



Considérations coûts-bénéfices de la formation professionnelle duale dans le cadre de la coopération au développement : Pourquoi est-ce important ?

Note de synthèse du Comité des Donateurs pour la Formation Professionnelle Duale (DC dVET)

Guide à l'intention des décideurs politiques et des gestionnaires de projets dans le domaine de la formation professionnelle duale

Pourquoi cette note de synthèse ? Alors que dans les systèmes de formation professionnelle duale établis, le secteur des entreprises est aux commandes, ce n'est pas (encore) le cas dans de nombreux autres pays. Comment, dès lors, motiver les entreprises à s'engager dans la formation professionnelle duale ? Pour convaincre efficacement le secteur des entreprises de participer (plus activement) à la formation professionnelle, il est essentiel de comprendre comment les entreprises prennent leurs décisions. Dans le monde entier, les entreprises - qui sont des organisations à but lucratif - évaluent leurs choix en fonction des coûts et des bénéfices. Cependant, lorsqu'il s'agit de l'éducation et formation professionnelles (EFP) dual, ils ont tendance à se concentrer uniquement sur les coûts et négligent souvent la contribution productive significative et croissante que peuvent apporter les apprentis. Par conséquent, la visualisation des coûts et des bénéfices de la formation professionnelle duale aide les entreprises à mieux comprendre la proposition de valeur - à court et à long terme. C'est là que les analyses coûts-bénéfices deviennent indispensables. Elles montrent si (évaluations) ou quand (simulations) les bénéfices l'emportent sur les coûts. Selon le contexte spécifique, cela peut déjà se produire pendant la période d'apprentissage elle-même (à court terme) ou plus tard, en tenant compte de la réduction des coûts d'embauche (à long terme).

Pour motiver les entreprises des pays partenaires à participer à la formation professionnelle duale, il est essentiel de parler leur langage. « L'argent » ou les considérations de coût-bénéfice sont les langages que les entreprises du monde entier comprennent, quel que soit le contexte spécifique et qu'elles soient formelles ou informelles. En termes simples, l'objectif principal d'une entreprise est de maximiser les bénéfices et la croissance, ce qui se produit généralement lorsque les bénéfices monétaires dépassent systématiquement les coûts à long terme. Les entreprises ont tendance à considérer les investissements dans la formation professionnelle duale comme n'importe quel autre investissement. Dans les nouveaux contextes - par rapport aux systèmes de formation professionnelle duale établis - cet engagement comporte des risques plus élevés, en raison des incertitudes quant au moment et à l'éventualité d'un retour sur investissement. Il peut donc être très convaincant de fournir une ventilation détaillée des composantes spécifiques des coûts et des bénéfices. Le fait d'aborder les coûts et les bénéfices de la formation professionnelle duale peut servir à « briser la glace » pour susciter l'intérêt des entreprises et engager la conversation.

Cette note de synthèse vise à **fournir aux décideurs politiques et aux gestionnaires de projets des arguments clairs et convaincants pour des discussions structurées avec le secteur des entreprises sur le thème des "considérations coûts-bénéfices pour les entreprises s'engageant dans la formation professionnelle duale"**. Il sert également de guide pour les aider à évaluer dans quel contexte quel type d'analyse est adéquat pour différents contextes et situations. Nous recommandons vivement de consulter également la note d'information du DC dVET intitulée "[Exploiter les Incitations Financières pour la Formation Professionnelle duale ?](#)" pour acquérir une compréhension approfondie des aspects financiers liés à la formation professionnelle duale.

La figure 1 montre l'évolution (théorique) des coûts et des bénéfices des apprentis au fil du temps, pendant et après l'apprentissage. Il existe un point d'inflexion, le "**seuil de rentabilité**", à partir duquel les bénéfices dépassent les coûts. Dans cet exemple, cela se produit déjà pendant l'apprentissage, mais cela peut aussi n'être le cas qu'après l'achèvement de l'apprentissage. Cette situation varie dans chaque contexte spécifique et ne peut être appréhendée qu'en collectant des données spécifiques à ce contexte. Entre autres facteurs, le seuil de rentabilité

dépend de la profession concernée et de la durée de l'apprentissage. Si l'apprentissage est très court, il est peu probable que les apprentis soient déjà productifs au point de compenser tous les coûts liés à leur formation.

