



Organisation
internationale
du Travail

► Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

Élaboration, mise en œuvre, suivi et
évaluation des programmes d'apprentissage



► Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation
des programmes d'apprentissage

Il contient sept modules:

► Présentation

1 ► Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité

2 ► Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité

3 ► Préparer des postes d'apprentissage de qualité

4 ► Organiser la formation en apprentissage

5 ► Transition et évaluation postformation

6 ► Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal
Service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi



Organisation
internationale
du Travail

Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

► **Présentation**



Outils pour des
apprentissages de qualité

**Volume 2: Guide de l'OIT
à l'intention des praticiens**

► **Présentation**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

Service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

ISBN 978-92-2-032186-7 (web PDF)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Avant-propos

La Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail a été adoptée en 2019, dans une période de mutations entraînées par des innovations technologiques, des évolutions démographiques, le changement climatique et la mondialisation. Tous ces facteurs ont des répercussions profondes sur la nature et l'avenir du monde du travail, ainsi que sur la place et la dignité des travailleurs. Dans la Déclaration, il est notamment demandé à l'OIT de consacrer ses efforts à "promouvoir l'acquisition de compétences, d'aptitudes et de qualifications en faveur de tous les travailleurs tout au long de la vie active [...] pour remédier aux déficits de compétences, d'aptitudes et de qualifications existants ou attendus [et pour] accorder une attention particulière à l'adaptation des systèmes d'éducation et de formation aux besoins du marché du travail". Reconnaisant l'importance croissante de la formation en apprentissage pour remédier à l'inadéquation des compétences et pour faciliter, d'une part, l'entrée dans le monde du travail et, d'autre part, le passage d'un emploi à l'autre, l'OIT a décidé d'inscrire la question de l'établissement de normes en matière d'apprentissage à l'ordre du jour de la 110^e session (2021) de la Conférence internationale du Travail.

Bien que ses avantages soient largement reconnus, l'apprentissage sous sa forme moderne est un mode de formation relativement complexe, dans la mesure où cette formation est dispensée à plusieurs endroits et par plusieurs intervenants – entreprises, établissements de formation, organismes intermédiaires et même plateformes en ligne –, ce qui demande une coordination et une collaboration efficaces. D'autres acteurs jouent un rôle majeur dans la formation en apprentissage, notamment les organisations de travailleurs et d'employeurs, mais aussi les pouvoirs publics qui en déterminent généralement le cadre juridique et réglementaire. Pour de nombreux pays qui cherchent à mettre en place un système d'apprentissage ou pour ceux qui souhaitent pérenniser et développer un système existant, les questions à régler pour offrir des formations en apprentissage de bonne qualité ne sont pas seulement d'ordre politique, mais également d'ordre pratique et opérationnel.

Pour cette raison, le BIT a mis au point un guide pratique en deux volumes intitulé *Outils pour des apprentissages de qualité*, dont l'objectif est d'aider les décideurs politiques et les praticiens à améliorer la conception et la mise en place de systèmes et de programmes d'apprentissage. Alors que le premier volume, qui s'adresse aux décideurs politiques, porte sur les questions relevant des pouvoirs publics, ce second volume est un guide pratique complet qui servira aux praticiens pour élaborer et mettre en œuvre des programmes d'apprentissage. Ce document, qui associe les bonnes pratiques de divers pays à l'expérience de l'OIT dans ce domaine, comprend plus de 125 outils et guides provenant de plus de 40 pays et institutions du monde entier. Chaque outil peut être adapté aux contextes nationaux et locaux et appliqué dans des pays différents. Outre

les programmes d'apprentissage, ce guide pratique peut aussi être utilisé pour élaborer d'autres programmes d'EFTP. Il contient, par exemple, des outils pour: déterminer les besoins en compétences; préparer des profils professionnels et des curriculums; élaborer des supports pédagogiques et didactiques; évaluer les apprentis à l'issue de leur formation et préparer leur entrée dans la vie active.

Par ailleurs, ce guide pratique met en avant des innovations récentes et propose des stratégies pour renforcer l'apprentissage dans un monde du travail en mutation rapide. Compte tenu des progrès technologiques, de la numérisation et de l'importance croissante des compétences dans ce domaine, il propose plus de 20 outils numériques pouvant, d'une part, jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes d'apprentissage et, d'autre part, maximiser les bénéfices de ces programmes pour les individus, les entreprises, l'économie et la société dans son ensemble.

Srinivas B. Reddy

Chef

Service des compétences
et de l'employabilité
BIT, Genève

Sangheon Lee

Directeur

Département des
politiques de l'emploi
BIT, Genève

Remerciements

Résultat d'un effort commun, le guide pratique *Outils pour des apprentissages de qualité* (volume 2) intègre les contributions de spécialistes travaillant pour des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs, l'OIT et d'autres agences de développement, le secteur privé, des organisations non gouvernementales, ainsi que des autorités nationales chargées de la formation et des prestataires de formation. On y trouve des exemples d'outils et de pratiques provenant de nombreux organismes publics, privés et sans but lucratif de plus de 40 pays. Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement à l'élaboration de ce guide pratique. Ce travail a grandement bénéficié du soutien financier important de la Direction du développement et de la coopération (DCC) suisse et du ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand Duché de Luxembourg, auxquels nous adressons des remerciements particuliers.

Nous remercions également les membres du comité d'experts pour leurs contributions à ce travail et leurs observations brillantes sur les différentes versions du document, pour avoir orienté le processus et facilité la collecte des outils, et pour leur participation aux réunions. La liste des membres du comité figure ci-dessous.

BIT: Ashwani Aggarwal (coordinateur du comité d'experts), Christine Hofmann, Josée-Anne Larue, Mergim Jahiu, Rafael Peels (ACTRAV) et Samuel Asfaha (ACTEMP).

Bureaux locaux de l'OIT: Albert Okal et Ilca Webster (Afrique), Hassan Ndahi et Michael Axmann (Amérique latine et Caraïbes), Gabriel Bordado, Julien Magnat, Kishore Kumar Singh et Tanjel Ahsan (Asie), Patrick Daru et Yasser Ahmed Hassan (États arabes).

Autres institutions: Organisation internationale des employeurs, Akustina Morni, DCC suisse, Guido Beltrani, Brigitte Colarte-Dürr et Rahel Guntern, et le Comité des donateurs pour l'enseignement et la formation professionnels en alternance (DC dVET).

D'autres experts et institutions nous ont fourni des outils ou ont examiné les ébauches du document: Jérôme Hügli et Claudia Lippuner (SEFRI); Nazarene Mannie, Kathleen Elsig, Anna Zongolowicz et Leila Rafi (GAN); Erwin Seyfried (DCC); Manon Bosma (Accenture); Sandra Rothboeck (Swisscontact); Erik Swars (IFFP [Suisse]); Bartelijne van den Boogert (VET Toolbox); Alexis Hoyaux (LuxDev); Gert Janssens (Enabel); Nader Nabil et Sebastian Krull (GIZ); Andrew Hall, Chris Cooper et Simon Perryman (British Council); Asad-Uz-Zaman (Bangladesh); Rajesh Agarwal, R. P. Dhingra, Anita Srivastava, Surojit Roy et Pangkhuri Borgohain (Inde); Pooja Gianchandani. Bolormaa Tumurchudur-Klok, Manzoor Khaliq, Paul Comyn, Jean-François Klein, Stefano Merante, Sylwia Golawska, Cheryl Chan, Jongwoo Lim, Fernando Vargas et Gonzalo Graña ont également relu le guide pratique. Des consultations ont aussi été organisées avec d'autres institutions, notamment l'Organisation

de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Alliance européenne pour l'apprentissage (EAfA), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), la Fondation européenne pour la formation (ETF) et le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop).

Le guide a également été examiné par 44 experts représentant les gouvernements ou les partenaires sociaux de 11 pays en développement (Afrique du Sud, Albanie, Inde, Malawi, Myanmar, Namibie, Ouganda, Pakistan, Rwanda, Sri Lanka et République-Unie de Tanzanie [ci-après la Tanzanie]), qui ont participé au programme sur les systèmes d'apprentissage de qualité au Centre international de formation de l'OIT à Turin.

