

Projet Qualéduc Mobilités



Mobilités à Leipzig du 19 au 23 mars 2018

La qualité de l'enseignement professionnel en Saxe

Journal des différentes rencontres professionnelles

Rapports d'étonnement

BARNAY-BELUZE Fabienne	fabienne.barnay-beluze@ac-lyon.fr
BIRBRAER Anne	anne.birbraer@ac-versailles.fr
BRULARD Michel	michel.brulard@ac-rennes.fr
DAMPFHoeffER Sybil	sybil.dampfhoeffe@ac-nancy-metz.fr
DOERFLINGER Michèle	michele.doerflinger@ac-toulouse.fr
DUBOS BACHEROT Catherine	catherine.dubos@ac-dijon.fr
DUFOUR Anne	anne.dufour@ac-lille.fr
DURAND Christelle	christelle.durand@ac-amiens.fr
FAZILLEAU Elisabeth	elisabeth.fazilleau@ac-orleans-tours.fr
GENEST Gérard	gerard.genest@ac-clermont.fr
GENOUEL Hervé	herve.genouel@gmail.com
GRUSS Virginie	virginie.gruss@ac-besancon.fr
HAMMOUCHI Samir	samir.hammouchi@ac-creteil.fr
HEBERT François	francois-r.hebert@ac-rouen.fr
OBER Corine	corine.ober@ac-grenoble.fr
ORVEN Christelle	christelle.orven@ac-caen.fr
POCINO Hervé	herve.pocino@ac-montpellier.fr
VALLIER Pascal	pascal.vallier@ac-nantes.fr



Le contexte de la Saxe se caractérise par une reprise économique ainsi qu'une augmentation de la population.

Les besoins en enseignants augmentent très fortement alors que les professeurs en poste vieillissent. L'effort du Land porte essentiellement sur une politique de recrutement massif des enseignants et un maintien dans la fonction en revalorisant le statut.

Les écoles professionnelles sont fortement spécialisées sur quelques pôles pour une économie de moyens. L'apprentissage est favorisé dans le cadre de la formation professionnelle et les centres de formation sont publics et financés par la ville et par le Land (les salaires des enseignants et autres personnels du centre de formation sont payés par le Land). L'entreprise rémunère ses apprentis.

Les programmes de formation sont définis par les acteurs économiques (entreprises et chambres consulaires).

L'orientation est assurée par les services de l'agence pour l'emploi. L'offre de formation est stable et suffisamment large et les conseillers orientent les jeunes vers les métiers en tension.

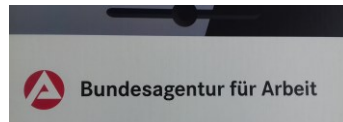
La problématique des jeunes en difficulté et notamment des jeunes migrants est prise en compte : le premier objectif est de les insérer professionnellement.

Dans ce contexte-là, les plans d'actions mis en œuvre visent à satisfaire aux grands objectifs ainsi définis.



SOMMAIRE

1 Lundi 19 mars	
Rencontre à l'agence pour l'emploi « Agentur für Arbeit »	p 4
2 Mardi 20 mars	
Rencontre au « Sächsische Bildungsagentur » (équivalent DASEN)	p 5
3 Mardi 20 mars	
Rencontre à la Caisse d'Epargne « Sparkasse »	p 6
4 Mardi 20 mars	
Visite à l'école de Chemnitz	p 7
5 Mercredi 21 mars 2018	
Visite dans une école professionnelle domaine de l'électronique : Berufliches Schulezentrum 7 Leipzig.	p 10
6 Mercredi 21 mars 2018	
Visite d'un établissement tertiaire : Berufliches Schulzentrum 1 Leipzig	p 14
7 Jeudi 22 mars 2018	
Rencontre des apprentis dans les différentes filiales de la Sparkasse	p 15
8 Rapports d'étonnement collectifs et individuels	p 20
Conclusion	p 35
Remerciements	p 35



1. Lundi 19 mars Rencontre à l'agence pour l'emploi « Agentur für Arbeit »

Contexte

Avant la chute du mur en 1989, Leipzig comptait environ 11 000 emplois industriels. Cinq ans après, la ville enregistre 3 000 emplois majoritairement dans le tertiaire : 80% de la population en situation de précarité dont 35% de chômeurs.

A ce jour, la situation s'améliore, la croissance constante permet de créer des emplois et Leipzig gagne plus de 10 000 habitants par an. Ce sont ainsi 30 classes de cours préparatoire qui ouvrent chaque année dans les écoles. Cette embellie est liée notamment à l'implantation des usines Porsche (en 1999) et BMW. Leipzig est une ville universitaire attractive, riche des points de vue culturel et économique : industrie et tourisme.

Cependant, une différence perdure entre les ex-territoires de l'est et de l'ouest, malgré les processus d'harmonisation en cours. En Saxe : les salaires sont inférieurs à ceux des autres länders d'environ 20%, et si l'effectif de BMW est de 5 400 à Leipzig, il est de 19 000 à Munich. De même, au sein du secteur privé, les conditions d'emploi sont moins favorables en Saxe qu'ailleurs en Allemagne. Ceci est préjudiciable à l'économie du länders en matière d'attractivité des compétences.

S'agissant de l'emploi dans la fonction publique de l'Etat, les conditions d'emploi sont identiques quels que soient les Länder. Ce n'est pas le cas pour les fonctions publiques régionales ou communales.

Le système éducatif

On distingue : une voie générale conduisant les élèves sélectionnés très tôt (dans un équivalent de notre CM2) à suivre des études longues à l'université ; une voie permettant de suivre un cursus technologique (Realschule ou Oberschule) de type IUT et licence professionnelle ainsi qu'une voie professionnelle (Hauptschule) où la formation est effectuée par alternance.

La voie technologique est très porteuse d'employabilité.

La formation par alternance recourt aux entreprises selon le principe de l'apprentissage en France : les apprenants sont salariés. La recherche d'une entreprise d'accueil en formation par alternance recourt aux agences pour l'emploi et aux centres de formation « Hauptschule ».

Remarque : s'il est théoriquement possible de rejoindre un cursus universitaire après avoir suivi une formation par alternance, ces parcours mixtes ne constituent pas la norme.

S'agissant des formations par apprentissage dans les Hauptschule, les financements sont assurés par l'Etat. Les chambres consulaires contrôlent les formations.

En Saxe, les établissements sont profilés : l'exemple de classes bilingues en place de la maternelle au bac au sein d'un établissement en est l'illustration.

Le baccalauréat « Abitur » : il existe autant de bac que de Länder. Pas de spécialités. Une partie de l'examen est évalué ponctuellement, le reste est réalisé en contrôle continu.

L'orientation

Ce sont des conseillers de l'agence pour l'emploi qui interviennent dans les écoles pour informer les jeunes. L'offre de formation ne semble pas faire l'objet d'une actualisation périodique.

Le décrochage

Les jeunes sans diplôme éprouvent des difficultés à s'insérer. Leipzig compte 10% de chômage.

La formation tout au long de la vie FTLV

S'agissant de la FTLV, l'agence (l'Etat) finance la formation des adultes intégrés dans un groupe en formation initiale. Des structures privées de formation et labellisées par l'Etat sont aussi sollicitées. Le label est attribué par un institut spécifique dépendant de l'Etat.

Le handicap

Les entreprises sont encouragées à employer des personnes en situation de handicap.



2 Mardi 20 mars Rencontre au « Sächsische Bildungsagentur » (Équivalent DASEN)

Le service a pour missions l'inspection et le conseil, le suivi des carrières, l'optimisation des classes, la garantie de l'enseignement, le soutien aux établissements, la mise en œuvre des directives, la formation des enseignants...

La formation des enseignants est une priorité du Land. Normalement, les étudiants reçoivent une formation universitaire d'une dizaine de semestres complétée par une formation au service de l'Etat en alternance avec un établissement scolaire. Le temps nécessaire à la formation d'un enseignant est d'environ 7 ans.

Un contexte particulier

De 1988 à 1993, la Saxe a enregistré une baisse de natalité de l'ordre de 60% et le recrutement d'enseignant s'est tarit.

Depuis 2012, l'économie de la ville s'est améliorée. Aujourd'hui, 2000 étudiants sont en formation mais au-delà du temps nécessaire à la formation d'un enseignant, Leipzig doit faire aux départs en retraite ainsi qu'à la concurrence avec les autres länder. Aussi, la Saxe recourt à des contractuels dont il faut compléter la formation tant universitaire qu'au métier : parmi 660 personnels récemment embauchés, 2/3 n'ont pas été formés. En partenariat avec l'université, le service de l'Etat amène les contractuels au niveau master à partir d'une formation alternée entre un établissement et l'université. La formation dure environ 18 mois.

Depuis décembre 2017, le gouvernement du länder a mis en place un plan d'actions pour sauver l'éducation en Saxe : 1,5 milliard est consacre  mieux payer les enseignants dans le but de les maintenir en Saxe. Dès janvier 2019, les salaires seront alignes sur les autres länder et les enseignants qui le souhaitent pourront devenir fonctionnaires. Dans le 1^{er} degré, un prof débutant gagne 3400 € brut soit 2000 € net s'il est contractuel, 3400 € brut et 2700 € net s'il est fonctionnaire.

La formation continue des enseignants est réalisée  partir d'un catalogue (équivalent PAF).

La formation professionnelle alternée

Deux types d'alternance. Dans le BTP, une semaine en école et plusieurs semaines en entreprise. Pour les autres métiers, une alternance dans la semaine.

La qualité de formation

Au Gymnasium

Il existe en Allemagne un organisme de contrôle réunissant 93 critères. Pour la huitième fois, la Saxe obtient les meilleurs résultats, en raison notamment d'une **grande stabilité des structures** ainsi que d'une **centralisation des examens**. Au gymnasium, les cours sont dispenses dans les règles de l'art et les épreuves d'examen ponctuelles réalisées sont corrigées 2  3 fois en tant que de besoin.

S'agissant **du suivi qualitatif**, de 2008  2015, le service de l'Etat a fait appel  un cabinet extérieur pour construire des indicateurs. La **démarche d'amélioration continue** vise  **mettre en relation les établissements**  des fins de mutualisation de pratiques.

L'entrée au Gymnasium est sélective. Les établissements sont profilés.

Au sein des autres voies de formation,

La spécialité des enseignants n'est pas forcément en rapport avec les disciplines enseignées.

L'offre de formation

L'offre est large et stable. Il existe des métiers en tension. Il revient aux conseiller en orientation de résoudre les difficultés.

Synthèse

La Saxe développe une culture de l'excellence. Leipzig croît de 30% dans les années  venir et la priorité consiste  former les contractuels.

3 Mardi 20 mars
Rencontre  la Caisse d'Epargne centrale d
De Leipzig
« Sparkasse »



La Sparkasse recrute des apprentis qu'elle forme pour ses besoins. Trois types de formation sont prepares. Une formation nous a été présentée.

Les alternants apprentis ou adultes en formation ont de 16  30 ans. Le flux d'entrée est de 35 quand le stock est de 105, soit environ 6,5% des effectifs de la banque  Leipzig. 80% des alternants sont embauchés après avoir satisfait aux évaluations conduites par la chambre consulaire et la Sparkasse.

En parallèle la banque emploie des jeunes issus de la Realschule ou des bacheliers (Arbitur).

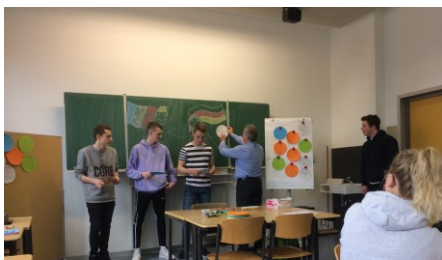
La banque ne choisit pas l'école de l'Etat avec laquelle elle travaille. Les contenus sont fixés par la chambre consulaire.

La banque dispose de trois formateurs à temps plein recrutés en son sein et des MA accompagnent les apprentis.

La co-formation entre l'école et la banque implique les formateurs : deux fois par an, les formateurs de la banque se rendent à l'école pour y dispenser des cours.

La formation des MA est assurée par la chambre.

La qualité de la formation est évaluée au regard de l'évolution des ex-alternants dans l'entreprise. Il existe 400 Sparkasses en Allemagne et chacune est autonome avec sa représentation de ce que doit être la formation des apprentis. L'évaluation de la qualité de la formation intègre la culture de la banque : audit interne des processus ; contrôles de process via le groupement des Sparkasses ; observation des recommandations. **L'évaluation de la qualité de la formation intègre la culture de la banque : audit interne des processus ; contrôles de process via le groupement des Sparkasse ; observation des recommandations.**



4 Mardi 20 mars : École de Chemnitz

Cours de français 2018 : exposé présenté aux visiteurs. Ambiance décontractée dans la classe (mange, boit). Au bout de deux ans de français, les élèves ont atteint le niveau A2.

