. Toutefois, et sans pour autant se dérouler sous le statut d'apprenti, cette formation comporterait déjà un lien très étroit avec les entreprises, sous la forme de stages professionnels.

La mise en œuvre de cette « passerelle vers l'apprentissage » nécessiterait de légiférer sur la question, afin d'en définir le statut et les modalités de financement.

III

RÉNOVER LES PROCESSUS D'ÉLABORATION DES RÉFÉRENTIELS DE FORMATION ET PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT

Le troisième volet essentiel d'une véritable réforme de l'apprentissage repose sur le besoin de refondre les processus d'élaboration et de rénovation des diplômes professionnels pour répondre avec une plus grande réactivité, et en accord avec les besoins des entreprises, aux mutations économiques rapides. Cette mesure ne pourra que renforcer l'employabilité des jeunes.

Proposition : rééquilibrer la charge horaire d'enseignement en faveur des compétences « métier »

En France, l'enseignement général occupe une place prépondérante par rapport aux enseignements techniques et pratiques, même pour les diplômes professionnels. Le volume horaire qui y est consacré dans les enseignements est comparable pour l'ensemble des CAP, avec peu de marges de manœuvre possibles. Il représente 55 % du volume horaire global d'enseignement en CFA. À titre de comparaison, en Allemagne, les matières dites générales (apprentissage de la langue, histoire-géographie, sciences, langue étrangère), ne sont pas enseignées en tant que telles dans les modules d'enseignements, car supposées acquises, et s'intègrent à l'enseignement technique de manière transversale.

Bien que justifié par la montée en compétence générale des jeunes, ce poids très important des matières générales en France est problématique. Il est en effet susceptible de contraindre l'acquisition par les élèves des savoirs techniques et des pratiques essentielles en entreprise, et de compromettre leur réussite à l'examen, et par là-même leur motivation à poursuivre dans la formation. Si les compétences de base font défaut, il est sans doute plus efficace de les traiter dans le cadre de dispositifs de type « préparation à l'apprentissage » (*cf. supra*) plutôt que d'y accorder une place trop importante dans le parcours de l'apprenti.

Proposition : impliquer les partenaires sociaux et raccourcir les délais de création et de modification des diplômes

Pour mettre en cohérence les diplômes avec les besoins des entreprises et l'évolution rapide des technologies, il serait judicieux, d'une part, d'impliquer davantage les branches professionnelles dans le processus d'élaboration et de rénovation des référentiels de diplômes, tout en conservant naturellement leur dimension nationale. Il faudrait, d'autre part, fixer un délai maximum pour l'adaptation des référentiels des diplômes préparés par l'apprentissage, par exemple à 18 mois pour la création d'un nouveau diplôme et six mois pour l'adaptation d'un référentiel existant.

CONCLUSION

Seule la levée de ces trois verrous que sont la dyarchie du pilotage territorial de la formation professionnelle initiale, l'insuffisance des voies de préparation à l'apprentissage et l'inadaptation d'un certain nombre de référentiels de diplômes professionnels, peut permettre un développement de l'apprentissage sur les niveaux bac et infra¹⁰ dans notre pays.

Il faut ajouter que ce développement serait également bénéfique du point de vue des finances publiques. En effet, le coût annuel de la formation d'un apprenti au niveau du bac professionnel pour les finances publiques (État et région) est estimé à 6 300 euros, contre 12 400 euros pour un lycéen professionnel.

Le potentiel d'économies est donc considérable puisqu'à la rentrée 2016, 665 190 lycéens professionnels étaient dénombrés, contre seulement 260 000 apprentis des niveaux bac et infra¹¹. Or, pour 100 000 lycéens professionnels réorientés chaque année vers la voie de l'apprentissage, l'économie annuelle serait d'environ 600 millions d'euros pour les finances publiques.

¹⁰ L'apprentissage dans le supérieur se développe spontanément. C'est pourquoi, il n'a pas été traité dans cette note. En effet, en 2016-2017, selon la DEPP, les niveaux III, II et I augmentent avec une progression de 4,6 % pour le BTS, 9,1 % pour la licence, de 6,6 % pour le diplôme d'ingénieur et de 8,5 % pour le master, alors que le niveau V stagne (+ 0,3 %) et que le niveau IV diminue (- 1,7 %).

¹¹ MEN-MESRI-DEPP, 2017, *Repères & Références Statistiques, Sur les enseignements, la Formation et la Recherche*, p. 95 et p. 151.

REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne souhaite remercier tout particulièrement **Leïla Ferrali**, pour sa contribution à ce travail en tant que chargée d'études, spécialiste des politiques d'éducation et de formation professionnelle, auprès de l'Institut.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous ! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat ! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir ! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)

- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement
Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)

- Redonner sens et efficacité à la dépense publique
15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit
(novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ?
(novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance :
20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ?
(septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties
(octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis
(novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors
(septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise
(février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)

- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :
www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