Ashwani Aggarwal a imaginé, conçu et dirigé le processus d'élaboration de ce guide pratique. Il en a également rédigé de nombreuses sections et a relu, révisé et finalisé la première ébauche du guide préparée par Simon Field et Winfried Heusinger. La version définitive du document doit également beaucoup au soutien important apporté par Sylwia Golawska.

Des orientations et des conseils pour réaliser cette publication ont également été fournis par Sangheon Lee, Directeur du département des politiques de l'emploi, et Srinivas B. Reddy, Chef du service des compétences et de l'employabilité au BIT.

Table des matières

Avant-propos	iii
Remerciements	xii
Acronymes et abréviations	xiii

Présentation 1



1.1	Qu'est-ce qu'un apprentissage de qualité?	2
1.2	Les avantages d'un système d'apprentissage de qualité	3
1.3	Outils pour des apprentissages de qualité	7
1.4	Principales caractéristiques de ce volume	9
1.5	Outils présentés et critères de choix	11
1.6	Quel usage les praticiens doivent-ils faire de ces outils?	12
1.7	Structure du volume 2 du guide pratique	13

Module 1 Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité 1



1.1	Introduction: le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité	1
1.2	Connaître le cadre directeur et le système de l'apprentissage	2
1.3	Les phases du cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité	3
1.4	Guides produits par des pays	6

Module 2 Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité 1



2.1	Établir un cadre institutionnel pour le dialogue social	1
2.2	Déterminer les besoins en compétences dans les secteurs et les métiers concernés	7
2.3	Élaborer des profils professionnels et des curriculums en fonction de l'évaluation des besoins en compétences	13
2.4	Produire des supports pédagogiques et didactiques	20
2.5	Liste de points à vérifier	24

Module 3 Préparer des postes d'apprentissage de qualité 1



3.1	Contacter et enregistrer des entreprises souhaitant former des apprentis	1
3.2	Rédiger les contrats d'apprentissage	12
3.3	Mettre en place des partenariats au sein des programmes d'apprentissage	15
3.4	S'assurer de la capacité des prestataires d'EFTP à dispenser la partie de la formation se déroulant en dehors du poste de travail	23
3.5	Préparer le personnel à former et à encadrer des apprentis	27
3.6	Liste de points à vérifier	35

Module 4 Organiser la formation en apprentissage 1



4.1	Inciter des candidats à suivre une formation en apprentissage	1
4.2	Recruter des apprentis	8
4.3	Élaborer un plan de formation	13
4.4	Mettre en place des méthodes de formation efficaces	18
4.5	Suivi, évaluation et certification des apprentis	25
4.6	Inclusion sociale	34
4.7	Liste de points à vérifier	39

Module 5 Transition et évaluation postformation 1



5.1	La transition vers le marché du travail ou la poursuite d'études	1
5.2	L'évaluation des programmes d'apprentissage	7
5.3	Liste de points à vérifier	17

Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage 1



6.1	Innovations et nouvelles tendances dans l'apprentissage	1
6.2	Stratégies pour promouvoir un apprentissage de qualité	19
	Annexe I: Qui doit piloter les programmes d'apprentissage?	25
	Bibliographie	27

Liste des outils

Module 2	Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité	
Outil 2.1.1	Cadre institutionnel du dialogue social en Norvège	5
Outil 2.1.2	Plateforme de dialogue social en Allemagne	5
Outil 2.1.3	Comité directeur et comité technique à Zanzibar	6
Outil 2.1.4	Développer des compétences en matière de dialogue social avec un jeu de rôle: exercice de formation	6
Outil 2.2.1	Méthode utilisée pour étudier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Australie	10
Outil 2.2.2	Comment réaliser une analyse sectorielle simple et rapide? – Pays asiatiques	11
Outil 2.2.3	Questionnaire pour sélectionner des secteurs et évaluer la situation des cadres sociétal, politico-juridique et économique, DC dVET	11
Outil 2.2.4	Plan sectoriel de développement des compétences de la merSETA, Afrique du Sud	
Outil 2.2.5	Guide pour réaliser une enquête auprès des employeurs sur les besoins en compétences, BIT/ETF/Cedefop	12
Outil 2.2.6	Planification des effectifs, apprentis compris, dans les entreprises aux États-Unis	12
Outil 2.3.1	Élaboration du règlement d'une formation, y compris du profil professionnel, Allemagne	17
Outil 2.3.2	Manuel pour élaborer des curriculums de formation à partir de profils professionnels, Suisse	17
Outil 2.3.3	Guide pour élaborer un curriculum de formation fondé sur un référentiel d'emploi, Jordanie	18
Outil 2.3.4	Manuel pour élaborer des référentiels de qualification et d'emploi, Bosnie-Herzégovine	18
Outil 2.3.5	Guide d'élaboration et de mise en œuvre de qualifications qui répondent aux besoins de l'industrie, VET Toolbox, British Council	18
Outil 2.3.6	Exemples de référentiels d'emploi au Royaume-Uni, en Allemagne, au Canada et en Australie	18
Outil 2.3.7	Exemple de référentiel de formation pour un programme d'apprentissage dans la construction navale, Angleterre	19
Outil 2.3.8	Exemple de curriculum pour la qualification d'électricien (aciérie), Inde	19
Outil 2.3.9	Les compétences transférables dans l'enseignement et la formation professionnels, VET Toolbox, GIZ	19
Outil 2.3.10	Cadre programmatique et conceptuel pour l'éducation aux compétences de vie et à la citoyenneté au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, UNICEF	19
Outil 2.4.1	REALTO – Une plateforme en ligne pour échanger des expériences, créer des contenus de formation et mettre en contact différents lieux de formation en Suisse	21

Outil 2.4.2	Système de gestion de la formation en ligne, y compris une application mobile pour les compétences professionnelles, Corée du Sud	21
Outil 2.4.3	Supports pédagogiques comprenant des modèles animés 3D, Inde	22
Outil 2.4.4	Aides à la mise en œuvre des formations et des évaluations, Allemagne	23
Outil 2.4.5	Matériel pédagogique pour les apprentis, Autriche	23
Outil 2.4.6	Manuel à l'intention des formateurs sur la manière de gérer un stage de formation pour maximiser le potentiel d'apprentissage, Viet Nam	23
Module 3 Préparer des postes d'apprentissage de qualité		
Outil 3.1.1	Recueil de ressources pour évaluer la qualité d'une formation professionnelle dispensée en entreprise, BIBB, Allemagne	8
Outil 3.1.2	L'accompagnement des entreprises et des apprentis par des organismes intermédiaires, Australie	8
Outil 3.1.3	Impliquer l'économie dans la formation professionnelle – Un outil de travail pour le dialogue politique et la conception de projets, DC dVET	8
Outil 3.1.4	Guide pratique et cours en ligne sur l'apprentissage de qualité pour les entreprises, BIT et OIE	9
Outil 3.1.5	Guide à l'intention des employeurs désireux d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'apprentissage, États-Unis	9
Outil 3.1.6	Participation des employeurs aux programmes d'apprentissage, BIT et OCDE	9
Outil 3.1.7	Agrément des entreprises proposant des postes d'apprentissage, Pays Bas	10
Outil 3.1.8	Exemple de liste de contrôle visant à vérifier qu'une entreprise remplit les conditions requises pour mettre en œuvre des programmes d'apprentissage, pays asiatiques	11
Outil 3.1.9	Aptitude des entreprises à dispenser une formation en apprentissage, Autriche	11
Outil 3.2.1	Exemple de contrat d'apprentissage, Suisse	14
Outil 3.2.2	Exemple de contrat d'apprentissage, Tanzanie	14
Outil 3.3.1	Établir un partenariat au niveau local, pays asiatiques	22
Outil 3.3.2	Protocole d'accord entre l'employeur et le prestataire d'EFTP, Tanzanie	22
Outil 3.3.3	Coopération entre acteurs issus du secteur privé, des pouvoirs publics et de la société, Allemagne	22
Outil 3.4.1	Normes applicables aux prestataires d'EFTP, Australie	25
Outil 3.4.2	Manuel de gestion de la qualité dans l'EFTP, Cedefop	25
Outil 3.4.3	Contrôle de la qualité des prestataires d'EFTP par les conseils sectoriels des compétences, Afrique du Sud	26
Outil 3.4.4	Manuel de formation sur la gestion des institutions d'enseignement et de formation professionnels, VET Toolbox/LUXDEV	26
Outil 3.5.1	Normes applicables aux formateurs en entreprise, pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est – ASEAN	31