Ateliers petits, peu équipés. En fait, c'est de la technologie. Un atelier de forge mais uniquement pour les bases. Le reste est vu en entreprise.

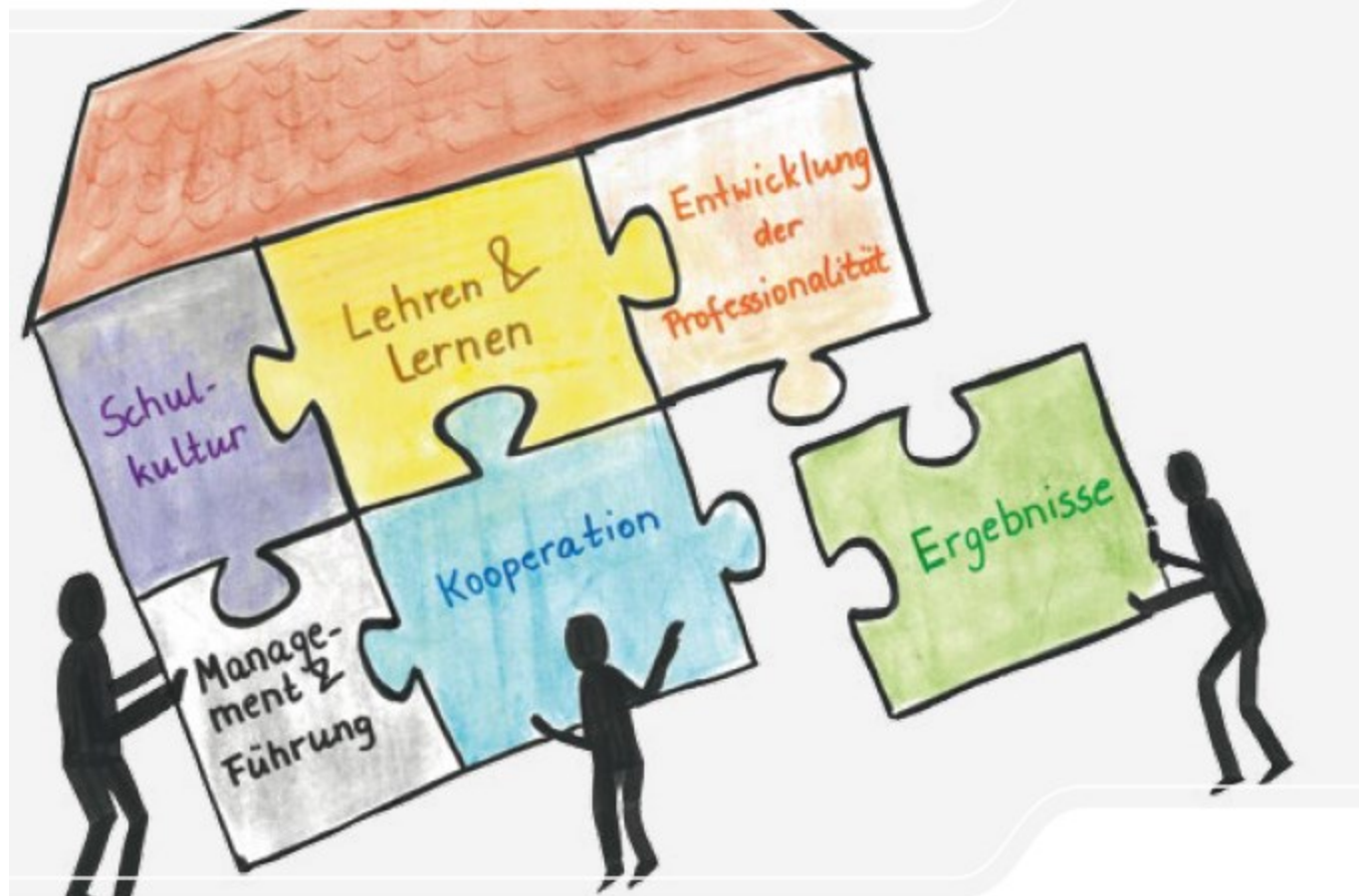
Ce sont les branches qui fixent les objectifs de formation.

Petit document du cahier des charges pour avoir **un label au niveau du land** avec des indicateurs pris en considération et des statistiques. GO VET (document ci-dessous).

Les hôtes ont fourni un document concernant le **label de la qualité** de l'enseignement (**idem un label des métiers**).

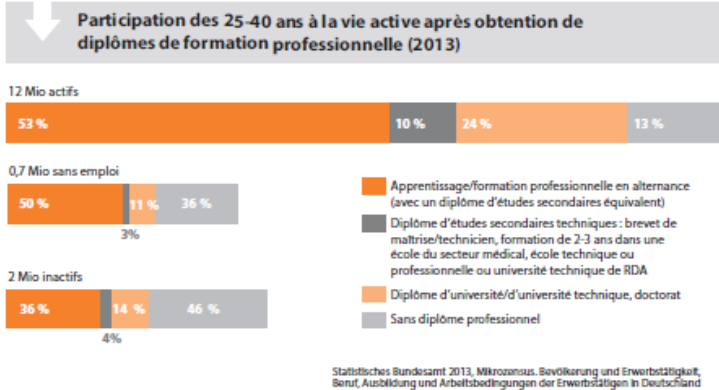
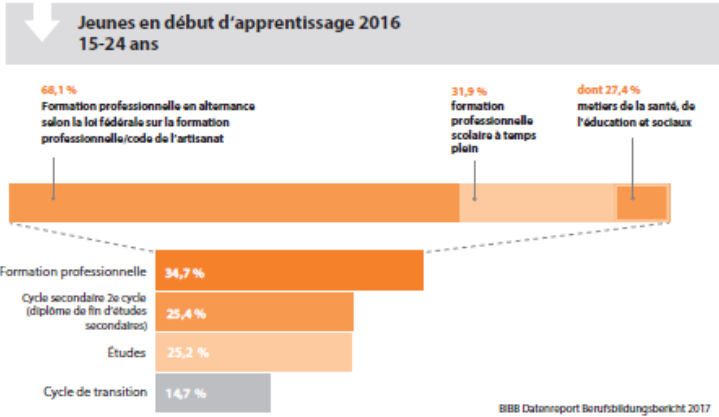
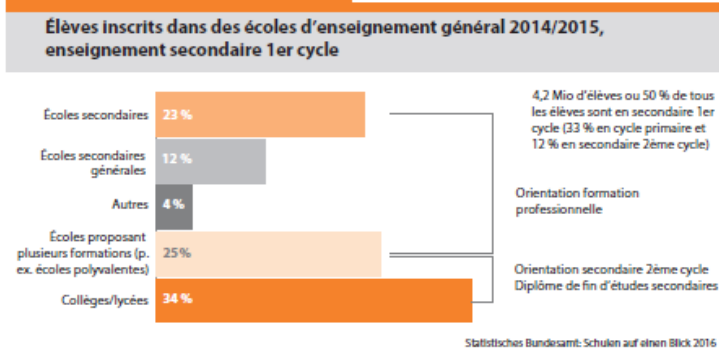
C'est une démarche qui demande du temps et les interlocuteurs ont à cœur de la faire vivre même si au final, ce n'est pas prégnant pour les équipes enseignantes. La rédaction s'est faite en équipe restreinte.

Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung



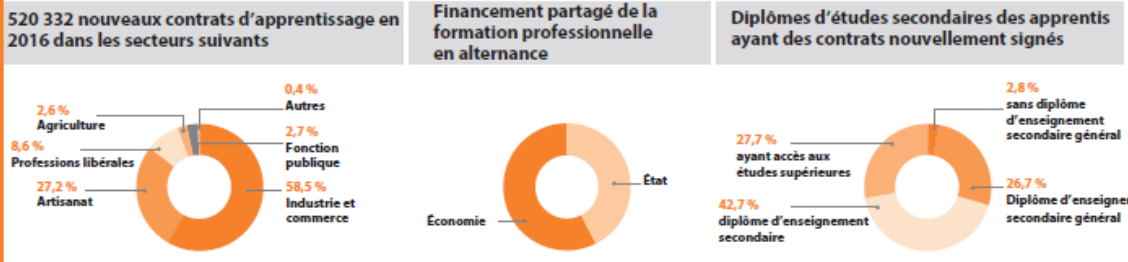
Fiche technique - Formation professionnelle en alternance en Allemagne

De la formation à l'emploi



Marché de la formation professionnelle en alternance : passerelle entre la formation et l'emploi

Employeurs/entreprises	État	Apprentis (2015)
<ul style="list-style-type: none"> - 20 % des entreprises forment - 68 % des apprentis sont embauchés par leur entreprise formatrice (2014) - env. 18 000 € d'investissement annuel par apprenti - 62 % sont des coûts de personnel - 546 300 offres de formation en entreprise (2016) - 2/3 des frais bruts sont amortis par le travail productif des apprentis - 7,7 Md € de coûts nets pour les entreprises (2012/13) (brut : 25,6 Md €) 	<ul style="list-style-type: none"> - 4,75 Md € de dépenses publiques pour FP en alternance (2016) - dont 2,9 Md € pour 1550 écoles professionnelles (apprentissage à l'école en FP en alternance) - dont 1,85 Md € pour le pilotage, le contrôle et le financement - 95,3 % des diplômés FP ont un emploi - 79,6 % des personnes sans formation ont un emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - 1,34 Mio apprentis dans 326 professions reconnues - 19,4 ans : âge moyen des jeunes en début d'apprentissage - 52,4 % de la population commence une FP en alternance - 5,4 % des personnes actives sont des apprentis - 854 €/mois : rémunération moyenne de l'apprenti - 71,7 % sont satisfaits de leur formation - 90 % terminent leur formation avec succès - 27,7 % des jeunes en début d'apprentissage admis à des études supérieures - 600 933 : demande en places de formation en 2016 - 7,2 % : taux de chômage des jeunes en 2013 (6,4 % en 2017)

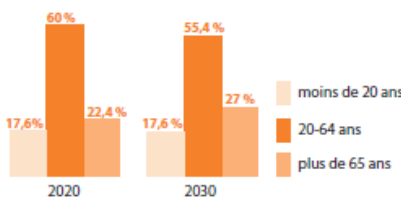


Défis de la formation professionnelle en alternance

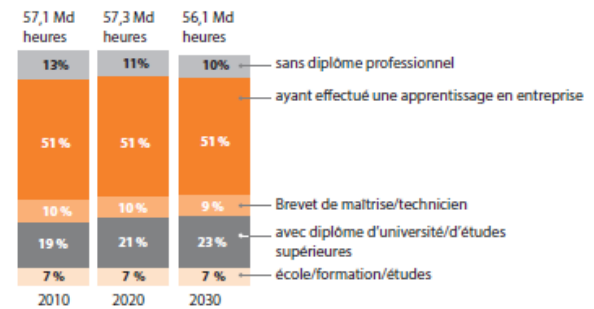
- 1,3 Mio apprentis en 2015/2016 (entrée sur le marché du travail après 2-3,5 ans) - Tendence : à la baisse
- 2,7 Mio étudiants en 2014/2015 (entrée sur le marché du travail après 3,5-6 ans) - Tendence : à la hausse
- 6,2 % NEETs (18-24 ans sans emploi ou ne suivent pas de formation)
- 43 500 offres vacantes de formation en 2016 (8 %)
- 142 275 contrats d'apprentissage résiliés prématurément
- 80 600 candidats sans place en formation en 2016 (13,4 %)
- 26 % de jeunes en début d'apprentissage de nationalité étrangère
- 61,9 % d'apprentis de sexe masculin
- 38,1 % d'apprentis de sexe féminin
- Diminution de la population active

Risque de pénurie du personnel au niveau de qualification moyen

Évolution démographique



Volume de travail requis à l'avenir selon les qualifications



Statistisches Bundesamt 2016, Bevölkerung Deutschlands bis 2060, BIBB Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017, BIBB Report 23/14



5 Mercredi 21 mars 2018 : visite dans une école professionnelle dans le domaine de l'électronique : Berufliches Schulezentrum 7 Leipzig.

Le contexte général – Les défis à relever

La formation professionnelle a beaucoup évolué ces 10 dernières années avec **une augmentation des besoins des entreprises en compétences à acquérir**. La démographie de l'Allemagne est préoccupante avec une baisse très forte de la population active d'ici à 2060 (15 millions d'actifs en moins !). Le besoin de d'actifs qualifiés dans les métiers nouveaux (informatiques, électronique...) est estimé à 1,5 millions quand les besoins d'emplois non qualifiés dans l'industrie perdureront. Or, actuellement l'Allemagne atteint quasiment le plein emploi : seules les personnes malades ou en difficulté d'insertion ne travaillent pas. Cette situation entraîne un risque de délocalisation.

Relever ces défis impose notamment : de recruter des enseignants et de les maintenir en Saxe ; de développer la qualité des formations et de donner davantage d'autonomie aux établissements. Ainsi, un plan d'action visant à revaloriser le métier d'enseignant est instauré (augmentation de salaires, statut de fonctionnaire).