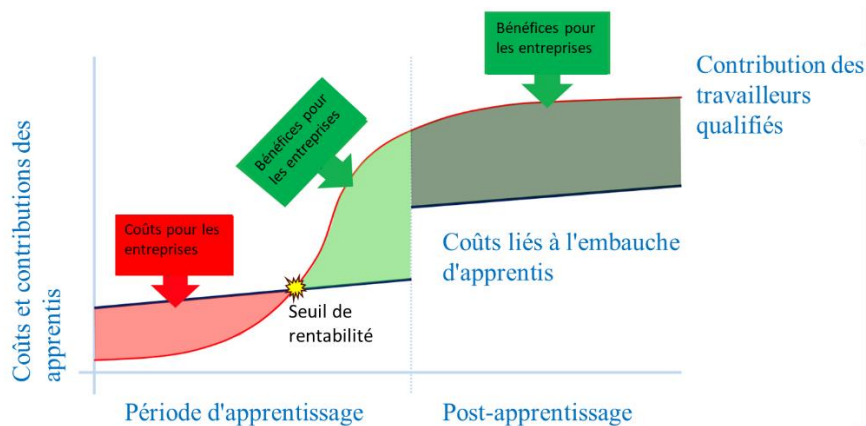


Figure 1 : Modèle théorique des coûts et bénéfices de l'apprentissage¹

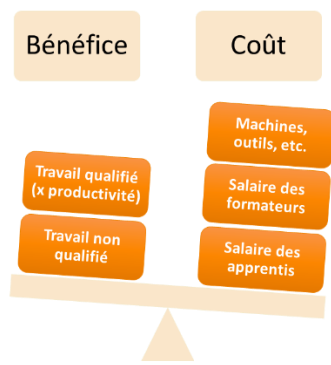
La rapidité avec laquelle les entreprises attendent des bénéfices financiers dépend également de leur philosophie ou de leur stratégie. Il existe deux stratégies distinctes : la **stratégie "axée sur la production"** et la **stratégie "axée sur l'investissement"**.

- **Stratégie axée sur la production** (seuil de rentabilité *pendant* la période d'apprentissage) : Cette approche est particulièrement répandue parmi les petites et moyennes entreprises (PME). Dans de nombreuses économies mondiales, les PME constituent l'épine dorsale de l'économie, ce qui rend cette stratégie très pertinente dans les pays partenaires. Les PME adoptent souvent cette stratégie pour s'assurer que lorsqu'un apprenti quitte l'entreprise à la fin de son apprentissage, elles n'ont pas à supporter de coûts non couverts.
- **Stratégie axée sur l'investissement** (seuil de rentabilité *après* la période d'apprentissage) : Les entreprises qui suivent cette stratégie ont la capacité d'adopter une perspective à plus long terme, de sorte qu'elles ont tendance à ne récupérer les coûts de formation qu'une fois l'apprentissage terminé (il s'agit souvent d'entreprises de grande taille). Ces entreprises proposent généralement des apprentissages dans des professions exigeantes, dans le but d'attirer et de retenir les jeunes talents de manière permanente. Cette stratégie est généralement employée lorsqu'il est difficile de trouver des travailleurs qualifiés sur le marché du travail extérieur.

