



## Exploiter les Incitations Financières pour la Formation Professionnelle duale ?

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 ?** L'expérience acquise en Autriche, en Allemagne, au Liechtenstein et en Suisse (pays dits « DACH ») montre que l'intérêt propre des entreprises est le motif fondamental de leur engagement dans des programmes de formation. Dans la plupart des cas, les subventions financières n'offrent que des avantages mineurs et n'ont qu'une influence marginale sur la décision de proposer une formation. La question se pose de savoir si cela s'applique également à la coopération au développement, c'est-à-dire dans les pays qui visent à mettre en place un système d'EFP dual ou dualisé, par exemple en réformant leur système d'EFP à temps plein dans un centre de formation en un système où le secteur privé est nouvellement impliqué dans la réalisation des formations ? Les incitations financières sont-elles utiles dans ces contextes ? Peuvent-elles être conçues pour favoriser d'autres objectifs -, comme l'amélioration de la qualité de la formation en entreprise, le soutien aux réformes structurelles de l'EFP dual, l'offre d'options pour des lieux de formation supra-entreprise ou l'augmentation de la participation de groupes cibles spécifiques ?

DC dVET a évalué ce sujet en menant des recherches et en organisant un certain nombre d'événements interactifs en ligne avec diverses parties prenantes. Les résultats sont documentés en détail sur le site web de DC dVET et sont résumés dans cette note de synthèse.

Cette note de synthèse s'adresse aux acteurs politiques qui envisagent l'introduction de subventions financières dans leur pays pour encourager (la participation à) l'EFP dual. Elle unit un bref aperçu des incitations financières dans les pays DACH, explique leur raison d'être, présente les principales étapes et les principes directeurs clés lors de la conception de subventions financières. Pour approfondir la compréhension des aspects financiers liés à la formation professionnelle duale, nous recommandons également de consulter la note de synthèse de DC dVET intitulée "Considérations coûts-avantages de la formation professionnelle duale dans le cadre de la coopération au développement : Pourquoi est-ce important ?".



Cette note de synthèse souligne les avantages potentiels d'une augmentation de la participation des entreprises à la formation professionnelle duale par le biais d'incitations financières ciblées. Toutefois, une analyse approfondie est essentielle pour comprendre les raisons sous-jacentes de la faible participation et pour déterminer si les incitations financières sont vraiment la solution la plus efficace. Si un soutien financier est jugé approprié, il est crucial de définir précisément les objectifs, les groupes cibles et les instruments spécifiques pour les subventions. En outre, il est important d'être conscient que les subventions peuvent entraîner des inconvénients, tels que des gains exceptionnels, et que l'investissement dans des initiatives de soutien concrètes peut s'avérer plus rentable que le simple fait d'offrir de l'argent.

**Les systèmes de subventions financières existants dans les pays DACH varient considérablement en termes de taille, de conception et d'objectifs principaux.** Selon la note de discussion de la DC dVET sur ce sujet, " mis à part le Liechtenstein, les pays membres du DC dVET proposent, d'une façon ou d'une autre, des incitations financières aux entreprises formatrices. Ils ont également un point commun : les incitations ne sont jamais suffisamment élevées pour couvrir ni la totalité, ni même la plupart des coûts de formation des entreprises, même si elles ont été créées comme un subventionnement de base. Dans l'approche autrichienne, l'objectif principal est de donner des subventions visant les entreprises formatrices pour favoriser des objectifs spécifiques dans les entreprises (par exemple, encourager la formation de groupes cibles spécifiques ou améliorer la qualité des activités de formation).

En Suisse la majeure partie des programmes visent l'encouragement de la formation par apprentissage à un niveau général. En Allemagne, les incitations financières sont beaucoup plus orientées vers la demande (càd les apprentis, les personnes porteuses de handicap, ...), tandis que du côté de l'offre (c'est-à-dire les entreprises), les incitations sont destinées à encourager les partenariats de formation et les centres de formation professionnelle interentreprises spécifiques aux secteurs (Schmid 2019). En Autriche et en Allemagne, ces programmes relèvent de la responsabilité des organisations patronales (comme les chambres de commerce – CCI) et sont financés par ces dernières, donc en grande partie par les contributions générales payées par les entreprises à leurs organisations spécifiques. " (Schmid & DC dVET 2019).