AIR FRANCE-KLM
AIRBUS GROUP
ALLEN & OVERY
ALLIANZ
ALVAREZ & MARSAL FRANCE
ARCHERY STRATEGY CONSULTING
ARCHIMED
ARDIAN
A.T. KEARNEY
AUGUST DEBOUZY
AXA
BAKER & MCKENZIE
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH
BEARINGPOINT
BNI FRANCE ET BELGIQUE
BNP PARIBAS
BOLLORE
BOUYGUES
BPCE
BRED BANQUE POPULAIRE
BRUNSWICK
CAISSE DES DÉPÔTS
CAPGEMINI
CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIÉS
CAREIT
CARREFOUR
CASINO
CGI FRANCE
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL
CIS
CISCO SYSTEMS FRANCE
CNP ASSURANCES
COHEN AMIR-ASLANI
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
CRÉDIT AGRICOLE
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE
DAVIS POLK & WARDWELL
DENTSU AEGIS NETWORK
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
DEVELOPMENT INSTITUTE INTERNATIONAL - DII
EDF
ELSAN
ENGIE
EQUANCY
EURAZEO
EUROSTAR
FONCIERE INEA
GAILLARD PARTNERS
GRAS SAVOYE
GROUPAMA
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD
GROUPE M6
GROUPE ORANGE
HENNER
HSBC FRANCE
IBM FRANCE
ING BANK FRANCE
INTERNATIONAL SOS
IONIS EDUCATION GROUP
ISRIP

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



JALMA
JEANTET ASSOCIÉS
KANTAR
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LAZARD FRÈRES
LINEDATA SERVICES
LIR
LIVANOVA
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON
MACSF
MALAKOFF MÉDÉRIC
MAZARS
MCKINSEY & COMPANY FRANCE
MÉDIA-PARTICIPATIONS
MERCER
MICHELIN
MICROSOFT FRANCE
NESTLÉ
OBEA
ONDRA PARTNERS
PAI PARTNERS
PIERRE & VACANCES
PRICEWATERHOUSECOOPERS
RADIALL
RAISE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RANDSTAD
RATP
REDEX
REXEL
RICOL, LASTEYRIE CORPORATE FINANCE
ROCHE
ROLAND BERGER
ROTHSCHILD & CIE
SANOFI
SANTÉCLAIR
SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SIA PARTNERS
SIACI SAINT HONORÉ
SIER CONSTRUCTEUR
SNCF
SNCF RÉSEAU
SODEXO
SOLVAY
STALLERGENES
SUEZ
TECNET PARTICIPATIONS SARL
THE BOSTON CONSULTING GROUP
TILDER
TOTAL
TUDEL & ASSOCIÉS
VEOLIA
VINCI
VIVENDI
VOYAGEURS DU MONDE
WAVESTONE
WENDEL
WILLIS TOWERS WATSON
WORDAPPEAL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castries

VICE-PRÉSIDENTS

David Azéma

Jean-Dominique Senard Président, Michelin

Emmanuelle Barbara *Managing Partner*, August & Debouzy

Nicolas Baverez Avocat, Gibson Dunn & Crutcher

Marguerite Bérard-Andrieu Directrice générale adjointe en charge de la Stratégie, groupe BPCE

Jean-Pierre Clamadieu Président du Comité exécutif, Solvay

Olivier Duhamel Professeur émérite des Universités, Sciences Po

Mireille Faugère Conseiller Maître, Cour des comptes

Christian Forestier ancien recteur

Marwan Lahoud Directeur général délégué, Airbus Group

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

René Ricol Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Arnaud Vaissié Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

Philippe Wahl Président-directeur général, Groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Claude Bébéar Fondateur et Président d'honneur, AXA

Bernard de La Rochefoucauld Président, Les Parcs et Jardins de France

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Princeton University

Benoît d'Angelin Président, Ondra Partners

Frank Bournois Directeur général, ESCP Europe

Pierre Cahuc Professeur d'économie, École Polytechnique

Lorraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, Jeantet et Associés

Pierre Godé ancien vice-Président, Groupe LVMH

Michel Godet Professeur, CNAM

Françoise Holder Administratrice, Groupe Holder

Philippe Josse Conseiller d'État

Marianne Laigneau Directrice des ressources humaines, Groupe EDF

Sophie Pedder Chef du Bureau de Paris, *The Economist*

Hélène Rey Professeur d'économie, London Business School

Laurent Bigorgne Directeur

INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation

Depuis 15 ans, en France, les gouvernements qui se sont succédé ont réaffirmé leur engagement en faveur de l'apprentissage. Seulement, et en dépit des moyens financiers conséquents mobilisés, le développement de l'apprentissage aux niveaux baccalauréat et infra a été marqué sur les cinq dernières années par un coup d'arrêt.

Afin de faire de l'apprentissage la voie de formation initiale de droit commun et apporter une solution pérenne à l'insertion durable des jeunes, il est nécessaire de remédier à la dyarchie du pilotage territorial de la formation professionnelle, multiplier les voies de préparation à l'apprentissage à chacune des étapes charnières de l'orientation, et rendre le système de certification des diplômes plus réactif aux compétences évolutives que requièrent les entreprises.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine
notre actualité en vous abonnant
à notre newsletter sur :
www.institutmontaigne.org

Institut Montaigne

59, rue La Boétie - 75008 Paris

Tél. +33 (0)1 53 89 05 60 - Fax +33 (0)1 53 89 05 61

www.institutmontaigne.org - www.desideespourdemain.fr

10 €

ISSN 1771-6756

Septembre 2017