La figure 2 présente un modèle des deux stratégies, décomposées en fonction de leurs coûts et de leurs bénéfices. Le modèle présente deux balances différentes qui représentent la vision à court terme (« stratégie de production ») à gauche et la vision à long terme (« stratégie d'investissement ») à droite. La direction que prennent les balances n'est qu'un exemple, les résultats dépendent du contexte concret. Les bénéfices mesurables sont souvent la partie la moins intuitive des analyses, car la mesure de la productivité est assez complexe, en particulier dans le secteur des services. Par conséquent, les études coûts-bénéfices utilisent la productivité relative de l'apprenti par rapport à un travailleur qualifié dans la même profession, qui peut être calculée en multipliant la productivité des apprentis (travail qualifié effectué par l'apprenti pendant son séjour dans l'entreprise) par le salaire d'un travailleur qualifié. Du côté des coûts, il y a des éléments tels que les machines, les outils et le matériel d'apprentissage, les salaires des formateurs en entreprise et le salaire des apprentis, qui représente généralement l'élément de coût le plus important. En soustrayant les coûts des bénéfices, on obtient un résultat positif ou négatif à court terme (jusqu'à la fin de l'apprentissage). Toutefois, à long terme, il existe un autre avantage très important : la réduction des coûts d'embauche. Le fait d'avoir des apprentis et de pouvoir les garder après l'apprentissage fournit aux entreprises des travailleurs qualifiés et, par conséquent, il n'est pas nécessaire de recruter et de (re)former des travailleurs sur le marché du travail extérieur, ce qui, dans de nombreux cas, peut s'avérer très coûteux pour les entreprises.

¹ Source : Adapté de Lerman R. (2014). " Do firms benefit from apprenticeship investment?" IZA World of Labour.

Perspective à court terme



Perspective à long terme

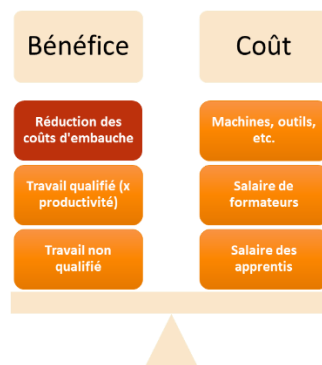


Figure 2 : Le modèle intuitif des analyses coûts-bénéfices²

3

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES MÉTHODES D'ANALYSE COUT-BENEFICE ?

Les méthodes présentées pour l'analyse des coûts et des bénéfices de la formation professionnelle duale proviennent des pays membres de DC dVET. Les analyses sont menées régulièrement et utilisées pour évaluer le système et procéder à des ajustements fondés sur des données probantes afin de maintenir le système attractif pour toutes les parties prenantes (apprentis, entreprises, gouvernement). Pour une application dans les pays partenaires, il est essentiel d'adapter les méthodes au contexte respectif afin d'obtenir des résultats significatifs.

Il existe trois types différents d'analyses coûts-bénéfices :

- **Évaluations** : Les évaluations fournissent une image précise des coûts et bénéfices réels des programmes ou systèmes existants. Toutefois, pour y parvenir, les entreprises doivent remplir un questionnaire détaillé. Par conséquent, la collecte de données est souvent très difficile, en particulier dans les contextes où les entreprises n'ont pas l'habitude de fournir de telles informations (raisonnables) (par exemple sur les salaires).
- **Simulations** : La méthode de simulation est née du grand intérêt porté à la formation professionnelle duale en dehors des pays germanophones. Elle permet de déterminer, pour diverses professions dans d'autres pays, si l'introduction de la formation duale serait judicieuse d'un point de vue coût-bénéfice. Pour ce faire, les données du contexte local (par exemple, les données salariales des statistiques publiques et les informations sur les coûts d'embauche) sont combinées avec les hypothèses des systèmes duaux (par exemple, la productivité des apprentis).
- **Projections** : Les projections conviennent si un projet de mise en œuvre de la formation professionnelle duale a déjà commencé, mais qu'aucun diplômé n'est encore sorti. Dans ces cas, les coûts réels pour toute la durée de l'apprentissage ne peuvent pas encore être évalués, mais il existe toujours un désir de comprendre la dynamique coût-bénéfice d'une approche choisie. Cette méthode est beaucoup moins courante que les évaluations et les simulations, mais elle offre des informations précieuses dans les premières phases d'un programme d'EFPP.

