

COUR DES COMPTES

RAPPORT N°160

JUIN 2020

ÉVALUATION

DISPOSITIF ESPACE ENTREPRISE

SYNTHÈSE

LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques et assure la révision des comptes de l'État.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la **légalité** des activités et la **régularité** des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du **bon emploi** des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités visées par ses missions. La Cour des comptes peut également évaluer la **pertinence**, l'**efficacité** et l'**efficience** de l'action de l'État. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux des entités concernées.

Le **champ d'application** des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes :

- L'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- Les institutions cantonales de droit public ;
- Les entités subventionnées ;
- Les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- Le secrétariat général du Grand Conseil ;
- L'administration du pouvoir judiciaire ;
- Les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

Les **rapports** de la Cour des comptes sont rendus **publics** : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus au cours de ses missions.

La Cour des comptes publie également un **rapport annuel** comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effet ni suite sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes. Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes – Route de Chêne 54 - 1208 Genève

tél. 022 388 77 90

<http://www.cdc-ge.ch>

info@cdc-ge.ch

Contexte général

L'Espace entreprise, à Genève, offre un « lieu de stage » aux apprentis de commerce qui ont choisi la filière plein temps (en école) plutôt que duale (en entreprise). Il a pour vocation de les former à la pratique professionnelle dans des conditions « réelles », les plus proches du monde du travail.

L'Espace entreprise a été créé en 2011 pour répondre à une modification législative¹ ayant entraîné le remplacement du diplôme de l'École de commerce par un certificat fédéral de capacité (CFC) plus axé sur l'acquisition d'une pratique professionnelle. Jugeant que le tissu économique genevois n'avait pas la capacité d'offrir un nombre suffisant de places d'apprentissage en entreprise (système dual), l'État a décidé de créer le dispositif Espace entreprise.

Ce dernier accueille chaque année quelque 2'500 élèves en formation commerciale plein temps. À titre de comparaison, l'effectif des apprentis qui suivent la voie duale est d'environ 1'000 par année.

Initialement, l'Espace entreprise offrait des stages qui correspondaient à des opérations fictives. Depuis 2013, le modèle a changé : l'Espace entreprise inscrit désormais ses stages dans des projets concrets, réalisés pour son propre compte, pour celui du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP), pour d'autres départements du canton ou pour des associations et fondations reconnues d'utilité publique qui le mandatent.

Problématique et objectifs de l'évaluation

Après huit ans d'activité, le DIP a demandé à la Cour des comptes de procéder à une évaluation des activités et résultats de l'Espace entreprise au regard des deux grands objectifs suivants :

- Former les apprentis dans des conditions reproduisant celles d'une entreprise ;
- Offrir une formation en adéquation avec l'évolution des besoins du marché.

Partant de ces deux objectifs, la Cour a identifié différents enjeux qui couvrent les questions posées par le DIP tout en intégrant une réflexion plus large sur la formation professionnelle commerciale initiale. Ces enjeux sont les suivants :

- La pertinence du dispositif de la formation professionnelle commerciale plein temps tel qu'il a été conçu à Genève ;
- La mise en œuvre du dispositif et sa cohérence au sein de la politique de la formation professionnelle commerciale initiale ;
- Le format et le contenu des prestations délivrées par l'Espace entreprise ;
- L'insertion professionnelle des apprentis ayant opté pour la filière plein temps.

¹ Adoption de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr).

Appréciation générale

La majorité des élèves fréquentant la voie plein temps n'a pas choisi de faire un apprentissage d'employé de commerce. Pour certains, il s'agit d'une alternative moins exigeante que le collège pour accéder aux études supérieures, alors que pour d'autres, cette formation est un moyen de prolonger le « confort » de l'école, de mûrir un projet professionnel ou tout simplement une alternative à défaut de place d'apprentissage dans une entreprise (système dual). Dans tous ces cas, la formation commerciale plein temps constitue ainsi « un choix par défaut ».

Globalement, l'Espace entreprise fonctionne bien, mais les stages sont peu reconnus et peu valorisés par les employeurs. La raison est double : d'une part, la formation est perçue comme trop généraliste par rapport à la formation duale qui offre une spécialisation dans de nombreux domaines grâce aux cours interentreprises ; d'autre part, la durée des stages offerts par l'Espace entreprise est trop courte. Ainsi, les jeunes de la filière plein temps qui décident de rejoindre le monde professionnel après leur CFC sont davantage éloignés du marché du travail que ceux qui ont choisi la voie duale. Le paradoxe est que la filière plein temps est néanmoins considérée plus prestigieuse que la filière duale par les élèves et leurs parents.

La formation duale et la formation plein temps sont souvent mises en concurrence, alors qu'elles offrent des opportunités différentes qui devraient être mieux expliquées et valorisées, notamment lors de l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes. En effet, les stages dans la formation plein temps misent sur les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques et, dans ces domaines particuliers, offrent ainsi un avantage comparatif par rapport à la formation duale.