Outil 3.5.2	Guide à l'intention des formateurs en entreprise – Exemples provenant d'Arabie saoudite, du Brésil, d'Égypte, du Ghana, du Kosovo, du Mexique, du Pakistan et de Thaïlande	31
Outil 3.5.3	Guide sur la formation des formateurs, Autriche	31
Outil 3.5.4	Formation des formateurs en entreprise, États-Unis	31
Outil 3.5.5	Qualification et formation des enseignants et formateurs de l'EFTP, Suisse	32
Outil 3.5.6	Publication sur le thème des enseignants et des formateurs professionnels dans un monde en mutation, BIT	32
Outil 3.5.7	Portail de création de réseaux pour les praticiens, Afrique du Sud	33
Outil 3.5.8	Services d'aide à l'apprentissage, EAfA	33
Outil 3.5.9	Conseils pour soutenir les apprentis sur leur lieu de travail, Royaume-Uni	33
Module 4 Organiser la formation en apprentissage		
Outil 4.1.1	Plateforme vidéo numérique "Filme ton job", France	4
Outil 4.1.2	Orientation professionnelle numérique à l'école, Allemagne	4
Outil 4.1.3	Offices d'orientation professionnelle, Suisse	5
Outil 4.1.4	Portail des carrières, Afrique du Sud	5
Outil 4.1.5	Documents de promotion de l'apprentissage, Canada	5
Outil 4.1.6	Guide des meilleures pratiques pour des programmes d'aide à l'orientation et à la formation professionnelles destinés aux jeunes, Australie	6
Outil 4.1.7	Documents de promotion de l'apprentissage, Allemagne	6
Outil 4.1.8	Plateforme en ligne pour mettre en relation des établissements d'enseignement avec des professionnels volontaires, Royaume-Uni	7
Outil 4.1.9	Utilisation de la technologie pour mettre en contact employeurs et élèves, Royaume-Uni	7
Outil 4.1.10	Orientation professionnelle en ligne, Autriche	8
Outil 4.2.1	Portail en ligne de l'apprentissage, Inde	11
Outil 4.2.2	Portail européen sur la mobilité de l'emploi	11
Outil 4.2.3	Guide de recrutement des apprentis à l'intention des employeurs, Royaume-Uni	12
Outil 4.2.4	Test en ligne conçu pour évaluer l'adéquation entre apprentis potentiels et entreprises d'accueil, Autriche	12
Outil 4.2.5	Procédure de recrutement des apprentis, Suisse	13
Outil 4.2.6	Dispositif de transfert d'un contrat d'apprentissage, Afrique du Sud	13
Outil 4.3.1	Exemple de plan de rotation, pays asiatiques	16
Outil 4.3.2	Planification du temps de formation des apprentis entre les différents sites, Allemagne	16
Outil 4.3.3	Plan de formation en entreprise, Allemagne	16
Outil 4.3.4	Modèle de plan de formation pour prestataires d'EFTP, Australie	17

Outil 4.4.1	12 méthodes de formation destinées aux formateurs en entreprise, Allemagne	21
Outil 4.4.2	Manuel de formation des formateurs professionnels dans les métiers industriels et techniques, Afghanistan	21
Outil 4.4.3	Préparation de cours et enseignement orienté vers l'action: un manuel pour les écoles techniques du secondaire, Afghanistan	23
Outil 4.4.4	Méthodes d'enseignement et de formation dans l'apprentissage: examen de la recherche, Royaume-Uni	23
Outil 4.4.5	Approches pour mobiliser efficacement les apprentis et les élèves et faire baisser les taux de décrochage scolaire, NetWBL	24
Outil 4.4.6	Plateforme numérique de formation en ligne et d'accompagnement professionnel, France	24
Outil 4.5.1	Guide pratique pour le suivi et l'évaluation des apprentis, États-Unis	29
Outil 4.5.2	Examens blancs et évaluations en ligne, Inde	29
Outil 4.5.3	Livret d'apprentissage, Bhoutan	30
Outil 4.5.4	Livret d'apprentissage, Danemark	30
Outil 4.5.5	Exemple de livret d'apprentissage, pays asiatiques	30
Outil 4.5.6	Livret d'apprentissage mobile, Colombie-Britannique	31
Outil 4.5.7	Modèle de rapport de formation, Suisse	31
Outil 4.5.8	Règles et conditions de l'évaluation formative et sommative, Afrique du Sud	31
Outil 4.5.9	Système d'évaluation et de certification, Danemark	32
Outil 4.5.10	Organisation de l'évaluation finale, Suisse	32
Outil 4.5.11	Sélection et formation des examinateurs, Suisse	33
Outil 4.5.12	Organisation de l'évaluation finale, Allemagne	33
Outil 4.6.1	Un apprentissage d'intégration pour des personnes aux besoins particuliers, Autriche	37
Outil 4.6.2	Note d'orientation pour faire en sorte que l'apprentissage et la formation sur le lieu de travail prennent en compte les personnes handicapées, BIT	37
Outil 4.6.3	Programmes d'apprentissage spéciaux de courte durée pour jeunes en situation de vulnérabilité, Suisse	38
Outil 4.6.4	Outils pour repérer les apprentis susceptibles d'abandonner en cours de formation et conseils aux formateurs, aux enseignants de l'EFP et aux parents sur la manière de gérer cette situation	38
Module 5 Transition et évaluation postformation		
Outil 5.1.1	Informations sur les possibilités d'apprentissage et les parcours postapprentissage, Suisse	5
Outil 5.1.2	Conception, planification, organisation et évaluation d'un salon de l'emploi, BIT, Égypte	5

Outil 5.1.3	Guide pour créer et mieux gérer une entreprise, BIT	6
Outil 5.1.4	Le titre de maître artisan – une qualification professionnelle de niveau supérieur pour les diplômés de l'apprentissage, Allemagne	6
Outil 5.1.5	Un Europass pour favoriser la mobilité entre les pays de l'Union européenne	7
Outil 5.2.1	Enquête en ligne auprès des apprentis diplômés, EAN	11
Outil 5.2.2	Guide pour réaliser des études de suivi, ETF, BIT et Cedefop	11
Outil 5.2.3	Enquête auprès des apprentis pour évaluer les programmes d'apprentissage, Royaume-Uni	11
Outil 5.2.4	QualiCarte – un outil qui permet aux employeurs d'évaluer eux-mêmes la manière dont ils gèrent leurs apprentis, Suisse	12
Outil 5.2.5	Examen des méthodes de mesure des coûts et des avantages de la formation en apprentissage pour les entreprises, BIT	12
Outil 5.2.6	Estimation du retour sur investissement dans l'apprentissage, Inde	12
Outil 5.2.7	Analyse des coûts et des avantages de l'apprentissage pour les employeurs, Allemagne	13
Outil 5.2.8	Ensemble d'indicateurs pour évaluer la formation par le travail, IAG	14
Outil 5.2.9	Matrice d'évaluation de l'impact des programmes d'apprentissage, États-Unis	14
Outil 5.2.10	Outil d'évaluation des politiques et des systèmes d'apprentissage, BIT	15
Outil 5.2.11	Examen du système d'apprentissage en Italie, Cedefop	16
Outil 5.2.12	Cadre d'évaluation de programmes d'apprentissage modernes en Écosse, OCDE	16
Module 6	Innovations et stratégies en matière d'apprentissage	
Outil 6.1.1	Guide pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de préapprentissage, Learning and Work Institute	13
Outil 6.2.1	Guide de réflexion pour améliorer l'apprentissage informel en Afrique, BIT	24

Liste des figures

Présentation

Figure A	Les éléments d'un système d'apprentissage de qualité	3
Figure B	Représentation des pays par région	9
Figure C	Caractère applicable des outils	12

Module 1 Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité

Figure 1.1	Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité	2
------------	---	---

Module 2 Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité

Figure 2.1	Étapes d'une enquête auprès des entreprises sur les besoins en compétences	8
Figure 2.2	Élaboration de curriculums basés sur l'analyse de la demande de compétences sur le marché du travail	13
Figure 2.3	Élaboration d'un curriculum à partir d'un référentiel d'emploi	16