Pour tous les types d'analyses, les questionnaires et les ressources de la Suisse et de l'Allemagne peuvent servir de référence et être adaptés au contexte respectif. Comme toutes les approches nécessitent beaucoup de temps et de ressources, en particulier de la part des entreprises, il est important d'évaluer soigneusement laquelle des méthodes, le cas échéant, est adaptée au contexte spécifique.

² Source : https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET-Webinar_Cost-Benefit-Analyses_StWolter.pdf.

LES ETUDES COUTS-BENEFICES SONT-ELLES TOUJOURS UTILES ?

Avant d'envisager la réalisation d'une étude coûts-bénéfices dans un pays, un contexte ou un secteur spécifique, il convient de répondre à la question suivante : **Pourquoi y a-t-il si peu d'entreprises qui forment des apprentis ?** Si les coûts sont la principale raison pour laquelle les entreprises ne forment pas, une analyse coûts-bénéfices peut fournir des informations précieuses. Toutefois, dans de nombreux contextes, les coûts ne sont pas la principale ou la seule raison qui empêche les entreprises de dispenser une formation. D'autres facteurs d'entrave peuvent être une législation inexistante ou non propice, d'autres méthodes de formation courantes ou l'absence de besoin d'une main-d'œuvre hautement qualifiée dans certains secteurs et/ou professions.

La première étape et la manière la plus efficace d'identifier les principaux obstacles qui empêchent les entreprises de s'engager dans la formation consiste à les interroger directement et de manière systématique sur leurs motivations ou leur absence de motivation, plutôt que de se tourner immédiatement vers une analyse coût-bénéfice.³

POSSIBILITES ET LIMITES A GARDER A L'ESPRIT

Lors de l'analyse des coûts et des bénéfices, il convient d'être attentif à certaines possibilités et limitations qui ne sont pas toujours évidentes :

- **Les résultats permettent d'adapter le système ou les programmes sur la base d'éléments concrets** : En particulier lorsque les discussions sur la formation professionnelle duale entre les entreprises et l'État deviennent difficiles, il peut être utile de se concentrer sur l'élaboration de la discussion d'une manière plus factuelle et d'examiner les chiffres. Les résultats des analyses coûts-bénéfices peuvent être utilisés pour évaluer quels éléments - par exemple la durée de la formation, la proportion d'apprentissage en milieu professionnel (par opposition à l'apprentissage en milieu scolaire) ou les salaires des apprentis - influencent fortement les résultats. Ils montrent en outre si ces éléments doivent être adaptés pour que le système ou le programme profite davantage à toutes les parties prenantes.
- **La formation professionnelle duale est plus avantageuse pour l'État** : À long terme, un système d'EFP dual peut être plus avantageux pour l'État qu'un système d'EFP basé sur l'école, car les entreprises supportent une grande partie des coûts de formation. La répartition des coûts entre les entreprises et l'État ne peut être rendue visible que si la structure des coûts et des bénéfices des entreprises, mais aussi de l'État, est régulièrement analysée.
- **L'analyse coût-bénéfice en tant qu'"outil de marketing"** : Il n'est généralement pas possible de savoir ex ante à quoi ressembleront les résultats, de sorte qu'il peut être dangereux d'utiliser les résultats à des fins de marketing. Il faut être prêt à traiter les résultats favorables et défavorables et à en tirer des conclusions adéquates.
- **Des résultats positifs ne sont pas toujours un bon signe** : La prudence est de mise et une analyse précise est recommandée si les résultats semblent (trop) positifs. D'une part, cela peut être le signe que des facteurs de coûts importants ont été négligés dans l'analyse. Dans ce cas, les entreprises peuvent fonder leur décision de (ne pas) former sur des résultats erronés et la formation peut ne pas leur être bénéfique. D'autre part, des résultats très favorables peuvent aussi indiquer une exploitation des apprentis par les entreprises ou une mauvaise qualité de la formation.