### 3

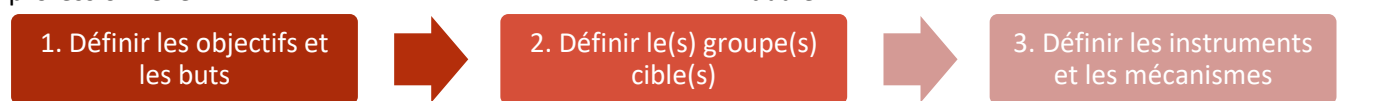
## RAISON D'ÊTRE DES INCITATIONS FINANCIÈRES

Selon la théorie économique, les subventions financières sont **justifiées en cas de défaillance du marché**, c'est-à-dire si les entreprises formatrices ne peuvent pas avoir un retour sur leur investissement, ce qui entraîne par conséquent un sous-investissement dans la formation au niveau macroéconomique. Les défaillances du marché peuvent être dues au débauchage (lorsque des travailleurs qualifiés quittent l'entreprise formatrice pour travailler dans une entreprise non-formatrice, cf. plus d'informations dans DC DVET, 2018, p. 4), aux contraintes financières (lorsque les ressources disponibles pour les investissements dans la formation sont limitées), à la fourniture de compétences générales qui relèvent de l'état (en plus des compétences spécifiques à l'entreprise), aux asymétries d'information (par exemple, sur les capacités des apprenants, les coûts et bénéfices à court et à long terme), ou à l'incertitude des résultats (par exemple, si l'apprenti restera ou partira, s'il/elle réussira l'examen final). Outre les justifications économiques, certains **arguments et rationalités politiques** peuvent justifier les subventions financières. Lorsque les incitations financières sont utilisées pour mettre en place un système d'EFP dual, où la plupart des investissements sont réalisés par les entreprises formatrices, les dépenses publiques sous forme d'incitations peuvent constituer la stratégie la moins chère et la plus efficace pour améliorer la qualité de l'offre d'EFP. Après tout, l'EFP duale génère des externalités sociétales positives grâce à un meilleur alignement de l'offre et de la demande de compétences (en améliorant l'adéquation sur le marché du travail). Les subventions peuvent également signaler au secteur privé que l'offre de formation est socialement préférable. En outre, la redistribution des coûts, ou du moins d'une partie des coûts de la formation entre les entreprises formatrices et les autres peut créer un sens de justice et de responsabilité partagée, promouvant ainsi la cohérence sociétale. Tout dépend de comment les incitations sont financées : si on se base sur des modèles de prélèvement universel (une taxe additionnelle pour les entreprises) et que le secteur privé n'a pas son mot à dire sur comment on utilise l'argent, les incitations peuvent ne pas être perçues comme un mécanisme de redistribution équitable.

### 4

## 3 ETAPES DANS LA CONCEPTION DES SUBVENTIONS FINANCIÈRES

Sur la base de l'expérience des pays DACH, mais aussi de la recherche internationale (par exemple, OCDE 2018, UNESCO 2022), quelques étapes guident la conception d'incitations financières dans le cadre de la formation professionnelle duale.



### Étape 1 : Définition de l'objectif et de la finalité du système d'incitations

Les mesures d'incitation peuvent avoir divers effets, y compris : l'accroissement de la participation (des entreprises et/ou des jeunes), l'amélioration de la qualité de la formation en entreprise, la compensation du débauchage

(compenser la perte d'investissement fait dans le formation des personnes de l'entreprise formatrice lorsque les personnes formées s'en vont e d'investissement fait dans la formation), de faciliter le lancement de programmes de formation professionnelle duale, et/ou en général de soutenir le développement de la formation professionnelle duale, visant le marché du travail (par exemple en encourageant le développement de profils professionnels, l'organisation de cours et d'examens, ou l'organisation d'activités de relations publiques sectorielles pour la formation professionnelle initiale).<sup>1</sup> Par conséquent, il est extrêmement important de définir clairement les objectifs généraux et les finalités du système d'incitation afin de garantir son efficacité et son impact ciblé.

### Étape 2 : Définir le(s) groupe(s) cible(s)

Il est essentiel d'identifier clairement qui doit bénéficier des incitations : Entreprises formatrices, apprenants, organisations intermédiaires (sectorielles) ? Comment les PME et/ou le secteur informel (« apprentissages informels ») peuvent-ils également bénéficier d'incitations financières, notamment dans le cadre de la coopération au développement ? Une vue d'ensemble des fonds de formation existants fournie par l'UNESCO (2022, avec des informations détaillées sur leur(s) objectif(s) et leur conception) révèle une tendance selon laquelle les grandes entreprises, souvent dotées de ressources financières importantes, tendent à bénéficier davantage de ces fonds que les PME et les entreprises informelles. Étant donné que les PME et les entreprises informelles se heurtent fréquemment à des obstacles bureaucratiques lorsqu'elles accèdent aux fonds de formation, il est essentiel de concevoir des stratégies qui engagent efficacement ces groupes cibles.