Module 3 Préparer des postes d'apprentissage de qualité

Figure 3.1	Représentation schématique des coûts et des avantages de l'apprentissage pour les entreprises	2
Figure 3.2	Les compétences d'un formateur en entreprise	28
Figure 3.3	Les interventions pédagogiques d'un enseignant de l'EFTP	29

Module 4 Organiser la formation en apprentissage

Figure 4.1	Étapes du recrutement d'un apprenti dans une entreprise	9
Figure 4.2	Organisation de la formation en entreprise et hors entreprise	14
Figure 4.3	La méthode basée sur des projets: découvrir un processus de travail dans son intégralité	19
Figure 4.4	La méthode de formation en quatre étapes	20
Figure 4.5	Le défi de l'inclusion dans l'EFTP et l'apprentissage	35

Module 5 Transition et évaluation postformation

Figure 5.1	Parcours de formation professionnelle dans le système suisse	4
------------	--	---

Liste des tableaux**Présentation**

Tableau A	Les différentes fonctions des deux volumes du guide pratique	8
-----------	--	---

Module 3 Préparer des postes d'apprentissage de qualité

Tableau 3.1	Résumé des coûts et des avantages d'une formation en apprentissage de qualité pour les entreprises	3
Tableau 3.2	Description générique des partenariats aux niveaux national, sectoriel et local	15

Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Tableau 6.1	Programmes de préapprentissage	12
Tableau I.1	Gestion des programmes d'apprentissage en Corée du Sud	26

Acronymes et abréviations

BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung (Allemagne)
BIT	Bureau International du Travail
CEBR	Centre for Economics and Business Research
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
DC dVET	Donor Committee for dual Vocational Education and Training
DCC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EaFA	European Alliance for Apprenticeships – Alliance européenne pour l'apprentissage)
EAN	European Apprentices Network
EFP	enseignement et formation professionnels
EFPC	enseignement et formation professionnels continus
EFPI	enseignement et formation professionnels initiaux
EFTP	enseignement et formation techniques et professionnels
ETF	European Training Foundation – Fondation européenne pour la formation
GAN	Global Apprenticeship Network
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande)
IAG	Inter-Agency Working Group
IBA	Integrative Berufsausbildung
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (Suisse)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (République dominicaine)
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
KRIVET	Korea Research Institute for Vocational Education and Training
MerSETA	Manufacturing, engineering and related services of the Sector Education and Training Authorities (Afrique du Sud)
NAVTTCC	National Vocational and Technical Training Commission
NIMI	National Instructional Media Institute (Inde)
NITA	National Industrial Training Authority (Kenya)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFA	organisme de formation agréé
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	petites et moyennes entreprises
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (Pays-Bas)
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Suisse)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brésil)
SHRDC	Selong Human Resource Development Centre



Présentation

Le système d'enseignement et de formation professionnels en alternance, dans lequel les apprentis passent du temps à la fois dans une entreprise d'accueil et dans un établissement d'enseignement, est un élément clé de la réussite du système éducatif suisse et le principal modèle d'EFP dans le pays.

En Suisse, environ deux jeunes sur trois suivent un apprentissage dès l'âge de 15 ans. Leurs perspectives d'emploi sont excellentes, car on leur offre la possibilité d'acquérir les compétences dont les entreprises ont besoin.

Johann N. Schneider-Amman (ancien Président de la Confédération suisse), juin 2016

Économiquement efficient, un système d'apprentissage de qualité peut contribuer au recul du chômage chez les jeunes et préparer des travailleurs qualifiés à un monde du travail en mutation, tout en améliorant la productivité et la compétitivité des entreprises. Des gouvernements, des organisations de travailleurs et d'employeurs ainsi que des organisations internationales appellent à une amélioration et au développement des systèmes d'apprentissage. Les ministres du Travail et de l'Emploi des pays du G20 ont par exemple demandé à leurs États membres de prendre des mesures en faveur de l'apprentissage et adopté l'Initiative du G20 pour la promotion d'un apprentissage de qualité (voir la section 3.1.2 du volume 1). De la même façon, les États Membres de l'OIT débattront en 2021 de la création d'une nouvelle norme internationale du travail sur l'apprentissage à l'occasion de la Conférence internationale du Travail. Même si le monde est en train de réfléchir aux meilleures stratégies pour remédier à l'inadéquation actuelle et prévue des compétences causée par une évolution rapide du monde du travail, le Forum économique mondial affirme que l'avenir du travail nécessite un retour de l'apprentissage.¹

Toutefois, de nombreux pays rencontrent des difficultés pour pérenniser et intensifier leurs programmes d'apprentissage et se tournent de plus en plus vers l'OIT pour des conseils. Le BIT a donc élaboré un guide pratique en deux volumes intitulé *Outils pour des apprentissages de qualité*, afin de faciliter à la fois la conception et la mise en place de systèmes et de programmes d'apprentissage. Alors que le premier volume contient des conseils destinés aux décideurs pour établir ou améliorer des systèmes, ce second volume fournit des orientations et des outils aux praticiens (voir l'encadré 0.1) pour élaborer, mettre en œuvre et évaluer des programmes.

Cette présentation commence par une explication de ce que le BIT considère comme des systèmes d'apprentissage de qualité, puis donne des informations sur les utilisateurs, les principales caractéristiques et la structure de ce deuxième volume du guide pratique. Elle explique également comment utiliser les outils présentés.

¹ Pour plus de détails, consulter le site: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/apprenticeships-future-work-4ir-training-reskilling/>

Encadré A Qui sont les praticiens dans le domaine de l'apprentissage?

Dans ce contexte, un praticien est une personne qui a un rôle à jouer dans la conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'un programme d'apprentissage. On citera par exemple les personnes suivantes:

- les formateurs, maîtres d'apprentissage, superviseurs et responsables des ressources humaines dans une entreprise;
- les directeurs et les enseignants des établissements d'EFTP;
- les employés des services de l'emploi et les conseillers scolaires;
- les inspecteurs du travail;
- les spécialistes et le personnel d'autres institutions qui prennent part à l'élaboration de référentiels, de qualifications, de curriculums et de matériel pédagogique, aux examens et aux certifications, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des programmes d'apprentissage.

Le type et le rôle des praticiens varient d'un pays à l'autre en fonction du cadre directeur et juridique.

► 1.1 Qu'est-ce qu'un apprentissage de qualité?

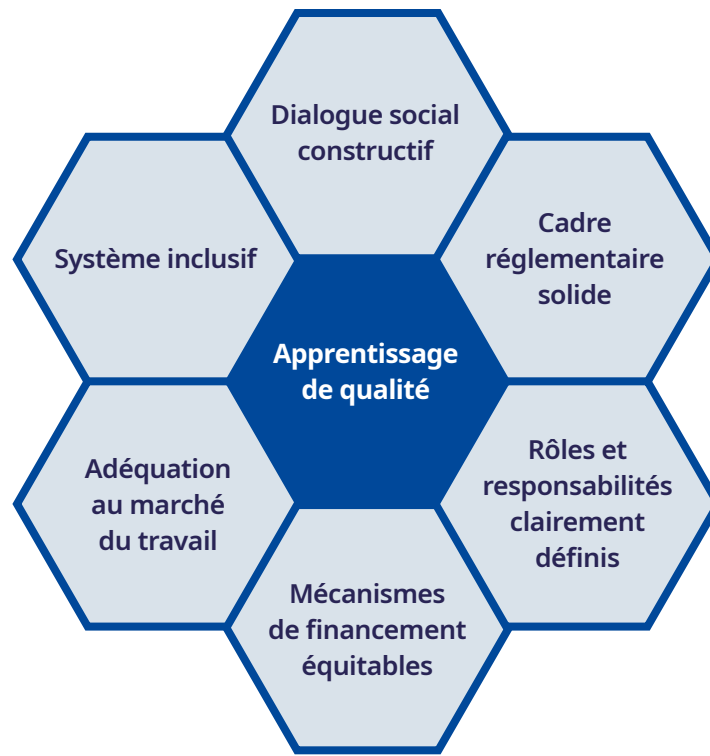
Le BIT a créé la notion d'apprentissage de qualité dans l'optique de garantir des programmes d'apprentissage d'une qualité suffisante et adaptés aux besoins du marché du travail¹. Le premier volume du guide pratique décrit un cadre pour l'apprentissage de qualité, dont les principales caractéristiques sont les suivantes (BIT, 2017, p. 3-7):

- un système de gouvernance tripartite
- une rémunération
- un contrat écrit
- une couverture sociale
- un cadre juridique
- un programme d'enseignement
- la durée
- une formation à la fois sur le poste et en dehors du poste de travail
- une évaluation formelle
- une certification reconnue.