Les avantages en faveur de l'apprentissage :

- efficacité au regard des besoins de l'économie,
- adaptabilité au moindre coût de l'apprenti quand il sera embauché par l'entreprise qui l'a formé au sein de ses équipes,
- tous les apprentis trouvent du travail : ils ne sont pas obligés de rester dans l'entreprise.

Présentation de l'école au sein du contexte

En partenariat avec environ 400 entreprises, l'école accueille 1400 apprentis dans le secteur industriel, dans les métiers de l'électrotechnique (électrotechnique, informatique et agencement des cellules commerciales). Elle emploie 70 enseignants.

La gestion des moyens – L'accompagnement social des apprentis

La tendance est à la spécialisation des établissements, en raison de la rationalisation des emplois de formateurs et du coût des plateaux techniques. La Saxe compte 62 centres de formation (10 écoles spécialisées dans les métiers de l'électrotechnique). Il n'existe pas de centre privé au regard du coût des équipements dans ce domaine. Le directeur de l'établissement négocie directement les moyens auprès du maire de la ville en ce qui concerne le financement des équipements notamment. Le land, qui prend en charge les salaires des employés peut aussi compléter cette subvention. Les branches professionnelles rémunèrent les apprentis.

Les apprentis viennent de toute la région. Ils se logent seuls dans des lieux d'hébergement privés. La collectivité d'origine du jeune prend en charge le transport et l'hébergement. L'entreprise peut compléter cette aide si nécessaire. Pour les métiers en tension, une aide financière de la ville s'ajoute à celle de l'entreprise.

L'orientation des jeunes

Les jeunes sont orientés dès 10-11 ans. 45% emprunte la voie générale, 45% la voie technique et 10% la voie spécialisée. Il existe à l'heure actuelle une discussion politique visant à retarder de deux ans ce palier d'orientation. Ainsi, Hambourg (Land et ville) tente l'expérience d'orienter 2 ans plus tard sous la pression des parents d'élèves. Cynthia nous confiera qu'elle était dans ce Land au moment de l'orientation et qu'elle a trouvé que c'était bien mieux deux ans plus tard (maturité supplémentaire).

La formation des apprentis

L'élaboration des programmes et des certifications relèvent de la chambre consulaire. Les entreprises attachent de moins en moins d'importance aux résultats scolaires : elles testent la capacité d'autonomie, la motivation et les savoir-être.

Un employeur peut contractualiser avec un jeune quel que soit son niveau de formation : l'école s'adapte. Dans toute l'Allemagne, l'alternance se déroule au rythme de 1/3 à l'école et 2/3 en entreprise. Les modalités de cette alternance dépendent du type d'entreprises. La formation dure entre 3 ans et 3 ans ½. A l'école, 2/3 des enseignements relèvent du domaine professionnel y compris l'EGLS et 1/3 des disciplines générales (allemand, sport, anglais et éthique).

Dans l'école conformément au cadre de qualité européen, les matières générales sont maintenues pour permettre à un apprenti de poursuivre ses études au-delà d'un niveau IV vers un niveau VI (brevet de maîtrise ou bachelor). Au sein des classes, il existe de grandes disparités de niveau : certains ont peu de pré requis quand d'autres viennent de l'équivalent 3^e, BAC ou BTS. Les classes comprennent 28 apprenants et ils devront passer le même diplôme à la fin et le réussir. L'important est de ne perdre personne !

La prévention du décrochage – Le suivi des jeunes

Les difficultés des apprentis sont constatées à partir d'indicateurs comme l'assiduité et le comportement en entreprise comme à l'école. Le taux de rupture est de l'ordre de 10-15%. Souvent, il s'agit d'un mauvais choix d'orientation, les conseillers de la CCI ou de l'Agence pour l'emploi vont guider le jeune vers un autre choix. Ce n'est pas facile de faire un choix à 16 ans. S'il présente des difficultés comportementales à l'école, le directeur lui peut lui demander de démissionner.

Les conseillers de la CCI qui suivent les apprentis sont rémunérés par les entreprises. Aussi, lorsque sont mises en cause les conditions d'accueil et de formation dans l'entreprise, c'est plutôt les représentants de l'établissement qui assurent le relais de manière plus neutre. La loi, les textes se chargent de réglementer le travail du jeune.

Projets d'inclusion scolaire dans l'établissement

L'établissement a mis en place un dispositif d'accueil des publics en réinsertion, dont des enfants immigrants (50 en tout dans l'école). Si la plupart éprouveront une difficulté à obtenir une qualification parce qu'ils ont très peu fréquenté l'école, certains auront la possibilité d'intégrer en apprentissage l'année suivante : c'est très gratifiant pour les personnels qui les ont pris en charge car il est très difficile de faire cohabiter des élèves décrocheurs et des bacheliers.

Ce dispositif « l'école à de l'avenir à Leipzig », est financé par la ville et des entreprises complètent le financement (Sparkasse par exemple). Un poste d'assistant social a été implanté dans l'établissement. Les élèves suivent des cours d'allemand.

Les enseignants sont sensibilisés à la nécessité de réussir l'insertion de ces personnes au risque de les voir se tourner vers une économie souterraine.

L'école est aussi en liens avec des pays étrangers pour insérer l'insertion des publics en difficultés. En ce sens, l'établissement a déposé un projet européen impliquant notamment un centre de formation à Lyon. Ce projet ayant fait l'objet de plusieurs rejets, l'établissement recourt aux services d'un consultant privé pour augmenter leurs chances d'être retenu.

Les établissements se regroupent également en réseaux à des fins d'efficacité. La pédagogie de projet est au centre de la différenciation pédagogique (exemple du projet ROBOCUP).

En partenariat avec une école spécialisée, des entreprises et l'Agence pour l'emploi : l'école a été récompensée pour ce partenariat avec plus de 1 000 entreprises présentes à une cérémonie commune.

Cette école spécialisée prend en charge les élèves de manière spécifique, et le centre de formation s'est inspiré de ces méthodes, de ces processus avec des apprentis à besoins spécifiques dans le cadre d'une intégration.

A propos du climat scolaire

Des projets motivants permettent de fédérer les apprentis et les personnels (Robocup 2016 par exemple). L'entreprise a un rôle très cadrant qui se répercute sur l'attitude des apprentis à l'école. De plus, les apprentis ont fait un choix. En cas de difficulté, l'apprenti peut choisir de partir ailleurs.

L'article 39 de la loi sur l'école interdit les punitions et oblige la mise en place de mesures éducatives.

L'école est obligatoire jusqu'à 18 ans.

De cette obligation naissent des procédures si cela n'est pas respecté : amende pour la famille, TIG pour le jeune dès 14 ans, suspension des aides... Mais il faut énormément de temps pour mettre en place les procédures : c'est donc très rare qu'on en arrive là ! Tout est mis en place pour ne pas en arriver là.

S'il y a des difficultés, c'est souvent en entreprise qu'elles sont identifiées.

Présentation de la qualité : (présentation du Directeur adjoint).

Dans une école idéale, tous les élèves vont bien, réussissent et tous les personnels font leur travail, de manière idéale, heureux, engagés et jamais malades. Ce n'est jamais ainsi, ce qui oblige à se poser des questions (actuellement 3-4 h ne sont pas assurées par semaine).

Les problèmes rencontrés

Les établissements sont face à plusieurs difficultés : la moyenne d'âge élevée des enseignants (53 ans) ; la professionnalisation des enseignants au regard de l'évolution des métiers ; la qualité des formations dispensées.

Des réponses au regard de la gestion RH

S'agissant des ressources humaines, pour attirer et stabiliser des enseignants, le land revalorise leur métier pour le rendre plus attractif. Ainsi, au fil des recrutements, les enseignants passeront progressivement d'un statut de contractuels, attachés à la ville à celui de fonctionnaire rémunéré par le land. Ceux qui à présent vont entrer dans la fonction seront fonctionnaires à compter du 1er janvier 2019, ainsi que les moins de 42 ans. Dans cette école, seules 4 personnes seront fonctionnalisées. La différence de salaire ainsi que la retraite sont importantes. Le directeur craint un désengagement des contractuels.

Des réponses au regard de la qualité des formations dispensées

Concernant l'amélioration de la qualité des enseignements, une réflexion a conduit à repenser les organisations pédagogiques.

Au sein de chaque formation dispensée, il s'agit de passer d'une logique de disciplines à celle de domaines d'enseignement, afin de couvrir l'ensemble des heures de formation et d'utiliser au mieux les compétences des enseignants.

Un domaine d'enseignement regroupe des compétences à développer chez les apprentis pour répondre à une problématique métier posée. Les enseignants conçoivent collectivement des contenus de formation permettant de répondre à ces besoins.

Cette façon de travailler permet aux enseignants d'identifier : les apprentissages qui n'étaient pas couverts, leurs besoins en professionnalisation ainsi que les domaines qu'il leur est permis d'enseigner quelle que soit les formations dispensées dans l'établissement.

Ce nécessaire changement a été rendu possible grâce au processus de « management par la qualité » mis en place par le land et calqué sur le modèle de résolution des problèmes des entreprises. Le land a débloqué 26 heures par semaine pour le contrôle qualité sur 3 ans : 5 enseignants ont développé des outils utilisables par leurs collègues.

Ce changement apporte un surcroît de professionnalisation aux équipes pédagogiques ainsi qu'une élévation de la qualité des formations dispensées. Il favorise l'innovation pédagogique et libère la créativité des enseignants en assouplissant le cadre de leurs missions. Il confère davantage d'autonomie à l'établissement dont il rend le directeur responsable dans tous les domaines. Ce dernier peut donner des missions supplémentaires aux enseignants.

Tous les enseignants ont été impliqués, et chaque année, l'enseignant doit fournir sa progression annuelle. Chacun doit s'approprier les outils créés et c'est le travail de l'équipe d'encadrement de les accompagner. Cet outil est un facilitateur pour construire sa progression et travailler en équipe.



6 Mercredi 21 mars 2018 Visite d'un établissement tertiaire : Berufliches Schulzentrum 1 Leipzig

www.bsz1leipzig.de

2500 élèves sur 2 sites (environ 2000 élèves sur le site principal). Accueil par la directrice du site et présentation par la professeure de français accompagnée de 4 élèves (LV2 Français).

Formation en alternance en 3 ans (Duale) : commerce, vente, logistique, assistant juriste, ...

- Première / deuxième année : 2 jours à l'école, 3 jours en entreprise
- Troisième année : 1 jour à l'école, 4 jours en entreprise

Pour commerce / vente

- 2 premières années communes et une 3^e année de spécialisation
- Après la 3^e année, les élèves peuvent refaire une année pour faire l'autre option

Obligation de scolarité jusqu'à 18 ans dans toute l'Allemagne, en cas de non diplôme / formation. Les élèves sont scolarisés dans une berufliche Schule par exemple jusqu'à ce qu'ils trouvent une formation ou jusqu'à 18 ans.

Formation dual

C'est l'élève qui recherche l'entreprise. L'école n'intervient pas dans la relation entre l'entreprise et l'apprenti. C'est l'entreprise qui choisit l'école dans laquelle l'élève va s'inscrire.

Dans cette école à dominante « Economie », le recrutement des élèves se fait par les entreprises. A l'école : 6h de matières générales (variable d'une école à l'autre - math – 1h, allemand – 2h, anglais – 2h, sport – 1h, civilisation – 1h, ...) toutes axées vers le métier (statistiques, rédaction de courriers professionnels, mise en situation, ...), 8h d'enseignement professionnel (pas de pratique, uniquement de la théorie).

En dernière année : que l'enseignement professionnel

Chaque prof est PP de 2 classes. Il suit les élèves (relation avec les parents, pointage des absences). Les absences en cours sont envoyées à l'entreprise. C'est l'entreprise qui gère les absences.

Entre 25 et 30 élèves par classe

Evaluation des professeurs

Il n'existe pas d'inspecteurs. Certains professeurs sont « conseillers pédagogiques », ils assistent au cours des nouveaux professeurs pour les aider si besoin.

Les résultats aux examens sont analysés par la direction. Le critère de qualité principal pour l'évaluation des enseignants et des écoles est la réussite aux examens.

26 séquences de cours, 45 min par séquence (en général, cours de 2*45min)

Les professeurs sont tous bivalents.

Actuellement prof débutant gagne 1500 euros net par mois (réforme en cours pour augmenter les salaires), augmentation tous les ans, 3000 euros net en fin de carrière.

En cas d'absence de professeur : obligation de remplacement du collègue, les heures sont payées uniquement si le « remplaçant » fait plus de 4h dans le mois. Les cours sont faits dans la matière du « remplaçant ».

Accueil des élèves handicapés : les professeurs ne sont pas formés pour leur accueil. Les élèves handicapés sont inclus dans les classes. Les professeurs sont payés en plus si l'accueil de cet élève l'oblige à travailler en plus au moins 4h par mois.