En résumé, l'Espace entreprise a appris à se distinguer en proposant des pratiques professionnelles orientées dans des domaines peu couverts par les branches d'activité présentes dans la filière duale. Néanmoins, le manque de reconnaissance du dispositif, lié notamment à la courte durée des stages, fragilise l'insertion professionnelle des jeunes passés par la voie plein temps.

Principaux constats

Un problème dans l'orientation des élèves et un manque de choix

Deux grandes catégories de jeunes choisissent la filière commerciale en école :

- Ceux qui n'ont pas les notes suffisantes pour aller au collège, mais qui ne souhaitent pas entrer dans le monde professionnel ;
- Ceux qui n'ont pas trouvé de place d'apprentissage dans le système dual.

La première catégorie de jeunes n'a souvent pas beaucoup de connaissance des métiers du commerce. Ces jeunes optent pour cette formation dans le but de pouvoir poursuivre ensuite des hautes études sans réellement comprendre quels sont les débouchés professionnels d'un CFC de commerce. L'apprentissage, qui souffre d'un manque de valorisation tant auprès d'eux que de leurs parents, n'est pas une option qu'ils envisagent comme finalité de leur formation.

Les jeunes appartenant à la seconde catégorie subissent les conséquences d'un système où les places d'apprentissage sont rares et bien souvent soumises à des critères de sélection très stricts (âge, expérience professionnelle, diplôme). Or, au regard d'une comparaison intercantonale, il apparaît que le potentiel de créer des places d'apprentissage n'est pas pleinement exploité à Genève et qu'une meilleure offre de places d'apprentissage dans le système dual permettrait à ces jeunes de pouvoir faire un réel choix entre apprentissage en entreprises et formation plein temps.

Actuellement, la formation plein temps se retrouve encore en concurrence directe avec la voie duale dans l'imaginaire collectif. Or, ces deux formations se distinguent en offrant chacune leurs domaines de spécialisation : dans les domaines traditionnels des métiers du commerce, par le biais des cours interentreprises pour le système dual, et dans les domaines liés au marketing, à la communication et aux relations publiques pour la formation plein temps. Toutefois, ces informations ne sont pas communiquées aux élèves du cycle d'orientation (CO). Il leur manque dès lors des éléments d'information qui pourraient mieux les guider dans leur choix d'orientation. Les domaines de spécialisation de l'Espace entreprise ne sont pas non plus valorisés auprès des parents et des employeurs.

Un manque de soutien dans la recherche de mandats et de stages externes

L'Espace entreprise propose trois types de stages : les stages intra-muros, les équipes délocalisées (stages externes) et les stages individuels externes (stages externes). Il ressort des analyses de la Cour que ce sont les deux types de stages externes qui reproduisent le mieux les conditions réelles du monde du travail, dès lors que les jeunes sont confrontés à « un patron » comme le sont les apprentis dans le système dual. Les stages intra-muros offrant le plus d'intérêt sont quant à eux ceux où les élèves travaillent sur des mandats émanant de clients hors Espace entreprise, par exemple des administrations cantonales.

Toutefois, les stages externes (équipes délocalisées et stages individuels externes) existent en nombre limité, et seule une minorité d'élèves pourra en faire l'expérience. Tout comme les mandats externes effectués pendant les stages intra-muros, ils reposent principalement sur le travail de prospection de la direction de l'Espace entreprise.

Peu de reconnaissance et de valorisation des stages effectués à l'Espace entreprise

Si les stages externes (équipes délocalisées et stages individuels externes) sont les plus proches des conditions réelles du monde du travail, l'expérience acquise au cours de ceux-ci n'est pas comparable à celle résultant de la formation duale, surtout en raison de leur trop courte durée. En effet, les stages effectués à l'Espace entreprise n'excèdent jamais une durée de six semaines. Au cours de son cursus, l'élève peut, dans les limites des disponibilités, effectuer un voire deux stages externes. Globalement, la durée des stages est de cinq mois et demi sur l'ensemble des trois années de la formation plein temps, alors qu'elle est de 24 mois dans la formation duale.

Ainsi, les profils des élèves de la voie plein temps sont perçus par les employeurs comme manquant de pratique professionnelle.

Une tarification et un statut des stagiaires peu clairs

Actuellement, les prestations réalisées à l'interne de l'État ne sont pas facturées, ce qui ne permet ni d'avoir un chiffrage réel des coûts nets de l'Espace entreprise, ni de valoriser les prestations délivrées par les stagiaires. En ce qui concerne les mandats externes, la Cour a constaté des lacunes dans la logique de facturation.

Par ailleurs, le statut juridique des stagiaires effectuant des tâches similaires à celles d'un apprenti dans le système dual n'est pas clair, la rémunération des stages de courte durée n'étant pas prévue par la réglementation cantonale.