Le cadre fournit également des indications pour mettre en place des systèmes d'apprentissage de qualité fondés sur les six éléments de la figure 0.1. Ces questions sont examinées au chapitre 4 du volume 1 du guide pratique *Outils pour des apprentissages de qualité*.

¹ En 2021 et 2022, la Conférence internationale du Travail débattera de la création d'une ou plusieurs nouvelles normes sur l'apprentissage, qui pourraient fournir une définition de l'apprentissage professionnel.

► Figure A Les éléments d'un système d'apprentissage de qualité



Source: BIT, 2017.

► 1.2 Les avantages d'un système d'apprentissage de qualité

Un système d'apprentissage de qualité a plusieurs avantages pour les différentes parties concernées, en particulier pour les apprentis, les entreprises et les États (BIT, 2017), à savoir:

- une transition vers l'emploi facilitée;
- une offre de compétences adaptée aux besoins d'un marché du travail en mutation permanente;
- une productivité accrue et un environnement qui favorise des entreprises durables;
- une manière économique de dispenser un enseignement professionnel ou une formation professionnelle.

Ces avantages sont examinés au chapitre 3 du volume 1 du guide pratique *Outils pour des apprentissages de qualité*.

L'apprentissage peut être le point de départ d'une brillante carrière. Il existe des exemples d'apprentis qui sont devenus les directeurs généraux ou les présidents de certaines des entreprises les plus performantes au monde (voir l'encadré B).



Voices on Apprenticeships: A Skilled Workforce for the Future



Why are apprenticeships important?

Vidéo (en anglais): Pourquoi les apprentissages sont-ils importants ? Opinions des mandants de l'OIT, <https://www.youtube.com/watch?v=gK9UCDxg514>

Encadré B D'apprenti à directeur général



- M. Peter Voser, président d'ABB, a commencé sa carrière comme apprenti commercial dans une banque suisse.
- M. Sergio P. Ermotti, directeur général d'UBS, a également entamé sa carrière de cette manière. Il a déclaré à ce sujet:

"Ce n'est un secret pour personne que l'apprentissage me tient à cœur – je suis bien placé pour savoir à quel point ce mode d'enseignement est efficace et capable d'emmener quelqu'un très loin. Après tout, j'ai commencé ma carrière comme apprenti dans une banque locale de Lugano en Suisse. Et je consacre chaque année du temps à promouvoir ce type de formation, en particulier dans les pays où le système d'apprentissage n'est pas aussi bien établi que dans mon pays d'origine. [...] Les jeunes apprennent dans le monde réel de l'entreprise, développent des aptitudes essentielles pour la communication et le travail d'équipe, et font valoir leurs propres points de vue. En plus de cela, on adapte en temps réel la formation sur le lieu de travail en fonction des évolutions du secteur et de l'environnement de l'entreprise."

Source: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-learning-changing-world-sergio-p-ermotti/>

Les États, les entreprises et les apprentis peuvent tous bénéficier d'un retour positif de leur investissement dans l'apprentissage (voir l'encadré C).

Encadré C Le saviez-vous?



- Au Royaume-Uni, les retombées économiques des investissements publics dans l'apprentissage sont considérables. Selon les estimations, la valeur actuelle nette de ces retombées se situe entre 16 et 21 livres sterling pour chaque livre d'argent public investie (NAO, 2012).
- Selon une étude du Centre de recherches économiques et commerciales (CEBR) au Royaume-Uni, l'augmentation de la productivité des travailleurs qui ont effectué un apprentissage est estimée à 214 livres sterling par semaine en moyenne (CEBR, 2013).
- Une étude menée sur des petites et moyennes entreprises indiennes a révélé que, pour une entreprise, les bénéfices d'une formation en apprentissage l'emportaient sur les coûts si l'apprenti restait dans l'entreprise à l'issue de sa formation (BIT, 2014).
- Aux États-Unis, le rendement des investissements dans l'apprentissage est de 27,70 dollars É.-U. pour chaque dollar investi par le gouvernement (Reed et coll., 2012).
- Aux Pays-Bas, les salaires des apprentis diplômés pour un emploi de débutant sont 30 pour cent plus élevés que ceux des diplômés issus de l'EFTP en milieu scolaire (gouvernement des Pays-Bas, 2014, p. 76).
- Au Canada, il a été montré que le bénéfice moyen de l'apprentissage pour les employeurs était supérieur de 38 pour cent au coût moyen de la formation (Forum canadien sur l'apprentissage, 2006).



Par le passé, l'apprentissage était considéré principalement comme un moyen de faciliter l'entrée des jeunes dans la vie active. Cependant, les transformations rapides à l'œuvre dans le monde du travail imposent aux travailleurs plus âgés d'actualiser leurs connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur vie professionnelle. Dans ce contexte, le modèle de l'apprentissage professionnel permet, d'une part, à des jeunes aux capacités diversifiées d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur carrière et, d'autre part, à des personnes plus âgées de s'adapter à de nouveaux besoins sur leur lieu de travail (voir l'encadré D et le lien vers la vidéo sur la formation tout au long de la vie).

Encadré D Comment l'apprentissage peut-il permettre à des jeunes de suivre le rythme dans un monde du travail qui évolue rapidement?



Il est de plus en plus admis que des compétences techniques propres à une profession ne suffisent pas à elles seules à garantir l'employabilité d'une personne tout au long de la vie. L'apprentissage devrait donc également contribuer au développement de compétences générales non techniques, ou de compétences transférables – apprendre à apprendre, communication, travail d'équipe, compétences numériques –, de manière à établir une base solide permettant aux travailleurs de suivre le rythme dans un monde du travail marqué par des changements rapides. En Allemagne, par exemple, les programmes d'apprentissage ont pour but de doter les apprentis d'une capacité professionnelle complète dans toute une série d'activités, de sorte qu'ils puissent faire face à l'apparition constante de nouveaux besoins dans leur vie professionnelle (BIBB, 2014)



Vidéo (en anglais): *Apprentissage tout au long de la vie – Réinventer les carrières chez IBM; Spécialiste de chaîne de montage après avoir perdu son travail d'infirmier*,
<https://www.youtube.com/watch?v=9WTKJbbv5N8>

► 1.3 Outils pour des apprentissages de qualité

Le guide pratique *Outils pour des apprentissages de qualité* comprend deux volumes: un premier volume intitulé *Guide de l'OIT à l'intention des décideurs politiques* et un second volume (celui-ci) intitulé *Guide de l'OIT à l'intention des praticiens*. Des liens existent entre les deux volumes, le premier s'adressant aux décideurs désireux d'établir ou d'améliorer un cadre directeur et des systèmes en travaillant sur les six éléments constitutifs d'un apprentissage de qualité (figure A). Le deuxième volume, basé sur ces six éléments, guide les praticiens dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes d'apprentissage. Les deux volumes apportent des informations complètes mais concises, des conseils ainsi que des exemples de bonnes pratiques et d'outils concrets.

Les deux volumes du guide pratique de l'OIT traitent de la conception et de la mise en œuvre de formations en apprentissage à deux niveaux différents:

- Le niveau *système*, abordé dans le premier volume, concerne la conception d'un système d'apprentissage et l'élaboration d'un cadre réglementaire (généralement défini à l'échelle nationale). Il détermine la place de l'apprentissage professionnel dans le système d'enseignement et de formation, les modalités de gouvernance et de dialogue social aux niveaux national et régional, la législation qui régit l'apprentissage, les modalités de financement et les autres politiques relatives à ce type de formation.
- Le niveau *programme*, abordé dans le second volume, fait référence aux processus et pratiques qui interviennent dans l'élaboration de programmes d'apprentissage pour des professions particulières et dans la mise en œuvre de ces programmes au moyen d'une formation de qualité dispensée à la fois sur le poste et en dehors du poste de travail. Il traite également du suivi et de l'évaluation des programmes.