³ L'exemple de l'Indonésie illustre l'intérêt de prendre du recul pour réévaluer une situation. Il montre également comment un processus peut se dérouler dans un contexte où il n'est pas certain qu'une étude coûts-bénéfices soit l'outil le plus adéquat pour répondre à des questions pertinentes. Voir ["From the original plan to conduct a cost-benefit study for companies"](#).

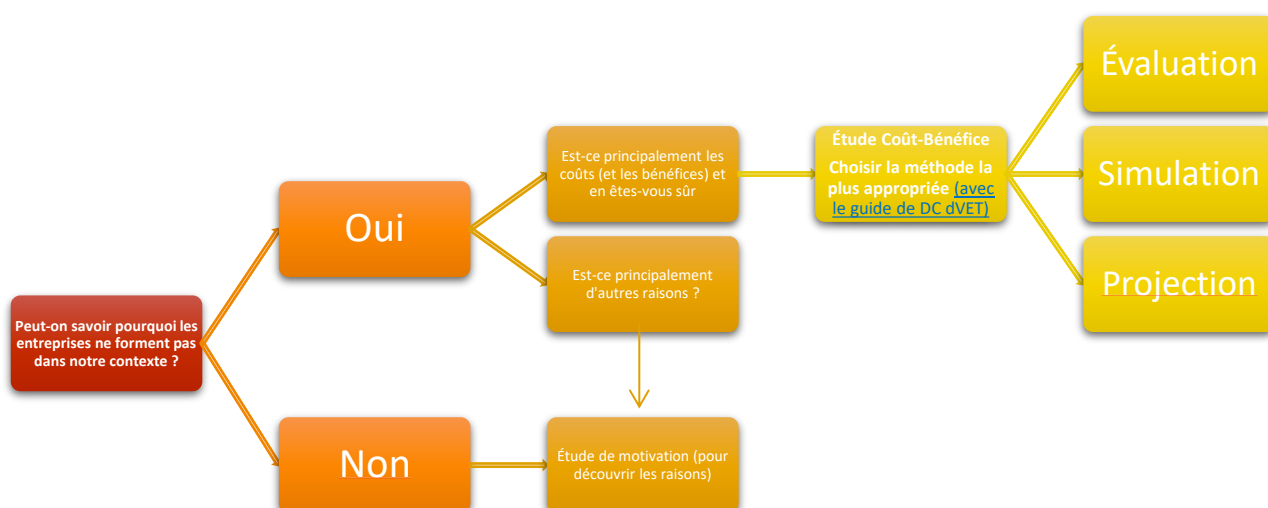
Les deux points mentionnés peuvent avoir de graves conséquences pour les entreprises et/ou les apprentis et nuire à la réputation d'un système dual de formation professionnelle, ce qui souligne la nécessité de réaliser des analyses coûts-bénéfices avec une grande précision et un grand professionnalisme.

- **Tout n'est pas question de coûts et d'bénéfices** : Même si les coûts et les bénéfices sont le facteur décisif qui pousse les entreprises à dispenser une formation, ce n'est pas la seule raison.⁴ Par exemple, la sélection des futurs employés, l'amélioration de la pertinence de l'EFP, l'attraction d'investissements directs étrangers ou la stimulation de l'innovation au sein de l'entreprise peuvent être d'autres raisons importantes pour lesquelles les entreprises organisent des formations.
- **Toutes les entreprises ne devraient pas former ou être encouragées à former (par exemple au moyen d'incitations financières)** : Dans certaines professions et dans certains secteurs (en fonction du contexte national spécifique)⁵, il se peut que, d'un point de vue coût-bénéfice, il ne soit pas avantageux pour les entreprises de former. Dans ces situations, les entreprises ne devraient pas être forcées de former ou tentées de proposer des formations simplement pour recevoir des incitations financières, car la qualité de la formation pourrait en souffrir. Cela peut être le cas si les incitations financières proposées attirent principalement des entreprises qui ne sont pas réellement intéressées par la formation et/ou qui ne sont pas adaptées à la formation. Par conséquent, l'octroi d'incitations financières doit être analysé avec une grande prudence et une analyse des coûts et des bénéfices des (futurs) entreprises formatrices doit toujours précéder une analyse de l'octroi d'incitations financières. Si l'on ne connaît pas les coûts et les bénéfices, rien ne prouve que les incitations financières sont nécessaires. Pour plus d'informations sur les incitations financières, veuillez consulter le document DC dVET note de synthèse „ [Exploiter les Incitations Financières pour la Formation Professionnelle duale ?](#) ”.