Qualité dans les écoles : un office contrôle les écoles en comparant les résultats au bac. 94% des élèves réussissent leur bac en Saxe (94% des 45% d'élèves envoyés au bac).

Accueil des élèves allophones : à leur arrivée, ils sont placés dans des classes spéciales pour l'apprentissage de la l'allemand. Dès qu'ils maitrisent suffisamment la langue, ils sont placés dans des cours (sport, math, ...) en fonction de leur compétences. Ils sont intégrés dans des écoles en fonction de leur formation antérieure si possible.



7 Jeudi 22 mars 2018 : rencontre des apprentis dans les différentes filiales de la Sparkasse

Filiale de la Sparkasse avec Daniel et Anna G1

Généralités :

Daniel est bachelier depuis 2014. Il a tenté l'université, mais n'a pas trouvé son compte. Il souhaitait une formation plus concrète. Il est entré en apprentissage. Il a rencontré un conseiller de l'agence pour l'emploi. Il a exprimé son intérêt pour l'économie et le secteur bancaire.

Il a passé les tests, téléphone, entretien, tests de mise en situation devant un ordinateur etc...

La seconde partie était plus pratique avec des mises en situation de vente.

Chaque apprenti a 3 mois d'essai. En classe, les apprentis doivent travailler sur un projet en groupe.

A la Sparkasse, ils sont sûrs de rester sur Leipzig et sa région.

Pour Daniel, il n'y a que des avantages à l'apprentissage : banque très connue, implantée, lisible, reconnue et stable.

Après la formation, on peut changer de banque, car cette formation est reconnue de qualité.

Les apprentis sont en réseau et ils peuvent partager leurs expériences avec les autres conseillers.

Dans cette filiale, il y a 3 tuteurs identifiés en fonction de leur spécialité pour deux apprentis. C'est confortable.

La partie théorique en école est un fondement très utile pour la pratique en agence. Elle pose les fondamentaux (par exemple, qu'est-ce qu'un chèque).

Les notes de l'école et celles de l'entreprise sont indépendantes.
Après l'examen, un tuteur accompagne encore le jeune en filigrane.

Le parcours en question :

Un apprenti, même s'il pourra se spécialiser sur un produit, une clientèle et évoluer, il n'aura pas accès aux plus hautes fonctions dans l'entreprise. Il devra repartir à l'Université.
Pour devenir directeur d'Agence, il faut aller en Artstudium.

L'autoévaluation :

Tous les séminaires proposent un feed-back des participants qui remplissent un questionnaire et peuvent émettre un avis sur la formation.

Il y a des délégués élèves (5 pour une promotion de 35), qui peuvent relayer les évolutions souhaitées des apprentis. L'objectif est d'améliorer la qualité de la formation.

Il y a un syndicat dans la banque : il peut être force de proposition sur les conditions d'accueil des apprentis et travaille en lien avec les délégués apprentis.

Il subsiste toujours une différence de salaire entre l'Ouest et l'Est ainsi que sur le temps de travail.

Actuellement dans leurs classes, on a plutôt des bacheliers parce qu'ils sont à leur sens plus matures, plus stables.

Parallèlement, il y a également l'embauche de personnes plus expérimentées.

Jeudi 22 mars – rencontre dans une filiale de la Sparkasse (Groupe 2)

Rencontre avec deux apprentis : Niclas, apprenti « conseiller vente » après avoir obtenu un arbitur, Viveka apprentie dans le domaine des RH après avoir suivi une formation Real Schule et /// en 2ans.

La rencontre a aussi permis d'échanger avec Karolin, maître d'apprentissage de Noclas.

Les apprentis

La sélection des candidats à l'apprentissage est drastique. Niclas possédait un très bon niveau au gymnasium. Il a choisi de préparer un métier par apprentissage. Grâce à son Abitur (bac), il pourra évoluer vers des postes de qualification supérieure, en reprenant des études universitaires.

Etre apprenti dans le prolongement d'un parcours au Gymnasium est plutôt bien perçu pour l'acquisition d'un métier dans une perspective de poursuite à l'université.

Karolin est MA. Elle a aussi été apprentie à la Sparkasse. Elle est aujourd'hui directrice adjointe de la filiale. Sa mission de MA ne la dispense pas de la réalisation des objectifs et n'apporte pas de rémunération supplémentaire.

Les maîtres d'apprentissage

Les MA sont choisis au regard de leur capacité à encadrer un jeune sans sacrifier à la réalisation de leurs objectifs. Il existe une forme de reconnaissance implicite au regard de l'efficacité de la personne choisie et de sa volonté de transmettre, notamment son attachement à l'entreprise. Dans le cas de la Sparkasse, **ils sont formés** par la banque. Pour d'autres entreprises, la Chambre propose aussi des formations de MA.

La relation Ecole/Entreprise – Le suivi des apprentis

Les relations entre la banque et l'école relèvent des formateurs et non des MA. **Le suivi des apprentis mobilise un outillage.** Des fiches listant des compétences sont renseignées chaque semaine. Elles permettent de déterminer quelles sont les **compétences acquises** au cours de la semaine. **Une évaluation plus globale** est également réalisée. Elle tient compte notamment **des compétences sociales et des potentialités d'évolution.**

L'école dispense une formation théorique. **Les formateurs ont majoritairement exercé préalablement une activité dans le secteur bancaire.**

Le contenu de formation – La certification

L'obtention de l'examen est conditionnée par la réussite, sans compensations entre elles, aux évaluations de l'école, du MA, des RH et des épreuves écrites.

L'école enseigne la théorie, et ce pour plusieurs banques. L'adaptation des compétences et la conception des épreuves d'examen donnent lieu à des contacts étroits entre la Sparkasse et la chambre.

Le suivi qualitatif de la formation au sein de la banque

Des enquêtes qualitatives sont renseignées par l'apprenti. Les RH et les MA sont en lien informels. Des échanges ont lieu aussi entre les MA des différentes filiales.

Des réunions de MA sont organisées par les RH pour faciliter les échanges. Des conférences sur la psychologie des jeunes sont organisées au cours d'un séminaire annuel.

Les ruptures de contrat

A hauteur d'environ 10%, elles sont liées à la résilience de l'apprenti et à ses choix. Les passerelles avec l'université constituent également des motifs de rupture.

Jeudi 22 mars – rencontre dans une filiale de la Sparkasse (Groupe 3)

Rencontre avec Katarina et Felix, apprentis

Felix a terminé son apprentissage il y a 3 mois, il va rester encore 3 mois à la Sparkasse, puis va démissionner pour reprendre ses études, de nouveau en apprentissage, mais à l'université, et avec un autre employeur : l'apprentissage est possible aussi à l'université, avec une alternance 3 mois / 3 mois. Katarina, elle, est en première année de son apprentissage qui va durer 2,5 ans. Pour « rentrer » en apprentissage, le « Abitur » (bac) n'est pas indispensable, le recrutement est ouvert aussi aux élèves issus de la Realschule (Realschule Abschluss). Le processus de recrutement a été le suivant : test en ligne, puis test en présentiel, puis entretien téléphonique, puis entretien et mises en situation en groupe (plusieurs candidats en même temps). En + des cours dispensés à la Berufsschule, la Sparkasse organise des séminaires de formation pour ses apprentis. Dans l'entreprise, l'apprenti n'est jamais perçu comme un « poids », au contraire, c'est un « soutien » pour tous les autres salariés, et de +, la grande majorité des salariés sont passés par l'apprentissage, donc ils y sont sensibles. Les apprentis mènent de réels projets durant leur contrat ; ils organisent aussi des interventions auprès des collégiens pour leur faire découvrir leurs parcours, l'idée c'est de présenter les possibilités pour l'orientation ; un autre des projets décrits : se faire passer pour un client dans une autre banque.

Les 2 apprentis rencontrés n'auraient pas choisi cette formation si elle n'était pas en apprentissage, l'idée de suivre une formation déconnectée de la réalité du terrain ne leur paraît pas pertinente du tout ! Ils apprécient particulièrement : les missions variées qui leur sont confiées, le fait que l'employeur soit exigeant mais aussi attentif à leur statut d'apprenti ; ils ont choisi cette formation car c'est un métier d'avenir et aussi car ils auront la possibilité ensuite de continuer leurs études et de se spécialiser. Ce qui a donné l'envie à Felix de cette orientation, c'est l'intervention d'un apprenti lorsqu'il était en classe de 4^{ème}, et le stage qu'il a effectué à l'époque. Pour trouver le stage d'observation de collègue (PflichtPraktikum), c'est très simple puisque toutes les entreprises auprès desquelles les collégiens postulent acceptent !

Ce qu'ils ont trouvé le + difficile dans leur début comme apprenti : travailler 40h par semaine (au lieu d'une présence seulement les matins à l'école) ; la sensation de recevoir une masse d'informations importante au début ; passer de la formation « généraliste » à une certaine spécialisation (l'abandon des matières générales).

Jeudi 22 mars 2018 : Rencontre avec les stagiaires de la Sparkasse (groupe 4)

Rencontre avec Vanessa, en formation en alternance pour être Bürokauffrau. Elle a décidé de faire ce travail suite à un stage pratique en 10^e (équivalent de notre 3^e). Elle est titulaire d'un bac général.

Elle suit ses apprentissages en utilisant un livret rempli conjointement par elle et sa tutrice à la banque. Son recrutement, sa formation et l'obtention du diplôme sont contrôlés par la banque.

Formation par bloc : 3 mois en entreprise, 7 semaines à l'école

Les étudiants donnent régulièrement leur avis sur leur formation.

La sélection se fait par test de connaissance, entretien téléphonique puis entretien physique.

Laura, en formation pour le même titre professionnel, dans une autre école. L'organisation de la formation est similaire à celle de Vanessa. Elle est plus âgée car elle a fait une formation pour travailler dans le social et la santé avant mais cela ne lui a pas plu.

Les apprentis n'ont pas d'objectifs commerciaux à remplir pendant leur période d'alternance. Les apprentis sont en doublure sur certaines tâches et l'ensemble des salariés sont mis à disposition pour répondre à leurs questions tout au long de leur formation.

Démarche Qualité participative au sein de l'agence sur les objectifs et la Qualité de Vie et Santé au Travail.

Rapports d'étonnements



Pays : Allemagne – Land de Saxe

Rapport d'étonnement collectif

Organisation de l'enseignement, en collaboration avec les chambres de commerce

Objectifs

Comment est organisé l'enseignement et le pilotage en collaboration avec les chambres de commerce ?
Quels moyens mis en œuvre pour réaliser l'insertion des jeunes ?
Professionnalisation des acteurs ?
Comment la démarche qualité sert-elle le pilotage ?
Observer la mise en œuvre de la démarche Qualité ?

Ce qui est fait

- Rencontre avec les acteurs du système éducatif (cf. le programme) : Sparkasse dont apprentis
- Ce qui a manqué : la Chambre de commerce
- Institut français (avec un pilotage par le budget)
- Rencontre de cadres

Effets observés

- Démarche Qualité qui n'est pas prégnante (des consignes, des injonctions) mais la réalité qui rattrape le pilotage (les pb de recrutement notamment ; insertion des migrants) = pragmatisme
- Des préoccupations relevant de champs pédagogiques, éducatifs, culturels (bien-être, bienveillance) et parité dans la relation (l'apprenti est un salarié à part entière)
- Dimension entreprise apprenante
- Cloisonnement des acteurs de l'éducation (absence de relations Ecole / Entreprises) ; Ecole prestataire
- Formalisation de type qualité n'est pas une pratique commune – dont en entreprise qui est en charge de l'enseignement
- Echange de pratiques entre participants d'académie diverses et croisement des regards
- Démystification de la Deutsch Qualität / de l'efficacité allemande pour ce Land tout du moins

Plus-value

Comment est organisé l'enseignement et le pilotage en collaboration avec les chambres de commerce ?

- Chambre de commerce : pas d'opportunité donc pas d'information sur un service "Education"
→ pas de plus-value sur le pilotage par les chambres de commerce
- Un référentiel Qualité existe produit de la politique du Land
→ Quid du déploiement en établissement ? → Pratique de l'audit des établissements (mais manque d'information de notre côté) – Pas de label pour autant

Quels moyens mis en œuvre pour réaliser l'insertion des jeunes ?

- Aux mains des chambres de commerce, donc du monde professionnel qui définit objectifs de formation, les programmes, les modalités et les types de certification

Professionnalisation des acteurs ?

- Peu d'informations : du côté des enseignants, une politique de formation régionale (du Land) ; pas d'intégration de la démarche qualité dans les pratiques
- Dans l'entreprise : la démarche qualité existe mais il semble que la formation des apprentis ne soit pas véritablement une préoccupation – ex. : pas de valorisation du tuteur ; néanmoins, pour la Sparkasse, une enquête de satisfaction de l'apprenti doit être organisée prochainement
→ Notion de partie prenante semble se développer

Comment la démarche qualité sert-elle le pilotage ?