L'architecture d'un *système* de qualité fournit le cadre politique, réglementaire et institutionnel qui sous-tend l'élaboration et la mise en œuvre de *programmes* d'apprentissage de qualité, de sorte que les niveaux *système* et *programme* sont étroitement liés.

Les "architectes" des systèmes d'apprentissage sont principalement des décideurs politiques – le public cible du premier volume du guide pratique. Ceux qui créent et mettent en œuvre des programmes d'apprentissage sont principalement des praticiens – le public cible du second volume du guide pratique. Bien qu'une distinction soit faite entre les niveaux *système* et *programme*, la frontière entre les deux niveaux n'est pas toujours très nette: certains décideurs participent également à la mise en œuvre des programmes d'apprentissage, tandis que de nombreux praticiens contribuent à l'élaboration de la politique d'apprentissage au niveau du système.



© ILO

► Tableau A Les différentes fonctions des deux volumes du guide pratique

	Volume 1	Volume 2
Public visé	Décideurs politiques Personnes qui participent à l'élaboration de la politique d'apprentissage	Praticiens Personnes qui participent à la mise en œuvre des programmes d'apprentissage
Niveau	Système Échelon national – politiques, législation, place de l'apprentissage dans le système éducatif et rôle sur le marché du travail	Programme Échelons sectoriel, régional et local – élaboration et mise en œuvre de programmes d'apprentissage spécifiques
Exemples	Création d'instances nationales et sectorielles de dialogue social rassemblant les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et d'autres acteurs de l'apprentissage	Dispositifs de dialogue social aux échelons sectoriel, régional et local pour élaborer et mettre en œuvre des programmes d'apprentissage particuliers
	Objectifs d'action garantissant un système d'apprentissage étroitement lié aux besoins du marché du travail	Techniques d'évaluation, telles que des études de suivi permettant d'évaluer les résultats des différents programmes d'apprentissage sur le marché du travail; mécanismes permettant d'utiliser ces informations pour assurer le suivi et garantir la qualité des programmes
	Objectifs d'action, stratégies et incitations en faveur d'un système inclusif, notamment pour certains groupes précis	Outils spécifiques, tels que les programmes de préapprentissage, et mesures pour faire baisser les taux d'abandon et réduire le risque de voir des personnes en difficulté ne pas terminer leur formation

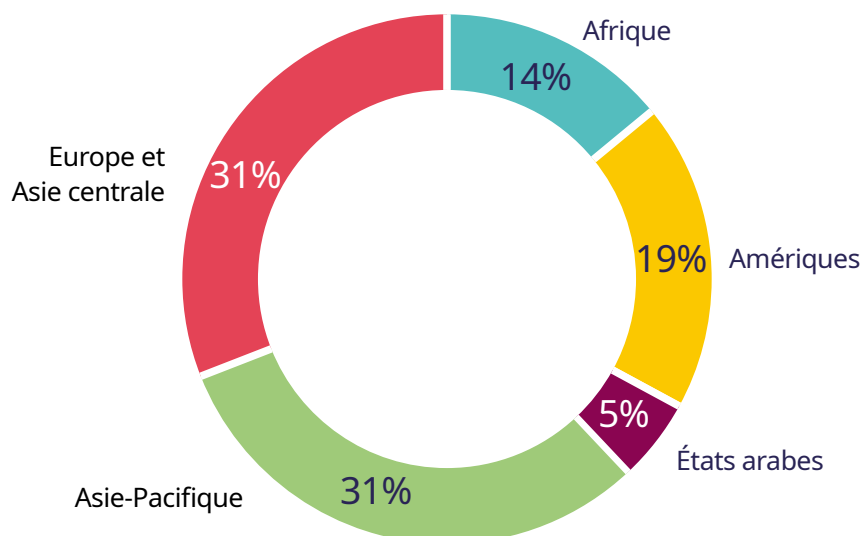
Ainsi qu'il est expliqué dans la section 2.3 du volume 1 du guide pratique, l'apprentissage de qualité se distingue des autres types de formation sur le lieu de travail comme l'apprentissage informel, les stages emploi-formation ou les stages en entreprise. Dans de nombreux pays, ces différentes formations sur le lieu de travail jouent un rôle majeur dans le système d'acquisition de compétences, mais elles soulèvent des questions très différentes qu'il est préférable de traiter séparément. Par conséquent, le BIT a élaboré un guide qui traite de l'amélioration de l'apprentissage informel, dont les références sont données dans la section 6.2. Le BIT, en collaboration avec l'Organisation internationale des employeurs (OIE), a également élaboré un guide destiné à aider les entreprises à mettre en œuvre des programmes d'apprentissage, qui est cité dans les sections pertinentes de ce document.

► 1.4 Principales caractéristiques de ce volume

Les particularités de ce deuxième volume du guide pratique de l'OIT sont énumérées ci dessous:

- il propose des conseils pratiques complets basés sur l'expérience de l'OIT et les pratiques en usage dans divers pays;
- il présente plus de 125 outils, notamment des publications et des exemples de bonnes pratiques venant de plus de 40 pays et agences de développement;
- il comprend des outils venus de pays différents de par leur niveau de développement économique mais aussi de par le niveau de développement de l'apprentissage, qui représentent toutes les régions du monde: Europe et Asie centrale, Amériques, Afrique, Asie et Pacifique, et États arabes (figure B);
- il met en lumière des innovations récentes et les tendances émergentes dans le domaine de l'apprentissage, en montrant notamment:
 - » comment la technologie est utilisée pour rendre les programmes d'apprentissage plus efficaces et plus efficaces (section 6.1, "Les transformations amenées par la technologie dans le domaine de l'apprentissage");
 - » comment l'apprentissage est utilisé pour combler le déficit de compétences dans le secteur du numérique (section 6.1, "Répondre à la demande croissante de compétences numériques par le biais de l'apprentissage");
- il recommande des stratégies pour promouvoir et transformer les formations en apprentissage.

► Figure B Représentation des pays par région





© ILO

L'usage de la technologie dans la formation en apprentissage

Afin de tenir compte, d'une part, du processus en cours de numérisation des systèmes d'EFTP et d'acquisition de compétences et, d'autre part, de l'importance croissante des compétences numériques, ce volume propose une série d'outils technologiques numériques qui jouent un rôle à part entière dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de formation en apprentissage. Ces outils améliorent et enrichissent le processus d'apprentissage en encourageant une plus grande participation des apprentis, tout en rendant ce type de formation plus attractif aux yeux des jeunes. Par ailleurs, les outils technologiques facilitent également l'acquisition de compétences techniques et transférables, en particulier des compétences numériques, améliorant ainsi l'employabilité et l'adaptabilité des diplômés de l'apprentissage dans un monde du travail en constante évolution.

Les outils numériques proposés dans ce volume visent à rendre les programmes d'apprentissage plus efficaces et plus efficaces en apportant une aide aux praticiens pour:

- ▶ **Promouvoir l'apprentissage** par le biais de services d'orientation professionnelle en ligne, notamment des plateformes qui mettent des employeurs en relation avec des étudiants.
- ▶ **Recruter des apprentis** par le biais de plateformes numériques conçues pour associer des formations en apprentissage et des employeurs, et de tests en ligne conçus pour faciliter la sélection des futurs apprentis.
- ▶ **Améliorer l'expérience de formation** grâce à des supports pédagogiques et didactiques numériques, notamment la visualisation 3D, et à des plateformes offrant des espaces numériques partagés pour rendre compte du vécu des apprentis sur le lieu de travail et aider les enseignants à créer des activités de formation.
- ▶ **Alerter précocement** du comportement et des performances des apprentis, ainsi que de la probabilité d'un abandon en cours de formation, grâce à l'intelligence artificielle et à l'analyse des données.

- ▶ **Mettre en place des relations plus solides et un soutien coordonné** entre les apprentis, les entreprises et les prestataires d'EFTP, grâce à des portails qui mettent en relation les différents lieux de formation.
- ▶ **Assurer le suivi de la formation** par une (auto-)évaluation en ligne et l'utilisation de livrets mobiles pendant toute la durée de la formation en apprentissage.
- ▶ **Renforcer le partage des connaissances et la création de réseaux** par l'utilisation d'applications mobiles et de portails en ligne.