### Étape 3 : Définition des instruments et des mécanismes

Dans la pratique, il existe une variété d'options pour définir les instruments et les mécanismes d'incitation financière :

- Utilisation et distribution des fonds : Les instruments typiques sont les subventions directes (par exemple les subventions par tête et/basées sur des critères ; le remboursement (partiel) des frais de subsistance/transport, etc.) et des subventions indirectes (par exemple les abattements fiscaux /réductions d'impôts).
- Collecte de fonds : Contribution(s) de l'employeur (prélèvements) et/ou argent du contribuable.
- Assiette des contributions : Toutes les entreprises ou seulement celles qui participent à la formation professionnelle duale ? Les contributions seront-elles volontaires ou obligatoires ?
- Gouvernance et administration : Les fonds seront-ils gérés par un fonds de formation ? Dans l'affirmative, qui sera l'acteur politique responsable de la gestion stratégique et opérationnelle du fonds ?

En répondant aux questions ci-dessus, il est possible de définir les mécanismes financiers appropriés pour soutenir les objectifs et les groupes cibles visés.

## 5

## 4 OPPORTUNITES ET LIMITES À GARDER À L'ESPRIT

### 1. Les subventions peuvent soutenir mais ne doivent pas remplacer les investissements des entreprises dans la formation professionnelle duale.

---

<sup>1</sup> Un modèle de simulation théorique pour le Chili (Amesti et al., 2021, pages 15-17), par exemple, souligne l'importance cruciale des subventions non seulement pour réduire le coût net des dépenses de formation, mais aussi pour améliorer la qualité de la formation afin d'accroître la productivité des apprentis et de récupérer l'investissement dans la formation en embauchant des apprentis à l'issue du programme. Toutefois, dans la pratique, l'effet de l'amélioration de la qualité de la formation sur le rapport coût-bénéfice peut être ambigu. D'une part, une formation de meilleure qualité accroît la productivité des apprentis, augmentant ainsi la part et la quantité de leur travail productif. D'autre part, une formation de qualité supérieure implique souvent des phases d'apprentissage plus longues, loin du lieu de travail, et des investissements plus importants dans la formation, tels que la qualification des instructeurs et l'acquisition de matériel et d'équipements d'apprentissage avancés, ce qui entraîne une augmentation des coûts de formation.

Les subventions financières accordées aux entreprises ne doivent pas remettre en cause les considérations fondamentales de coût-bénéfice des entreprises. Les entreprises devraient former les jeunes principalement parce qu'elles ont intérêt à ce que les futurs travailleurs/employés soient qualifiés. Toutefois, si les subventions sont si élevées qu'elles couvrent une grande partie, voire la totalité des dépenses de formation, les entreprises formeront principalement en raison des subventions disponibles et non de leur intérêt propre. Cela affaiblit le lien entre l'offre et la demande de compétences et risque de créer des problèmes considérables en ce qui concerne la qualité de la formation duale.

## 2. Toutes les subventions présentent inconvénients

- Les subventions entraînent des « gains exceptionnels », ce qui signifie qu'une entreprise aurait formé des jeunes de toute manière même sans subventions, que l'argent public est donc "gaspillé".
- Il existe un compromis à trouver entre la précision/justesse et la complexité des critères (et donc du besoin d'information et/ou la transparence) et les coûts administratifs. Plus régime de subvention est précis, plus les coûts d'information et les coûts administratifs sont élevés.
- Une fois établies et largement utilisées, les subventions sont politiquement très difficiles à démanteler et à supprimer.