- Dans l'enseignement, c'est un objet ou un outil utilisé ponctuellement et lorsque l'on parle de qualité, on nous présente des chiffres
→ Nos conceptions de la Qualité sont-elles si différentes ?
- La mise en œuvre nous paraît partielle et centre l'intérêt sur les résultats et le bien-être



Allemagne – Land de Saxe

Rapport d'étonnement collectif

Systeme éducatif

Objectifs de la délégation dans le cadre du Gr 4 :

QUESTIONNER LE SYSTEME EDUCATIF ALLEMAND au regard de la mise en œuvre des parcours de formation et des formes de mixités rencontrées. IDENTIFIER LA DEMARCHE QUALITE ASSOCIEE.

Organisation en réseaux – Offre de formation - Partenariats

Comment s'organise la formation professionnelle ? Existe-t-il des réseaux distincts de formation (à l'instar de la France) ? Sont-ils concurrents, complémentaires ? Existe-t-il des instances de régulation (Länder, ou réseau d'établissements à l'instar des CMQ en France) ?

Dans quel cadre l'offre de formation est-elle actualisée ? Avec quels acteurs ? Le Länder ? l'établissement ? L'évolution de l'offre fait-elle l'objet d'une **démarche qualité** ?

Comment les établissements développent et consolident les partenariats pour construire des parcours : avec les acteurs économiques ; avec d'autres établissements ?

Le développement des partenariats constitue-t-il un axe stratégique de la politique des établissements ? fait-il l'objet d'une **démarche qualité** ?

Accueil d'apprenants de différents statuts

Comment sont accueillis les apprenants de différents statuts (scolaires, apprentis, adultes en FC) ? L'apprenant peut-il choisir sa modalité de formation (scolaire, apprenti, ou FC) ? Existe-t-il des passerelles permettant de passer d'un statut à un autre ? Comment cette **mixité de parcours** est-elle organisée ?

Existe-t-il une **mixité de publics** au sein d'un même groupe d'apprenants ? Comment cette mixité est-elle organisée ?

Au sein des établissements, la mise en œuvre des formes de mixité fait-elle l'objet d'une démarche qualité ?

Qualité des formations dispensées - Professionnalisation des acteurs

A qui est confiée l'ingénierie pédagogique ? Les enseignants-formateurs en sont-ils les acteurs ?

Comment les formations sont-elles mises en œuvre dans les établissements ?

Quel niveau de compétences est-il demandé aux enseignants-formateurs ? Existe-t-il un **plan de formation continue** (de professionnalisation) pour ces personnels ? Fait-il l'**objet d'un suivi qualitatif** ?

Accompagnement des établissements

Les établissements sont-ils accompagnés ? Par qui ? Sont-ils organisés en réseaux ? Quel en est le périmètre, comment ces réseaux sont-ils animés ? **L'animation fait-elle l'objet d'une démarche qualité ?**

Ingénierie pédagogique

L'innovation pédagogique est-elle une préoccupation des établissements ? Fait-elle l'objet d'un **développement qualitatif** ?

Le projet constitue-t-il un axe de la pédagogie ? Comment contribue-t-il à mettre en œuvre le mixage de publics : présence conjointe de différents statuts au sein d'un même groupe ? **Le projet fait-il l'objet d'un développement qualitatif ?**

Evaluation des formations

Les formations sont-elles évaluées ? Dans quel cadre, comment et par qui ? Quels sont les critères d'évaluation ? Quelles sont les conséquences des résultats des évaluations pour les établissements ?

Les établissements mettent-ils en œuvre une **démarche d'amélioration continue pour améliorer la qualité** des formations dispensées ?

A l'instar du label lycée des métiers en France, les établissements peuvent-ils être labellisés ?

Ce qui est fait

- Une rencontre avec les cadres de l'agence pour l'emploi « Agentur für Arbeit »
- Des rencontres avec les acteurs du système éducatif : du länders, des établissements
- Des rencontres avec les représentants de la banque « Sparkasse » dont des apprentis
- Un séjour organisé et la délégation pilotée par l'Institut français en Saxe
- Une synthèse des échanges réalisés au cours des rencontres
- Ce qui a manqué : une rencontre avec la Chambre de commerce

Pièces jointes :

- le programme de la semaine de rencontres
- la synthèse des échanges

Effets observés

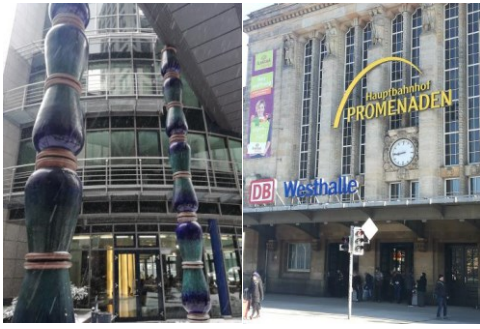
Cf. synthèse générale des échanges

- La démarche qualité n'est pas explicite, cependant, des plans d'actions sont mis en œuvre afin de pallier la prégnance des difficultés avec pragmatisme : le recrutement et le maintien dans la fonction des enseignants, la professionnalisation des acteurs, l'insertion des publics en grandes difficultés dont les immigrants.
- La simplicité semble de mise : en apprentissage, le land finance les salaires des enseignants des écoles publiques (les Hauptschuler). Ces écoles assurent une prestation de service aux bénéficiaires des jeunes, des territoires et des acteurs économiques (Chambre de commerce, entreprises) auxquels sont confiés la définition et l'évolution des référentiels de formation, ainsi que la certification.
- A des fins d'économies, de postes d'enseignants et d'équipements pédagogiques, les formations sont regroupées au sein d'un nombre limité d'établissements. Des aides sont accordées aux jeunes pour leurs déplacements et leur hébergement.
- Un palier d'orientation important est effectué dès l'âge de 9 ans : 45% des jeunes préparent un Abitur leur permettant de préparer un métier mais surtout de suivre des études supérieures. L'orientation professionnelle est assurée par les conseillers du service de l'emploi (Agentur für Arbeit) avec une attention particulière aux métiers en tension.
- Le baccalauréat général, Abitur est propre à chaque Land, ce qui pose difficultés au regard de la mobilité des élèves dans l'enseignement supérieur. Concernant les formations professionnelles, la chambre de commerce propose des formations unifiées au niveau fédéral.
- La dimension apprenante est intrinsèque à l'entreprise et l'accueil d'apprentis fait partie de la GPEC.
- Le cadre réglementaire est stable tout comme l'offre de formation, qui ne fait pas l'objet d'évolutions périodiques. En revanche, les contenus de formations sont actualisés fréquemment par les acteurs économiques.

Plus-value – éléments transférables

- La professionnalisation des maîtres d'apprentissage (cf. fiche Qualéduc 4.1)
- *Le suivi des élèves les plus fragiles jusqu'à l'insertion professionnelle au travers de la notion de chaîne de formation (voir fiche Qualéduc 4.2)*

La mobilisation de toute la communauté éducative autour de quelques objectifs simples et partagés.



Allemagne – Land de Saxe

Rapport d'étonnement collectif

Optimiser les liens entre formation professionnelle, et insertion professionnelle

Objectifs

Découvrir et analyser les pratiques allemandes pour optimiser les liens entre formation professionnelle, et insertion professionnelle

Axer notre étude sous l'angle de la qualité

Ce qui est fait

Méthode

- Observation - cf journal de bord

Moyens

- rendez-vous, échanges, rencontres avec les différents acteurs de la formation professionnelle

Milieu

- Entreprises, lycées, institut français, direction académique

Matière

- Diaporama, supports de communication, classeur de suivi de l'apprenti fournis par les différents intervenants

Main d'oeuvre

- Les participants à la mobilité, les interviewés, l'institut français

Effets observés

Indicateurs :

- **11 rendez-vous** sur 12 ont été honorés – l'impossibilité de rencontrer la chambre de commerce, acteur primordial dans la formation professionnelle, ne nous a pas permis d'avoir une vision systémique de la formation en alternance par apprentissage (« duales system »).

- Le groupe 3 a élaboré **une fiche-action** conforme au cahier des charges initial.

- **Des transférables ont été identifiés :**

- * les certifications s'apparentent + à des Titres Professionnels qu'à des diplômes de l'EN
- * les apprentis assurent une intervention devant les collégiens pour présenter leur cursus
- * les enseignements généraux sont nécessairement et systématiquement adaptés à la spécialité et aux besoins de l'entreprise (ex : pour les apprentis dans les métiers de la banque, les mathématiques n'abordent pas la géométrie)
- * une des missions de l'agence pour l'emploi est l'orientation : la conseillère d'orientation scolaire est salariée de l'agence pour l'Emploi (ArbeitsAgentur), et elle intervient en lycée
- * auto-évaluation systématique des apprentis qui valide en partie la certification
- * les référentiels des certifications sont établis par les chambres de commerce et d'industrie, au plus près des besoins des entreprises et des branches professionnelles
- * valorisation systématique du statut de l'apprenti et de la voie professionnelle -ex : management participatif auquel l'apprenti participe ; l'apprenti bénéficie d'un accompagnement permanent et individualisé (« Mentor ») ...
- * la certification en apprentissage est accessible sans prérequis de diplôme

* il existe des passerelles entre les différentes à tous les niveaux de diplômes

- **La démarche Qualité** a été au coeur de nos observations ; la démarche qualité est d'avantage prégnante dans le cadre de l'entreprise que dans le cadre scolaire pour lequel les priorités sont actuellement de recruter des enseignants et de former les contractuels.

Plus-value

- Les 18 participants de cette mobilité ont mesuré l'utilité de la démarche qualité.
- Il existe un lien extrêmement étroit entre le monde l'entreprise et les jeunes.
- La voie professionnelle est très valorisée car elle facilite l'insertion professionnelle, l'employabilité et la mobilité (l'Abitur n'est pas un diplôme national, mais dépend du Land dans lequel on le passe ; par contre les certifications professionnelles sont régies par la chambre de commerce et d'industrie et sont nationales).
- Le décroisement des formations permet à tous de se former tout au long de la vie.

Rapports d'étonnement individuels

Hervé POCINO – Proviseur – Académie de Montpellier	27
Sybil DAMPFHOEFFER – Personnel de direction – Académie de Nancy-Metz	28
François HEBERT – Proviseur – Académie de Rouen.....	29
Christelle ORVEN – Inspectrice - Académie de Caen.....	31
Pascal VALLIER – Chargé de mission DAFPIC - Académie de Nantes.....	32
Fabienne BARNAY-BELUZE – Conseillère formation continue, chargée des relations internationales à la DAFPIC - Académie de Lyon.....	33
Elisabeth FAZILLEAU – Conseillère éducation économie - Académie d'Orléans-Tours	34
Catherine DUBOS-BACHEROT - Chargée de mission école entreprise – Académie de Dijon.....	35
Anne DUFOUR - Ingénieur pour l'école (IPE) - Académie de Lille	37
Samir HAMMOUCHI – Directeur délégué aux formations professionnelles et technologiques - Académie de Créteil	38
Hervé GENOUEL – Directeur délégué aux formations professionnelles et technologiques - Académie de Strasbourg	40

1/ « Ce qui vous a étonné, surpris » :

- Une des missions de l'agence pour l'emploi est l'orientation : la conseillère d'orientation scolaire est salariée de l'agence pour l'Emploi et elle intervient en lycée. L'orientation professionnelle est donc assurée par les conseillers du service de l'emploi avec une attention particulière aux métiers en tension.
- La certification en apprentissage est accessible sans prérequis de diplôme.
- L'agence pour l'emploi, les entreprises ainsi que les lycées professionnels ont tissés des liens étroits de partenariat dont l'objectif est l'insertion professionnelle.
- En apprentissage, le Land finance les salaires des enseignants des écoles publiques. Ces écoles assurent une prestation de service au bénéfice des jeunes, des territoires et des acteurs économiques (Chambre de commerce, entreprises) auxquels sont confiés la définition et l'évolution des référentiels de formation, ainsi que la certification.

2/ « Ce que vous avez appris, ce qui a tout particulièrement retenu votre attention » :

- Les enseignements généraux liés à la spécialité (EGLS) sont nécessairement et systématiquement adaptés à la spécialité et aux besoins de l'entreprise (ex : pour les apprentis dans les métiers de la banque, les mathématiques n'abordent pas la géométrie, il n'y a pas de cours d'arts appliqués ou de géographie).
- La priorité pour ce qui est de l'éducation consiste à offrir aux contractuels une formation de qualité doublée d'une stabilité de l'emploi rémunéré à la même hauteur que dans les Lands les plus prospères.
- La valorisation systématique du statut de l'apprenti. Les certifications s'apparentent davantage à des Titres Professionnels qu'à des diplômes estampillés Education Nationale.