6

PAR OÙ COMMENCER ?

Le tableau suivant aide à décider si une analyse coûts-bénéfices est une étape raisonnable et, dans l'affirmative, quel type d'analyse convient le mieux au contexte. Dans tous les cas, les experts de DC dVET sont heureux de vous guider et de vous soutenir dans ce processus.



⁴ Pour plus d'arguments et d'explications détaillées, voir le document de DC dVET intitulé "[How to Convince the Business Sector to Engage in VET? – List of Arguments](#)".

⁵ Par exemple, les exigences en matière de compétences dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration peuvent varier considérablement d'un contexte à l'autre. Dans certains contextes, il peut y avoir suffisamment de main-d'œuvre peu qualifiée disponible et les clients peuvent ne pas être disposés à payer des prix plus élevés pour de meilleurs services. À l'inverse, dans d'autres contextes, les clients peuvent être disposés à payer davantage pour des services fournis par un personnel hautement qualifié.

7

REFERENCES ET LIENS VERS DES PAGES WEB PERTINENTES

L'ensemble du matériel et de la documentation utilisés est disponible sur la page thématique de DC dVET consacrée aux [“Cost-Benefits for Companies”](#)

La page thématique contient les éléments suivants :

Ressources DC dVET sur la pertinence et le fonctionnement des études coûts-bénéfices :

- [Document de synthèse](#) décrivant les différents types d'études, leurs exigences, leur pertinence, les étapes et les alternatives (en anglais)
- [Webinaire DC dVET avec le professeur St. C. Wolter : Diapositives](#) et [session de questions-réponses](#) (en anglais)
- Webinaire DC dVET avec Dr. Katharina Jaik : [Vidéo](#) du webinaire et [diapositives](#) (en anglais)
- [Arguments au-delà du coût-bénéfice](#) : liste d'arguments pour convaincre les entreprises de s'engager dans l'EFP

Expériences de terrain :

- Expériences des projets allemand et suisse en Indonésie : [entretien sur le processus en cours en Indonésie](#) (en anglais)
- Présentation du Prof. St. C. Wolter sur les [résultats de l'étude de motivation](#) (en anglais)
-

Ressources complémentaires

- [The Economics of Apprenticeship Training: 7 Key Learnings](#): Résumé du rapport de S. Mühlemann et St. C. Wolter.
- [Aperçu de la littérature](#) (en anglais): Cet aperçu fournit des références et des liens vers diverses publications sur le sujet.

IMPRESSION

Éditeur : Comité des donateurs pour l'enseignement et la formation professionnels en alternance DC dVET
Hardturmstrasse 123, 8005 Zurich,
www.dcdualvet.org

Publication : 1st édition, Zurich, janvier 2024

Le contenu de cette note de synthèse est basé sur des travaux existants de la DC dVET et des travaux d'auteurs externes qui ne reflètent pas nécessairement l'opinion du Comité des bailleurs de fonds et de ses membres.

Les termes et formulations spécifiques au genre s'appliquent en principe aux deux sexes.

⁶ Cette illustration est basée sur les détails fournis dans le document de DC dVET intitulé [“Cost-Benefits Studies: Overview of Types, Requirements and Suitability - When does a cost-benefit study make sense and how does it work?”](#).