▶ 1.5 Outils présentés et critères de choix

Ce volume 2 du guide pratique présente plus de 125 outils qui ont été développés et utilisés par divers pays et institutions à travers le monde. Ils sont répartis dans quatre modules, chaque module étant divisé en sections qui couvrent différentes phases du programme d'apprentissage. Les outils sont présentés dans des encadrés avec un résumé de leurs principales caractéristiques ainsi qu'un lien vers le document ou le support, afin que le lecteur puisse y accéder facilement. Pour les besoins de ce guide pratique, un "outil" peut désigner: une procédure, un processus ou un document type utilisé dans le cadre de l'élaboration et de la gestion des programmes d'apprentissage (par exemple le mode d'organisation de l'évaluation dans un pays donné) qui pourra être appliqué dans différents pays, généralement avec des adaptations au contexte national ou local; un document ou une publication susceptible de fournir des orientations aux praticiens. En plus des outils cités en exemple, chaque section des modules 2 à 5 propose également un outil standardisé sous la forme d'une série d'étapes intervenant dans la mise en œuvre d'un processus particulier.

Comment les outils ont-ils été choisis?

Après avoir procédé à une analyse bibliographique et consulté des organisations de développement, des gouvernements, des partenaires sociaux et des experts de divers pays, l'OIT a rassemblé plus de 500 outils dans le monde entier. Dans le cadre d'une série de consultations, plus de 125 outils ont finalement été sélectionnés selon les critères suivants:

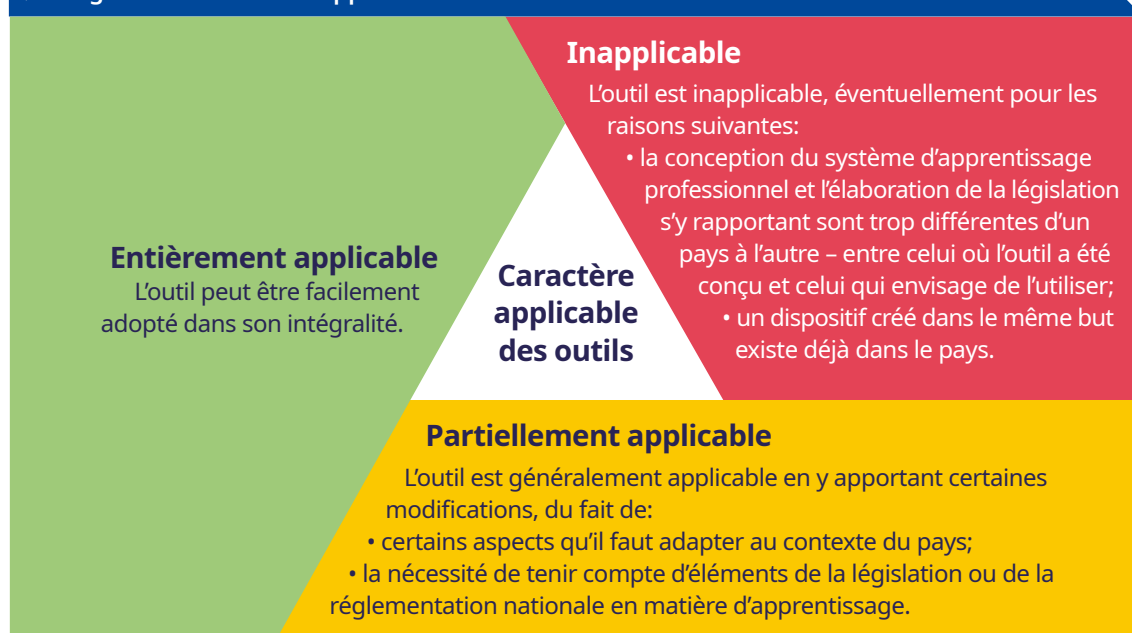
- ▶ Les outils devaient provenir de différentes régions du monde et de pays situés à des stades de développement différents, afin de répondre aux besoins d'utilisateurs venus de pays aux situations socio-économiques diverses.
- ▶ Les outils devaient avoir été utilisés avec succès et correspondre à de bonnes pratiques avérées.
- ▶ Les processus d'utilisation des outils devaient être consignés dans des documents suffisamment détaillés pour que ceux-ci puissent être exploités par des utilisateurs sans expérience préalable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un programme d'apprentissage.

► 1.6 Quel usage les praticiens doivent-ils faire de ces outils?

Les outils présentés dans ce guide pratique ont été sélectionnés dans des pays aux situations socio-économiques différentes. Les praticiens doivent donc avoir à l'esprit que tous les outils ne seront pas applicables à leur pays. Ils devront plutôt utiliser ce guide pratique comme une source d'informations sur les apprentissages de qualité et repérer dans chaque outil les éléments applicables à leur pays une fois adaptés aux besoins et au contexte. Certains outils sont publiés dans les langues nationales des pays concernés. Cependant, le lecteur pourra utiliser des traducteurs en ligne, comme Google Translate, pour traduire le texte de ces outils dans d'autres langues.

Le caractère applicable des outils dépend d'une multitude de facteurs aux niveaux national, régional et local. Il est essentiel pour les utilisateurs de ce guide pratique de bien réfléchir à la situation particulière de leur pays, non seulement sur le plan socio-économique, mais aussi en ce qui concerne la place qu'occupe plus généralement l'apprentissage dans le système éducatif et le cadre d'action national. Par exemple, si les apprentis ont le statut légal d'employé, cela aura une incidence sur la nature du contrat d'apprentissage. Dans le cas de métiers nécessitant une autorisation d'exercice, il est probable que l'entrée des apprentis sur le marché du travail ne présente aucune difficulté majeure, dans la mesure où ceux-ci auront obtenu le droit d'exercer avec leur diplôme à l'issue de leur formation. Ces particularités nationales, et bien d'autres encore, seront extrêmement importantes pour définir un mode d'organisation de l'apprentissage et, par conséquent, la manière d'appliquer ces outils, dans un pays donné (voir la figure C).

► Figure C Caractère applicable des outils



La version en ligne du volume 2 du guide pratique sera mise à jour régulièrement. De nouveaux outils seront ajoutés tandis que d'autres, devenus obsolètes, seront supprimés.



► 1.7 Structure du volume 2 du guide pratique

Le volume 2 du guide pratique est structuré en sept modules.

Le module Présentation résume l'approche de l'apprentissage de qualité selon l'OIT et précise les différentes fonctions des deux volumes du guide pratique. Il explique également à qui s'adresse ce volume (les praticiens), quelles en sont les principales caractéristiques et comment utiliser les outils proposés.

Le module 1 décrit le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité et les processus à l'œuvre. Il propose également des exemples de guides ou de manuels mis au point dans certains pays, qui aideront les différents acteurs à concevoir et mettre en œuvre des programmes d'apprentissage.

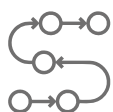
Les modules 2 à 5 correspondent chacun à l'une des quatre phases principales du cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité et décrivent les processus clés associés à chaque étape. Le module 2 porte sur l'élaboration d'un programme d'apprentissage de qualité. Le module 3 se penche sur la préparation des postes d'apprentissage. Le module 4 est axé sur l'organisation et la mise en œuvre de programmes d'apprentissage, notamment de la formation dispensée sur le poste et en dehors du poste de travail. Le module 5 traite, d'une part, de l'évaluation de la formation en apprentissage et, d'autre part, de la période postformation pour les apprentis, qu'il s'agisse d'entrer sur le marché du travail ou de poursuivre des études.

Le module 6 met en lumière des innovations et des stratégies récentes visant à promouvoir l'apprentissage.

Chacune des sous-sections de ces modules qui décrivent les quatre principales phases du cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité contient les éléments suivants:



Une description de la question traitée et un aperçu des raisons pour lesquelles ce point est important dans un programme d'apprentissage de qualité.



Un outil standardisé prenant la forme d'une série d'étapes nécessaires pour mettre en œuvre un processus particulier.



Des conseils basés sur des bonnes pratiques avérées et présentés dans des encadrés verts.



Des outils venus de différents pays, présentés dans des encadrés avec un résumé des principales caractéristiques de chacun d'eux.