## 3. D'autres obstacles peuvent empêcher les entreprises de s'engager dans la formation

Dans chaque contexte, les questions suivantes doivent être posées : **Quelles sont les raisons fondamentales pour lesquelles les entreprises d'un pays ne se forment pas ?** Le manque de moyens financiers ou une situation coût-bénéfice défavorable sont-ils vraiment les principales raisons pour lesquelles tant d'entreprises de certains pays décident de ne pas se former ? Les incitations financières permettraient-elles d'y remédier ? Le fait est que les dispositions **non financières ou la conception générale de l'EFP sont souvent les obstacles les plus importants** qui expliquent la faible participation à l'EFP dual. Ces obstacles sont les suivants : procédures bureaucratiques ; horaires de formation rigides entre les écoles et les entreprises ; régimes de placement des étudiants qui ne permettent pas aux entreprises de choisir parmi les candidats ; manque de candidats appropriés ; trop grande ingérence des écoles dans la formation en entreprise, car elles conservent souvent la responsabilité globale des programmes d'EFP ; rôles/pouvoirs de supervision excessifs accordés aux écoles ; profils professionnels et programmes d'études qui ne correspondent pas aux besoins de qualification des entreprises. Des aspects systémiques peuvent également être défavorables à l'EFP dual, tels que la fixation du salaire minimum, la structure générale des systèmes éducatifs et la faible réputation de l'EFP dual par rapport aux filières d'enseignement général. Par exemple, la présence d'un grand nombre de diplômés universitaires entrant sur le marché du travail sans coût direct pour les entreprises peut diminuer l'attrait des programmes d'EFP duale.

En résumé, l'efficacité des incitations financières pour motiver les entreprises à investir dans la formation sera limitée si des facteurs non financiers les en dissuadent.

## 4. Un soutien concret peut s'avérer plus efficace (en termes de coûts) que l'offre d'une simple somme d'argent.

La mise en place de structures de soutien solides pour les entreprises, qui fournissent une aide concrète, peut améliorer considérablement leur capacité à fournir un apprentissage en milieu professionnel de grande qualité. Selon l'OCDE (2018, p. 51f), de tels mécanismes de soutien pourraient s'avérer plus efficaces que de simples incitations financières. Parmi les exemples de ce type d'incitations en nature, on peut citer la création de "bureaux/centres de services" locaux fournissant des informations sur les réglementations et les procédures, aidant les entreprises à trouver le candidat le plus approprié pour un poste d'apprentissage particulier, créant des prix d'excellence pour les entreprises de formation, développant une infrastructure pour former les formateurs/instructeurs, et facilitant les organisations d'examens finaux et d'autres éléments d'évaluation. Ces structures de soutien peuvent aider l'entreprise à percevoir les coûts de formation comme plus gérables.

Amesti, J.; Paola Bordón, P.; Thomas Bolli, T. (2021). Dual TEVT education in Chile: Why do companies train students? Série de documents de travail LELAM-TVET4INCOME, n° 22, avril 2021. [https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/2021\\_LELAM\\_Dual-TVET-education-in-Chile-Why-do-companies-train-students-1.pdf](https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/2021_LELAM_Dual-TVET-education-in-Chile-Why-do-companies-train-students-1.pdf)

DC dVET (2018). Engaging the Business Sector in Vocational Education and Training: Working Tool for Policy Dialogue and Project Design in Development Cooperation. [https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET\\_Engaging-the-Business-Sector-in-VET\\_STUDY\\_ENGL\\_FINAL-1.pdf](https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Engaging-the-Business-Sector-in-VET_STUDY_ENGL_FINAL-1.pdf)

Sous-page DC dVET sur les "Incitations financières pour les entreprises" : <https://www.dcdualvet.org/topics-and-resources/financial-incentives/>

OCDE (2018). Seven Questions about Apprenticeships: Answers from International Experience, OECD Reviews of Vocational Education and Training, Éditions de l'OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264306486-en>

Schmid, K. & DC dVET (2019). Entreprises actives dans la formation professionnelle duale : Quel rôle jouent les incitations financières ? Approches appliquées en Autriche, en Allemagne, au Liechtenstein et en Suisse, Options, arguments pour et contre en vue de processus de réforme : note de discussion. *Note de discussion*. Zurich, DC dVET. [https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/Financial-Incentives\\_FR\\_FINAL.pdf](https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/Financial-Incentives_FR_FINAL.pdf)

UNESCO (2022). Bilan mondial des fonds de formation. Spotlight on levy-schemes in 75 countries, Paris, France. <https://doi.org/10.54675/MPMZ1114>

## IMPRESSION

**Éditeur :** Comité des donateurs pour l'enseignement et la formation professionnels duale DC dVET  
Hardturmstrasse 123, 8005 Zurich,  
[www.dcdualvet.org](http://www.dcdualvet.org)

**Publication :** 1<sup>st</sup> édition, Zurich décembre 2024

*Le contenu de cette note de synthèse est basé sur des travaux existants du 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.*