Axes d'amélioration possibles

Face à ces difficultés, la Cour a identifié trois axes d'amélioration principaux.

1. *L'orientation et les conditions de choix*

Les mesures principales à prendre sont les suivantes :

- Améliorer l'information donnée aux élèves du CO sur les différentes filières de formation commerciale ;
- Favoriser l'offre de places d'apprentissage en entreprise dans le canton afin d'améliorer les conditions de choix des élèves ;
- Réguler les inscriptions dans la filière plein temps.

2. *La valorisation de l'expérience acquise dans les stages au sein de l'Espace entreprise*

La réflexion doit s'articuler autour des éléments suivants :

- Redéfinir le modèle de formation plein temps en prolongeant la durée du stage pour que l'expérience acquise soit davantage reconnue par les employeurs ;
- Soutenir la prospection de stages et de mandats externes, dès lors qu'ils sont mieux valorisés par les futurs employeurs ;
- Consolider la présence de l'Espace entreprise dans les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques, domaines dans lesquels l'Espace entreprise a un avantage comparatif par rapport à la formation duale ;
- Faire en sorte que les stages couvrent l'ensemble des compétences requises par la certification ;
- Adapter les infrastructures de l'Espace entreprise aux besoins de la formation.

3. *La clarification du statut des apprentis dans la filière plein temps et la tarification des mandats*

Les mesures à prendre portent sur les aspects financiers suivants :

- La réglementation de la rémunération des stagiaires ;
- La facturation des prestations réalisées à l'interne de l'État ;
- La réglementation de la procédure de tarification des mandats.

Le DIP a accepté 11 des 13 recommandations formulées à l'issue du présent rapport. La Cour s'étonne que le DIP ait refusé les deux recommandations qui portent sur la reconnaissance et la valorisation de l'Espace entreprise (recommandations 1 et 11). En effet, et dès lors que le canton a fait le choix politique de maintenir la formation professionnelle plein temps, la Cour regrette que l'Espace entreprise n'ait pas le soutien nécessaire du DIP pour offrir à ses stagiaires les conditions d'une insertion professionnelle réussie.

Les recommandations détaillées figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau récapitulatif des recommandations

Recommandations	13	Niveau de priorité ²	
Acceptées	11	Très élevée	2
Refusées	2	Élevée	3
		Moyenne	7
		Faible	1

No	Recommandation / Action	Priorité	Responsable	Délai
1	Améliorer l'orientation scolaire et professionnelle au cycle d'orientation	Élevée	REFUSÉE	-
2	Favoriser des conditions de choix plus ouvertes	Très élevée	EO-OFPC	Réalisée
3	Soumettre l'entrée de la formation professionnelle commerciale initiale plein temps au dépôt d'un dossier	Moyenne	ESII	Rentrée 2021
4	Repenser la collaboration au sein du CFPCom	Faible	ESII	Rentrée 2022
5	Reconnaître le modèle de stage proposé par l'Espace entreprise et en améliorer la communication	Moyenne	ESII-DAJ	Rentrée 2021
6	Augmenter le nombre de mandats et de stages externes et renforcer le soutien du DIP dans le travail de prospection mené par l'Espace entreprise	Élevée	ESII	Rentrée 2022
7	S'assurer que les stages de l'Espace entreprise puissent couvrir l'ensemble des compétences optionnelles relatives aux exigences de la certification	Élevée	ESII	Rentrée 2021
8	Adapter les infrastructures de l'Espace entreprise aux besoins de la formation	Moyenne	ESII-DOSI/SEM-DLOG	Rentrée 2022
9	Facturer les prestations réalisées à l'interne de l'État	Moyenne	ESII-DirFin	Rentrée 2021
10	Reconsidérer la procédure de tarification des mandats	Moyenne	ESII-DirFin	Rentrée 2021
11	Consolider la présence d'Espace entreprise dans les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques	Moyenne	REFUSÉE	-
12	Redéfinir le modèle de formation plein temps	Très élevée	ESII	Rentrée 2023
13	Réglementer le statut de la rémunération des apprentis en formation professionnelle initiale plein temps	Élevée	ESII	Rentrée 2022

OBSERVATIONS DES ENTITÉS CONCERNÉES PAR LA POLITIQUE ÉVALUÉE

Sauf exceptions, la Cour ne prévoit pas de réagir aux observations des entités concernées par la politique évaluée. Elle estime qu'il appartient au lecteur de juger de la pertinence des observations formulées eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour. En l'occurrence, la Cour a formulé des contre-observations en lien avec les deux recommandations refusées (recommandations 1 et 11).

² Le niveau de priorité est déterminé par la Cour des comptes en lien direct avec l'appréciation des risques et en fonction de l'impact positif de la recommandation sur l'amélioration des prestations, la performance des processus, et la diminution des coûts.