3/ « Ce qui peut être utilisé ou amélioré, à plus ou moins long terme, dans le cadre de votre activité ».

- Les référentiels des certifications sont établis par les chambres de commerce et d'industrie, au plus près des besoins des entreprises et des branches professionnelles.
- La voie professionnelle est extrêmement valorisée et valorisante car elle facilite l'insertion professionnelle, l'employabilité et la mobilité. De la même manière la valorisation systématique du statut de l'apprenti est de nature à attirer les jeunes vers un parcours constructif, étayé et totalement individualisé. Ce suivi individualisé jusqu'à l'insertion professionnelle induit une (re)valorisation de soi par l'acquisition d'un passeport de compétences qui atteste du chemin parcouru.
- L'auto-évaluation systématique des apprentis qui valide en partie la certification est facteur de réussite et source d'implication et de motivation dans la formation. Les référentiels des certifications sont établis par les chambres de commerce et d'industrie, au plus près des besoins des entreprises et des branches professionnelles. En deux mots : adaptabilité et souplesse.

Préambule :

Nous étions dans un Land (la Saxe) en pleine expansion économique et démographique liée à la présence forte de l'industrie automobile (Porsche et BMW notamment). Cela signifie que la dynamique est celle d'une augmentation des effectifs dans les écoles, de l'obligation de fournir de la main d'œuvre aux industries présentes et de trouver désespérément des enseignants pour faire face aux créations de classes.

Une approche différente du rôle de l'école professionnelle et la place prépondérante de l'entreprise

Globalement, l'insertion professionnelle des jeunes est l'objectif prioritaire affiché. On est moins préoccupé par l'obtention du diplôme comme finalité. La preuve en est que les jeunes les plus fragiles ne sont pas accompagnés jusqu'à la l'obtention d'une qualification, mais jusqu'à l'obtention d'un contrat de travail. Cela change énormément le fonctionnement du système scolaire et la relation aux entreprises :

- elles sont totalement intégrées dans le processus de formation et sont en charge par la voie de l'apprentissage de l'ensemble de l'enseignement professionnel. Les centres de formation (Berufsschule) sont chargés de l'enseignement général et technologique, mais ne comportent pas d'atelier professionnel comme en France. L'objectif est l'embauche !
- L'apprenti est donc formé par son tuteur en lien avec l'école ce qui lui assure généralement un poste ultérieurement (à la SPARKASSE, 36/40 sont intégrés dans l'entreprise).

Lors de la remise du diplôme aux apprentis, il est surprenant d'entendre que l'école est à peine mentionnée : seules comptent l'entreprise tutrice et la Chambre de Commerce et d'Industrie.

Pourtant, cette formation totalement adéquate aux besoins d'une entreprise peut à terme pénaliser le jeune qui souhaite changer d'établissement. Sa formation a été très marquée par l'entreprise où il a effectué son apprentissage.

La relation du lycée des métiers avec le monde économique

Dans le cadre de la direction d'un lycée professionnel, cela conforte ce qui est déjà en place, à savoir les relations fortes avec le milieu professionnel. Il faudrait généraliser la complémentarité de la formation en établissement et celle réalisée en entreprise (PFMP ou apprentissage ou contrat de professionnalisation) : négociation des objectifs des périodes en entreprises avant le départ, réinvestissement réel de ce que le jeune a vu en entreprise. Pour l'instant, on est plutôt sur une juxtaposition des temps de formation malgré les visites de stage. Nous avons expérimenté sur un BTS public mixé (scolaires, apprentis, contrat de professionnalisation) une véritable exploitation des temps en entreprise des alternants et cela a été une réelle plus-value pour tous les étudiants. Le retour de l'entreprise permettait une exploitation commune des situations professionnelles vécues et une véritable prise en compte des compétences acquises dans l'entreprise. Généraliser ce lien dès le BAC PRO serait une façon de mieux valoriser les savoir faire des entreprises et d'appuyer les enseignements sur les situations professionnelles rencontrées, tout en permettant aux jeunes d'appréhender d'autres manières de faire que celles qu'il a vu dans une entreprise et conserver ainsi sa capacité à s'adapter à des entreprises différentes.

Contexte :

- Excellent accueil de l'Institut Français de Leipzig → Personnels mobilisés ; traduction des échanges ; volonté du directeur de proposer des rencontres pertinentes
- Accueil très chaleureux de l'ensemble des interlocuteurs (Agence pour l'emploi, Responsable du système d'enseignement du secteur de Leipzig et de Saxe (équivalent du DASEN), établissement scolaire, entreprise privée)
- Bonne ambiance au sein du groupe

Apports positifs :

- 18 personnels Education nationale occupant des fonctions suffisamment variées pour permettre le croisement des interrogations, des problématiques
- La découverte d'un réseau que je ne connaissais pas : les Instituts français ; de possibles contacts sont noués
- Découverte d'un autre système éducatif qui fonctionne en tuyaux d'orgue (malgré le développement actuel des passerelles)
- Découverte de dispositifs de formation par alternance où c'est l'entreprise (à travers les chambres des métiers, les branches professionnelles) qui définit les diplômes, les contenus, les modalités d'évaluation et qui recrute ses propres « élèves » ; où le système scolaire professionnel n'est alors qu'un prestataire de services dans un dispositif qui lui échappe largement → fort cloisonnement entre acteurs de la formation
- Les préoccupations relatives au bien-être des salariés (et donc des apprentis) manifestent l'intérêt pour les problématiques de responsabilité sociale des organisations (RSO)

Les limites de l'expérience :

- Le groupe constitué de 18 personnels Education nationale manquait de cohérence au regard de l'objet d'étude : la maîtrise de la démarche Qualité était majoritairement insuffisante ; trop peu s'y étaient essayés.
- Le questionnement en est resté à la découverte d'un système éducatif différent du système français
- Une présentation du système éducatif de Saxe aurait été nécessaire en amont (à l'ESEN, en janvier ?) ; cela nous aurait évité la dispersion et l'effet de fascination sur un système culturellement très différent du nôtre
- Recentrer sur les problématiques de démarche d'amélioration a été plus qu'ardu :
- Trop peu d'entre nous étaient sensibilisés aux démarches Qualité (Qualéduc ou Eduform)
- En Saxe même, la problématique Qualité n'est pas une priorité : il faut recruter des enseignants (pénurie qui conduit à changer les modes de recrutement : actuellement, des contractuels enseignants et en janvier 2019, fonctionnarisation de ces mêmes enseignants !) ; la démarche qualité en entreprise (Sparkasse – Caisse d'épargne) n'intègre pas la dimension « éducative » dans ses processus tant le système d'apprentissage est intégré dans la culture commune.
- La formalisation de la démarche qualité était peu perceptible, soit qu'elle fut totalement intégrée par les acteurs (scolaires, institutionnels ou économiques), soit qu'elle fut en réalité peu prégnante dans les pratiques. Je pencherai pour la seconde hypothèse – le land de Saxe connaît une forte croissance économique et l'enjeu actuel semble d'abord d'attirer des enseignants et pour l'entreprise de fidéliser ses apprentis une fois le diplôme en poche.

Pour un bilan global :

- Le programme était très léger (une demi-journée occupée à chaque fois...). L'institut français a essayé de combler les vides par des propositions de visites culturelles
- La préparation en amont a fait défaut : la problématique Qualité a été négligée dans l'approche de nombreux participants ; les spécificités du système éducatif ont été « fouillées » à travers le prisme de la réalité française (une approche plus « philosophique » *versus* le pragmatisme germanique, mais est-ce bien nouveau ?)
- Les questionnements des Français ont fait glisser le sujet d'étude « Le système Qualité dans l'enseignement » à ... la « qualité de l'enseignement en Saxe » (avec une forme de prétention à juger d'un système existant à travers le modèle français)
- Il a été difficile de trouver des éléments réellement transposables du fait même que la démarche Qualité n'a jamais été pleinement au cœur des échanges

Néanmoins, proposition d'une fiche avec une piste de transposition possible : une enquête de satisfaction auprès de l'apprenti que doit lancer la Sparkasse (mais que nous n'avons pas vu exploitée). Ce type de dispositif existe en France depuis longtemps en formation continue (cf. GRETA+, EDUFORM) mais pas ou peu en formation initiale. Cependant, elle y trouverait sans aucun doute sa place pour faire progresser les dispositifs pédagogiques où l'individualisation de l'enseignement est essentielle – accompagnement personnalisé, futur enseignement relatif à l'orientation pour le nouveau lycée, notamment.

PERCEPTION PERSONNELLE DE LA MOBILITE

Quelques points saillants selon 3 points

1. Ce qui m'a étonné, surpris

- La qualité de l'accueil que nous ont réservé toutes les personnes rencontrées et celle de l'accompagnement mis en œuvre par l'Institut français de Leipzig
- La manière de rebondir des habitants de Leipzig, durement touchés par le chômage (35% taux de chômage) ou des emplois précaire (80%) après la chute du mur. Aujourd'hui Leipzig est devenu une ville attirante pour les entreprises et les personnes (croissance démographique permanente depuis 2012).
- La sélection précoce, dès 10 ans, et l'orientation dans l'une des trois voies de formation (étude longues Gymnasium, cursus technologique, cursus professionnel)
- La forte implication des conseillers de l'agence pour l'emploi dans les écoles, centres de formation pour accompagner l'orientation et l'insertion professionnelle des jeunes.
- L'accueil et l'accompagnement mis en œuvre par les agences pour l'emploi en lien étroit avec les enseignants des centres de formation pour permettre aux populations migrantes une acquisition de la langue, une reconnaissance d'un niveau de compétences, une formation et une insertion professionnelle
- L'urgence de recruter des enseignants, de les former et la différence de statut qui sera mise en œuvre en janvier 2019 entre les nouveaux recrutés (retour statut fonctionnaire, salaire plus élevés) et les enseignants en poste actuellement.

2. Ce que j'ai appris, ce qui a tout particulièrement retenu mon attention

- Une approche pragmatique, partagée et un traitement qui vise « le faire simple et continué » des situations dans l'accompagnement vers l'insertion professionnelle comme l'illustre l'action de la fiche 4.2, ou dans la mise en œuvre d'une démarche qualité dans les établissements de formation à l'exemple de ce qui nous a été présenté par « l'équivalent du DASEN » d'une démarche d'amélioration continue qui repose sur la mise en relation les établissements à des fins de mutualisation de pratiques (établissements de même « profil »).
- L'acceptation par tous (apprentis, formateurs ...) d'une culture de l'exigence (associée à des démarches mises en œuvre pour ne laisser personne au bord du chemin) : par exemple exigence qui s'exprime dans la formation par une attente prononcée d'engagement de l'apprenti pour intégrer et respecter la culture de l'entreprise, par la place des branches professionnelles qui définissent le « référentiel » de formation ...

3. Ce qui peut être utilisé ou amélioré à plus ou moins long terme, dans le cadre de mon activité

- La formation des maitres d'apprentissage (voir fiche transférable)

Remerciements :

Cette mobilité fut très enrichissante humainement et professionnellement. MERCI.

PERCEPTION PERSONNELLE DU SEJOUR

Le déroulement du séjour

La qualité de l'organisation préalable et de l'accompagnement du groupe tout au long du séjour par l'Institut français de Leipzig et son directeur Jean-Christophe Talpied, ont particulièrement contribué à la réussite du séjour : choix pertinent des interlocuteurs rencontrés, logistique, traductions en temps réel.

La diversité au plan professionnel des membres du groupe a induit des échanges riches, et ceci dans une ambiance conviviale.

Quelques points saillants du séjour à titre personnel selon 3 points

4. Ce qui m'a étonné, surpris

- La qualité de l'accueil réservé par nos hôtes et pour certains, la sensibilité à recevoir un groupe français, au-delà du poids de l'Histoire : cette perception a été particulièrement vraie lors des échanges avec les représentants de l'agence pour l'emploi.
- L'urgence à résoudre les difficultés d'une situation économique conduisant à adopter des orientations politiques claires : former les jeunes, les salariés et les demandeurs d'emploi pour maintenir et développer un tissu économique vital au land et répondre à la problématique migratoire.
- Recruter urgemment des enseignants, les former et les maintenir dans l'emploi en les valorisant financièrement.
- L'évolution des territoires, leurs trajectoires empreintes d'histoire : le land est situé dans l'ex RDA : des stigmates d'un régime politique autoritaire demeurent.
- Des organisations simples et stables : une offre de formation suffisante et stable, un dispositif d'orientation largement porté par l'agence pour l'emploi.
- Une orientation précoce dès 12 ans qui commence à être remise en question : le tri des élèves selon un cursus long ou court sans réelle possibilité de mixer les parcours.
- La culture de l'excellence fondée sur un recrutement sélectif à l'entrée au lycée (Gymnasium)
- Le pragmatisme dans la recherche de l'efficacité par des regroupements de formations et de des moyens au sein d'établissements spécialisés.

5. Ce que j'ai appris, ce qui a tout particulièrement retenu mon attention

- Le dialogue permanent entre le milieu économique et celui de la formation : c'est la CCI et les entreprises qui adaptent régulièrement le contenu des formations professionnelles.
- La responsabilité sociétale assumée par les acteurs de la formation professionnelle en établissements et la volonté, au plan pédagogique, d'innover pour ne laisser personne au bord du chemin.

6. Ce qui peut être utilisé ou amélioré à plus ou moins long terme, dans le cadre de mon activité

- La formation des maîtres d'apprentissage – fiche Qualéduc 4.1

D'un point de vue sémantique, il a été surprenant pour moi de me rendre compte que les apprentis sont appelés « Kunden » cad « clients », cela est aussi révélateur de la position qu'on leur accorde dans le système.

Concernant les sélections des candidats pour intégrer la formation en apprentissage, j'ai noté que les notes ne sont pas les pré-requis exclusifs de la sélection pour l'entreprise qui recherche un apprenti, le diplôme non plus d'ailleurs.

Au fur et à mesure de nos rencontres, de nos échanges, nous avons pu constater à quel point, culturellement, l'entreprise est véritablement une entreprise apprenante dans laquelle l'apprenti n'est pas perçu comme un « poids » mais au contraire comme une force, comme un « passage obligatoire », puisqu'il est communément admis que l'entrée dans l'entreprise se fait par cet apprentissage qui est la première étape de l'acculturation au monde professionnel.

L'orientation scolaire est gérée par le monde du travail : ArbeitsAgentur (l'équivalent du POLE EMPLOI français) ; ce sont les conseillers Pole Emploi qui travaillent une partie de leur temps comme Conseiller d'orientation.

Dès le collège, on multiplie les possibilités de présenter concrètement des « pistes pour l'orientation » aux élèves : les apprentis post bac ont une mission d'intervention en collège pour présenter leurs parcours aux élèves de 4^{ème}. Pour le stage de collège, il suffit pour l'élève de postuler, toutes les entreprises acceptent systématiquement !

D'après nos rencontres, les passerelles proposées aux collégiens / lycéens / apprentis semblent effectives entre les différents cursus.

Pour les formations en alternance (exemple d'une formation post bac de conseiller clientèle en milieu bancaire) il y a une prédominance avérée des enseignements techniques, les matières générales sont en minorité et sont systématiquement appliquées au secteur professionnel concerné : aucun enseignement par « matière », cela ressemble aux certifications françaises des « titres professionnels » du ministère du travail.

Dans le Land dans lequel nous étions, les enseignants sont actuellement contractuels : gros changement à venir sur la fonctionnarisation des enseignants.

Pour la qualité, le lycée a sous-traité à une entreprise (consultant) privée.

L'éducation n'est pas gérée selon un cadre national : Il y a 16 Länder, et le système éducatif est différent dans chacun d'entre eux, alors que les chambres de commerces, elles, ont un système national.

La représentation des élèves

Globalement, ce qui m'a le plus étonné c'est **ce que je n'ai pas entendu, c'est-à-dire des** propos disqualifiant les élèves et leurs parcours. Que nous ayons eu à faire aux employeurs, aux enseignants, aux chefs d'établissement ou aux acteurs économiques, je n'ai entendu aucune remarque concernant les jeunes, leur niveau, leur comportement, leur manque d'autonomie et leur manque de projet.

Comme si le système de formation initiale allemand avait plus à voir avec notre système de formation pour adultes. J'ai eu le sentiment d'une parole libre entre les élèves les enseignants et/ ou les employeurs, une **disparité des places mais une parité dans la relation**.

Elèves, enseignants ou employeurs ont évoqué plusieurs types de parcours en incluant la possibilité de passer d'un système à l'autre (général, apprentissage) d'avoir en conséquence un parcours plus ou moins long, peu ou pas linéaire, des parcours qui intègrent jusqu'à 2 ou 3 années supplémentaires, où il est possible de quitter un CDI pour se réorienter sans qu'il n'y ait de jugement sur ce parcours qui pourrait être perçu en France comme « chaotique ».

Formation expérientielle et parcours

Beaucoup moins de pression sur le diplôme, la valorisation de la formation expérientielle et non formelle voire informelle. 11% des élèves quittent l'école sans diplôme. Dans le cas de l'apprentissage, l'élève qui n'a pas son examen peut tout à fait travailler dans l'entreprise ; son salaire sera moins élevé mais il ne sera pas mis fin à son contrat. Il pourra même être accompagné pour poursuivre.

La formation des enseignants

Formation des enseignants et leur possibilité de suivre des parcours qui peuvent nous sembler exotique « sport et théologie » par exemple dans leur bivalence.

Les liens entre agence pour l'emploi et les lycées pour évoquer l'orientation et les métiers

La nature des liens entre les acteurs du monde économique et du monde de la formation et de l'enseignement, peut conduire à s'interroger. Les établissements produisent une prestation de formation et d'enseignement en étant garant de la conformité à une commande de contenu établie par les CCI. On peut se demander si la nature de la relation entre les CCI et les EPLE n'est pas de l'ordre de la relation client/ fournisseur.

Peu de liens faits avec l'outil Qualéduc

La capacité du Land à tenir une continuité dans les politiques publiques de formation et donc une stabilité

Ce qui peut être utilisé ou amélioré à plus ou moins long terme, dans le cadre de mon activité

Au vu de ma pratique actuelle, je vais utiliser les fiches Qualéduc dans le suivi d'un projet Erasmus piloté par le Gip.

Des points d'étonnement

- **Le contexte de l'Allemagne : le poids de l'histoire**

Une différence perdure entre les ex-territoires de l'est et de l'ouest, malgré les processus d'harmonisation en cours. En Saxe : les salaires sont inférieurs à ceux des autres länder d'environ 20%. De même, au sein du secteur privé, les conditions d'emploi sont moins favorables en Saxe qu'ailleurs en Allemagne. Ceci est préjudiciable à l'économie du länder en matière d'attractivité des compétences.

Les évolutions, les problématiques rencontrées sont fortement ancrées sur l'histoire du Land, situé dans l'ex RDA. Nos interlocuteurs, dans les différentes organisations rencontrées, y ont fait fréquemment référence.

- **Le contexte de la Saxe : des priorités**

La Saxe, après une forte récession à la suite de la réunification de l'Allemagne, connaît une reprise économique et une croissance démographique, notamment à Leipzig où 30 classes de cours préparatoire ouvrent chaque année. Les besoins en enseignants sont en forte progression entraînant une politique de recrutement massif, une harmonisation et revalorisation de leur statut.

Depuis décembre 2017, le gouvernement du Länder a mis en place un plan d'actions pour sauver l'éducation en Saxe.

- **Le système éducatif : une orientation précoce**

Un système éducatif propre à chaque Land avec des programmes, un nombre d'années d'études, un bac différent, ce qui pose des difficultés de mobilité des jeunes en cours de formation.

Plusieurs voies avec une orientation précoce, un recrutement sélectif lié à une culture de l'excellence

- une voie générale conduit les élèves sélectionnés très tôt (équivalent de notre CM2) à suivre leurs études au Gymnasium (environ 45 % des élèves) en vue d'obtenir l'Abitur, le baccalauréat allemand, nécessaire pour accéder aux études supérieures ;

- une voie pour les élèves visant une formation professionnelle ou technologique en Realschule ou Oberschule (45 % des élèves). La voie technologique est très porteuse d'employabilité.

- une voie professionnelle en Hauptschule (10 % des élèves) où la formation est effectuée par alternance.

Il existe des passerelles entre les différentes voies, plutôt envisageables de la Realschule vers le Gymnasium. La mixité des parcours reste difficile.

Un dispositif d'orientation porté par des conseillers de l'agence pour l'emploi qui interviennent dans les écoles pour informer les jeunes, avec une attention particulière aux métiers en tension.

Une offre de formation professionnelle stable qui ne semble pas faire l'objet d'une actualisation périodique avec des établissements professionnels très spécialisés sur quelques pôles, pour une économie de moyens.

Une formation professionnelle fondée sur l'alternance

Le contenu de la formation est déterminé par les branches professionnelles.

Les chambres consulaires contrôlent les formations, la certification, au plus près du besoin des entreprises et des branches professionnelles.

La formation des maîtres d'apprentissage est assurée par la chambre de commerce.

L'école assure la formation théorique. Les contenus sont adaptés à la spécialité, aux besoins des entreprises, des compétences recherchées. L'école apparaît comme un prestataire de service, au bénéfice des jeunes, des acteurs économiques, des territoires.

C'est à l'élève de rechercher son entreprise. L'école n'intervient pas dans la relation entre l'entreprise et l'apprenti.

La dimension apprenante de l'entreprise est intrinsèque avec une réelle responsabilité sociétale assumée.

Le taux d'insertion dans l'entreprise à l'issue de la formation par alternance est de 80 %

Ce qui a plus particulièrement retenu mon attention en terme de qualité

La mise en place d'une démarche qualité n'a pas été explicitement présentée par les différentes organisations rencontrées. Les priorités à gérer semblent prendre le pas sur la formalisation de ces démarches, pour pallier à la crise de recrutement des enseignants, l'insertion des migrants,

- **Concernant la qualité dans les établissements scolaires :**

Au Gymnasium, il existe un organisme de contrôle national réunissant 93 critères. La Saxe obtient de très bons résultats, en raison d'une grande stabilité des structures (pas de réformes successives) et d'une centralisation des examens. Dans une démarche d'amélioration, les établissements ayant les moins bons résultats sont mis en relation avec ceux qui obtiennent de bons résultats afin de mutualiser les pratiques.

Pour les autres voies de formation, un tableau publié, présente les résultats en maths par établissement.

- **Auto-évaluation des établissements**

Il existe une charte qualité, définie par le Land pour tous les établissements, à laquelle nous n'avons pas eu accès. Le critère prioritaire est d'avoir des enseignants formés.

La formalisation des démarches qualité n'est apparemment pas une pratique ou du moins, elle n'a pas été présentée ou perçue lors de nos échanges avec l'inspection académique et les établissements.

Elle semble se limiter à des résultats chiffrés (résultats aux examens)

- **La qualité dans la formation professionnelle par alternance (cas de la Sparkasse)**

La qualité de la formation est évaluée au regard de l'évolution des ex-alternants dans l'entreprise. Chaque agence est autonome quant à la formation dispensée aux apprentis.

L'évaluation de la qualité de la formation de l'alternant intègre la culture de la banque (audit interne des processus, contrôle de process, observation des recommandations).

Des enquêtes qualitatives au sein de la banque sont renseignées par l'apprenti.

L'apprenti dispose d'un livret de formation décliné en tâches et en capacités professionnelles. La validation des acquis s'effectue tout au long de la formation par l'entreprise (tuteur et service RH) avec le stagiaire : entretiens hebdomadaires et bilans de fin de période.

Peu de liens existent entre l'établissement de formation et l'entreprise.

Mon point de vue sur la mobilité à Leipzig

Points forts

- La traduction en temps réel assurée par l'institut français
- Une ouverture culturelle avec des rencontres d'acteurs diversifiés et ayant à cœur de faire partager leur quotidien, leurs activités.
- Des échanges riches entre les participants assurant des fonctions diverses au sein des différentes académies représentées.

Points faibles : Il a manqué

- Une rencontre avec la Chambre de Commerce (prévue au départ mais qui n'a pu se faire), très impliquée dans la formation professionnelle
- Une rencontre dans une autre entreprise, à caractère plus industriel
- Une visite d'un deuxième établissement de formation

Cela aurait pu permettre de mieux cerner les démarches qualité mises en œuvre dans le cadre de la formation. Les actions, les outils, les procédures n'ont pas pu être clairement identifiés.

Ce qui aura un impact dans le cadre de mon activité

Cette semaine de mobilité a permis de voir et comprendre d'autres façons de fonctionner, notamment sur la place de l'entreprise dans la formation des apprenants, ce qui amène à se questionner sur nos pratiques, particulièrement dans le cadre de la mission école-entreprise que j'exerce dans l'académie de Dijon. Une réflexion est à engager sur la place respective et la collaboration à formaliser entre les établissements et les entreprises dans le cadre de la formation par alternance sous statut scolaire ou par apprentissage, pour un meilleur accompagnement et une évaluation concertée.

Un autre axe de réflexion et de travail pourrait porter sur l'information relative à l'environnement économique et professionnel, en amont de la formation professionnelle : quelle place pour l'entreprise ou les organisations professionnelles ? Comment évaluer la qualité des interventions ou accueils en entreprise ? Comment travailler conjointement sur une démarche d'amélioration de cette qualité ?

Les échanges entre les différents participants ont permis d'identifier des pratiques diversifiées, et d'enrichir le réseau de travail pour d'éventuels projets inter-académiques à conduire.

Anne DUFOR - Ingénieur pour l'école (IPE) - Académie de Lille

Ma perception de cette mobilité se décline :

A propos

- ✓ de l'impact sur les participants, par une meilleure maîtrise de la notion de démarche Qualité et d'une ouverture à cette démarche.
- ✓ de l'impact sur publics cibles, par un sentiment d'ambassadeur de la démarche Qualité avec un élargissement du nombre d'ambassadeurs grâce à cette mobilité.
- ✓ l'impact du projet au niveau local, régional, national, européen d'autre part. Par une volonté partagée par tous les participants d'intégrer la démarche Qualité dans leurs questionnements quotidiens. Une réflexion partagée par l'Allemagne également avec des nuances marquées selon les interlocuteurs. Un chemin reste à parcourir comme en France.

Ce qui m'a étonné, surpris ;

- J'ai appris à connaître le fonctionnement du système éducatif en Saxe et les variantes avec les autres Lands.
- J'ai noté les avantages et inconvénients de la Saxe par rapport à nos références françaises (diplôme ayant la même valeur dans tout le pays en France et différent selon les lands en Allemagne).
- Une orientation dès la 5^{ème} classe (équivalent CM2 en France) en Allemagne avec une proportion importante vers la voie technique et professionnelle, m'a vraiment étonnée

Ce qui peut être utilisé ou amélioré, à plus ou moins long terme, dans le cadre de votre activité ;

- Au sein de l'Académie, un partage de bonnes pratiques issues des cinq mobilités faites par les participants de Lille.

Introduction :

Sortir de son cadre professionnel quotidien pour vivre une expérience nouvelle avec des personnes que l'on ne connaît pas, et qui partagent le même objectif professionnel est enrichissant, cela permet de faire un échange pour mutualiser nos pratiques. Le faire dans un pays que l'on ne connaît pas, avec une culture différente, une langue que l'on ne maîtrise pas appelle à la curiosité.

Pendant ce séjour, j'ai pu confronter mes schémas, mes références à ce que j'ai pu observer. Ce voyage a eu comme arrière-plan permanent l'histoire de cet ancien territoire de la RDA. Histoire jeune, puisque la chute du mur de Berlin à moins de 30 ans. Elle est encore bien présente dans les mentalités car elle constitue un point de repère dans le subconscient des personnes avec qui nous avons pu échanger, ou dans les lieux que nous avons visités.

L'angle d'observation qui portait essentiellement sur la qualité n'a pas été directement visible. J'ai le sentiment que la qualité et l'amélioration continue est une priorité d'arrière-plan ces dernières années, la priorité de 1^{er} plan des autorités de l'agence de l'Arbeit (équivalent du pôle emploi), c'est de rendre les gens rapidement employables pour résorber le chômage. Mes observations sont corrélées avec les statistiques de l'agence gouvernementale en page 9.

1. Ce qui m'a étonné, surpris :

- L'organisation du système dual et ses effectifs, ainsi que l'absorption par les entreprises de cet effectif conséquent de jeune pour faire un apprentissage.
- Le financement du système dual par les entreprises qui ont une part supérieure à celle de l'état.
- Le suivi en entreprise des apprentis, finalement il y a peu d'échange entre les professeurs en charge du suivi en entreprise et les tuteurs en entreprise.
- Grande autonomie des entreprises dans la formation des jeunes. Le positionnement des entreprises comme acteur de la formation puisqu'ils y participent au 2/3, et non pas comme participant à la formation.
- Pilotage des formations, des diplômes et des examens par les branches professionnelles des Lands.
- Pour les formations industrielle, l'apprentissage des gestes techniques sont peu présents dans les centres de formation, les plateaux techniques y sont peu développés, et quasi peu occupés, les centres de formation participent pour 1/3 seulement de la formation.
- Pas de CPE dans les établissements, les enseignants jouent ce rôle aussi grâce à leur bureau.
- Le rôle qui est donné aux apprentis au sein des entreprises, et les responsabilités qu'ils endossent en tant qu'apprenti sont étendues par rapport au même statut en France. Ils ont quasiment le même rôle qu'un salarié lambda, et non pas un rôle d'observateur, ou secondaire, ils produisent une valeur ajoutée pour l'employeur.
- La simplicité pour un jeune de trouver un apprentissage.
- Statut des enseignants qui rebascule récemment dans le public à cause du manque d'attractivité du métier.

2. Ce que j'ai appris, ce qui a tout particulièrement retenu mon attention :

Les points forts :

- Lors de notre visite dans le lycée technique de la ville de Chemnitz nous avons pu observer l'organisation de l'établissement et plus précisément le rôle des enseignants au sein de la structure. Chaque enseignant dispose d'un bureau qu'il partage avec 2 autres collègues. Le professeur nous a expliqué l'intérêt d'avoir un espace de travail où il peut s'investir dans l'établissement en dehors de son temps de face à face avec les élèves. Il assure des permanences pour accueillir les élèves pour des explications complémentaires. C'est un vrai espace personnel, où il peut s'investir pour l'établissement (projet, suivi d'apprentis, mission particulière...).
- La polyvalence des enseignants, chaque professeur a une mission qui lui est attribuée par le chef d'établissement. Le fait d'avoir d'autres missions, en plus de ses missions principales d'enseignement implique davantage dans la vie de l'établissement et de son projet local d'établissement (coopération internationale, qualité, projet pédagogique, partenariat, animation locale, communication...).
- La possibilité de recruter soit même son personnel pour le chef d'établissement.
- Lors de notre visite dans le centre de formation technique les élèves qui préparent un « diplôme technique » sont systématiquement mixés dans les cours de l'enseignement général. Cela permet d'avoir un climat scolaire différent et d'avoir une mixité fille garçon.
- Insertion rapide des jeunes passés par le système dual (voir statistique page 9).
- 90% des apprentis terminent leur formation avec succès (voir statistique page 9).
- Le système dual permet une meilleure insertion des étrangers ou primo-arrivants.
- Dans le système dual, les entreprises donnent des missions qui responsabilisent leurs apprentis, ils jouent ainsi un réel rôle, ce qui peut décupler la montée en compétence de ces jeunes.
- Tutorat entre apprentis expérimentés et apprentis qui débutent pour améliorer l'intégration au sein de l'entreprise.

Les points faibles :

- les diplômes (certificat de formation professionnelle duale) qui sont délivrés portent une coloration locale (chambres professionnelles du Land), voir personnalisé à l'entreprise où le jeune a fait son apprentissage. Cela a pour effet de limiter la mobilité sur le territoire fédérale pendant la formation et après la formation. Il y a même des comparaisons entre les Lands, ce qui peut introduire des inégalités sur le territoire, voir même de la discrimination.
- Il y a peu d'accompagnement pédagogique, sur les pratiques des enseignants. Il n'y a pas d'inspection de carrière, simplement à l'issue de la 1^{ère} année de professeur stagiaire.
- Je n'ai pas observé de modalité pédagogique innovante.
- Je n'ai pas observé de référence marquante à la qualité, ou de système d'amélioration continue visible, outre le cahier des charges fourni par la chambre professionnelle qui contient les critères de qualité à respecter. L'évaluation des pratiques n'a pas l'air d'être une obsession dans le monde de l'éducation, c'est pourtant le cas dans d'autres domaines (tous les matins je trouvais un petit carton pour évaluer mon petit déjeuner à l'hôtel, idem à l'aéroport, dans les bus...).

3. Ce qui peut être utilisé ou amélioré, à plus ou moins long terme, dans le cadre de mon activité.

Dans les centres de formation, la participation des enseignants en qualité d'adhérent aux différents syndicats de branches métiers, création d'une association de professeurs d'enseignement professionnel dans chaque branche métier pour avoir une représentativité dans les branches professionnelles.

Développer des bureaux de professeurs et/ou espaces de travail personnalisés avec (téléphone, ordinateur, logiciel, bureau...) pour favoriser la présence des professeurs.

Conclusion :

Le système de la formation professionnelle Allemand est moins complexe que le nôtre, le financement de la modalité de formation duale dépend pour une grande partie des acteurs économiques, il a beaucoup d'atout et s'avère être un réel tremplin vers l'emploi. Les conditions de l'organisation du système dual et la culture du travail propre au pays participent à la réussite de ce modèle. Est-il transférable dans les mêmes conditions en France ?

Hervé GENOUEL – Directeur délégué aux formations professionnelles et technologiques - Académie de Strasbourg

Ce que j'attendais de cette mobilité sur le thème de la relation école entreprise :

J'ai pu lors de mes divers déplacements (que ce soit à l'agence pôle emploi, en entreprise, dans les établissements scolaires), interroger les différents acteurs sur le lien, et surtout le rôle de l'entreprise auprès de l'école.

Ce questionnement portant davantage sur l'évaluation qualitative de cette relation et comment elle pouvait être évaluée.

J'ai donc cherché dans un premier temps à savoir comment ce rapprochement pouvait s'articuler, tant en terme de choix des équipements, de mise en commun des compétences à évaluer, d'échanges sur l'aspect pédagogique, d'appui des entreprises auprès des apprenants dans et hors l'établissement (stages, présentations, cours délocalisés...).

Il est important de préciser que Leipzig se situe en SAXE, qui est un Land se situant dans l'ancienne Allemagne de L'est où le chômage atteint près de 12%, non pas parce que les diplômés ne correspondraient pas aux exigences du marché, mais car les entreprises se sont exportées dans des Lands dits « plus riches ».

Je fus très surpris lors de cette semaine, par le fait qu'un diplôme passé dans un Land ne pouvait pas nécessairement avoir d'équivalence dans un autre Land (ex : Saxe et Sarre).

De plus, les relations écoles entreprises sont quasi inexistantes. Ce sont les chambres consulaires et la CCI qui pilotent les enseignements, les programmes ainsi que les examens. L'école semble être « au service de... ».

Un seul établissement a évoqué l'aide d'une entreprise dans le choix des équipements, mais il ne s'agissait que de conseils (voir fiche Groupe 2).

Une seule Entreprise (Banque) nous a ouvert ses portes. De plus, nous n'avons pas été autorisés à nous rendre à la CCI pour y aborder ces sujets.

En conclusion, je dirais qu'il est difficile de mesurer la qualité d'une question si peu évaluable.

Cette mobilité, m'a permis de réfléchir un peu plus sur ce lien indispensable entre le monde du travail et l'école, mais également sur la manière de consolider et d'impliquer davantage les acteurs du territoire autour de l'enseignement.

Conclusion

Au travers de nos rencontres diverses, nous avons mesuré l'ancrage de la formation professionnelle dans l'entreprise par le biais de l'apprentissage. La reprise de la croissance économique et l'augmentation de population à Leipzig et sa région sont les deux moteurs de la formation des jeunes. Entreprises et jeunes diplômés visent l'insertion professionnelle sur le secteur géographique.

Le monde éducatif est confronté au recrutement des enseignants qui sont en nombre insuffisant. Il faut donc **recruter, former et fidéliser** ce qui explique que la Saxe travaille à l'augmentation des salaires et à la mise en place de la titularisation des enseignants par une intégration dans la fonction publique.

Nous avons également mesuré le pragmatisme des interlocuteurs que nous avons rencontrés en ce qui concerne la qualité : deux ou trois grands objectifs et une mobilisation générale en faveur de ces objectifs par le biais d'actions concrètes.

Remerciements

Nous remercions très chaleureusement Madame BEAUDEUX, DAREIC de l'Académie Nancy-Metz et Madame MESSE, DAET de l'Académie Nancy-Metz qui ont préparé cette mobilité en amont et nous ont accompagnés lors du séjour à l'ESENESESR.

Nous remercions vivement M. TAILPIED, directeur de *L'INSTITUT FRANÇAIS DE LEIPZIG* ainsi que toute son équipe pour nous avoir accompagnés chaque jour de notre mobilité. Une mention spéciale à Cynthia CORNELIUS qui fut également notre guide lors de ces journées ainsi que Madame KUEHNEL-LALLEMANT attachée culturelle. Grâce à eux, nous avons aussi découvert la ville et effectué des visites culturelles enrichissantes.

Nous remercions sincèrement toutes les personnes qui nous ont accueillis dans les différents organismes. Leur professionnalisme et leur disponibilité ont été remarquables. Nous remercions particulièrement :

Monsieur Joachim PRETSCH de l'agence pour l'emploi

Monsieur Jörg HEYNOLDT Directeur Académique

Monsieur Harald KOHL, DRH de la SPARKASSE

Madame GALACH, responsable formation à la SPARKASSE

Monsieur le Dr. Bernd SCHMIDT professeur à la *HANDWERKERSCHULE de CHEMNITZ*

Monsieur GRAUPNER, proviseur à la *BERUFLICHES SCHULZENTRUM 7*

Monsieur S. HEINKE, proviseur à la *BERUFLICHES SCHULZENTRUM 1*

Madame Birgit FEILHAUER, professeur de français à la *BERUFLICHES SCHULZENTRUM 1*

Ainsi que tous les apprentis et employés divers rencontrés dans les différents établissements.