Des outils numériques.



Ce volume contient également une série d'études de cas portant sur des pays ou des entreprises, qui montrent des exemples de bonnes pratiques concernant certains aspects de la préparation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des programmes d'apprentissage. Ces études de cas sont présentées dans des encadrés bleus.



Les modules 2 à 5 contiennent chacun une liste de contrôle qui permet au lecteur d'évaluer l'élaboration et la mise en œuvre de programmes d'apprentissage dans son pays et de déterminer les éléments clés de l'apprentissage de qualité qui pourraient être améliorés.



Des liens vers des vidéos ou des cours en ligne pertinents sont indiqués le cas échéant.



Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

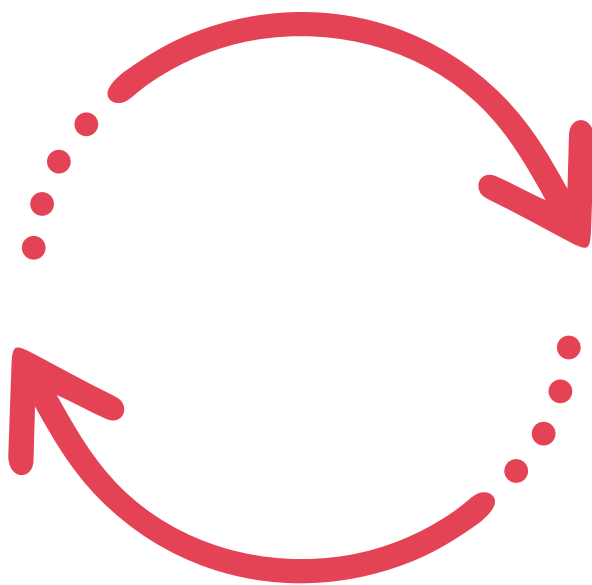
► Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité



Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

► Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

Service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

ISBN 978-92-2-032186-7 (web PDF)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Outils pour des apprentissages de qualité

► Module 1 Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité

Module 2	Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité
Module 3	Préparer des postes d'apprentissage de qualité
Module 4	Organiser la formation en apprentissage
Module 5	Transition et évaluation postformation
Module 6	Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Table des matières

Acronymes et abréviations

iv

Module 1 Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité 1

1.1	Introduction: le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité	1
1.2	Connaître le cadre directeur et le système de l'apprentissage	2
1.3	Les phases du cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité	3
1.4	Guides produits par des pays	6

Liste des figures

Figure 1.1	Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité	2
------------	---	---

Acronymes et abréviations

BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung (Allemagne)
BIT	Bureau International du Travail
CEBR	Centre for Economics and Business Research
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
DC dVET	Donor Committee for dual Vocational Education and Training
DCC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EaFA	European Alliance for Apprenticeships – Alliance européenne pour l'apprentissage)
EAN	European Apprentices Network
EFP	enseignement et formation professionnels
EFPC	enseignement et formation professionnels continus
EFPI	enseignement et formation professionnels initiaux
EFTP	enseignement et formation techniques et professionnels
ETF	European Training Foundation – Fondation européenne pour la formation
GAN	Global Apprenticeship Network
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande)
IAG	Inter-Agency Working Group
IBA	Integrative Berufsausbildung
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (Suisse)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (République dominicaine)
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
KRIVET	Korea Research Institute for Vocational Education and Training
MerSETA	Manufacturing, engineering and related services of the Sector Education and Training Authorities (Afrique du Sud)
NAVTTCC	National Vocational and Technical Training Commission
NIMI	National Instructional Media Institute (Inde)
NITA	National Industrial Training Authority (Kenya)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFA	organisme de formation agréé
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	petites et moyennes entreprises
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (Pays-Bas)
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Suisse)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brésil)
SHRDC	Selong Human Resource Development Centre



► Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité

[L'apprentissage] est un élément crucial de notre plan économique à long terme pour assurer un meilleur avenir au Royaume-Uni. Cela nous aidera à acquérir les compétences nécessaires pour rivaliser avec le reste du monde. Et cela signifiera plus d'espoir, plus d'opportunités et plus de sécurité pour nos jeunes, en les aidant à avancer dans la vie et à faire quelque chose d'eux-mêmes.

David Cameron (ancien Premier ministre du Royaume-Uni), octobre 2014

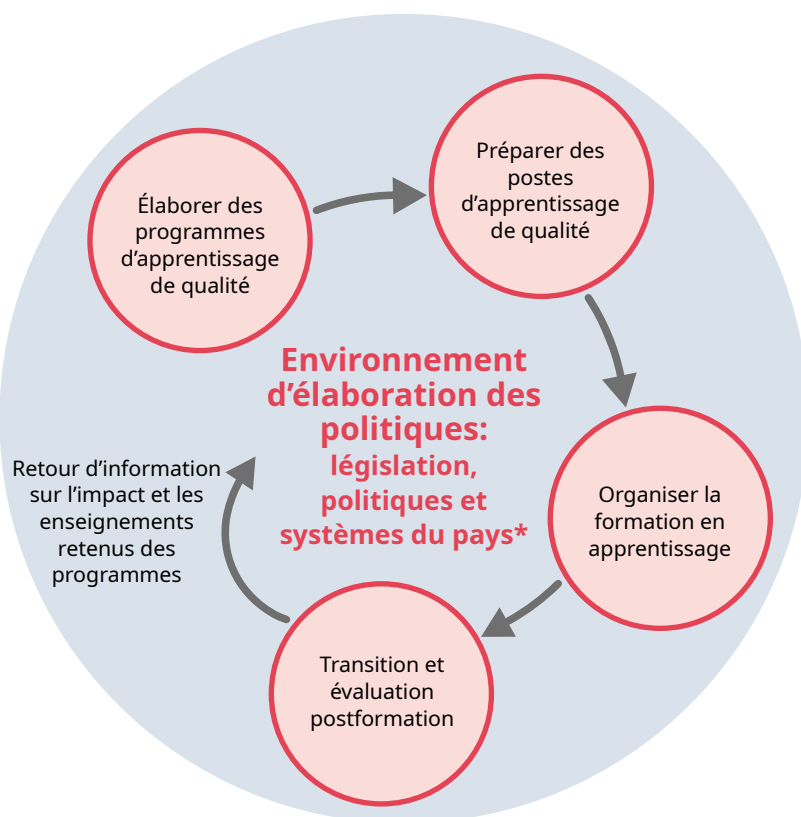
Ce module décrit le cycle de vie et les processus d'une formation en apprentissage de qualité et détaille les éléments successifs de la préparation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des programmes d'apprentissage. Il présente également des exemples de guides, manuels ou cadres venus de différents pays pour élaborer des programmes d'apprentissage.

► 1.1 Introduction: le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité

La figure 1.1 illustre le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité, qui comporte quatre phases. Les programmes sont élaborés durant la phase 1. Celle-ci précède ou, parfois, se déroule en même temps que la phase 2 consacrée à la préparation des postes d'apprentissage. Une fois les préparatifs terminés, les programmes d'apprentissage peuvent être organisés et dispensés (phase 3). Lorsque le programme est achevé, la transition de chaque apprenti vers la vie active ou la poursuite d'études devient l'un des éléments du processus d'évaluation (phase 4). Les résultats de l'évaluation, notamment en ce qui concerne l'impact et les enseignements retenus du programme, constituent un retour d'information pour les parties prenantes dans l'environnement d'élaboration des politiques. L'évaluation du programme va donc éclairer l'élaboration ou la révision de la législation, des politiques et des systèmes nationaux, qui à leur tour vont apporter des améliorations aux quatre phases du cycle de vie d'un programme d'apprentissage de qualité. Pour garantir la qualité de l'apprentissage et son adéquation au marché du travail, les six éléments constitutifs d'un apprentissage de qualité (voir le module Présentation) doivent idéalement étayer les quatre phases du cycle.

Il est important de se rappeler que l'illustration du cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité (voir la figure 1.1) est une représentation simplifiée d'un processus en réalité plus complexe. En effet, le diagramme ne permet pas de représenter certaines interactions subtiles entre divers processus. Les quatre phases ne s'enchaînent pas nécessairement l'une à la suite de l'autre mais ont au contraire toutes les chances de se chevaucher. Par ailleurs, dans la pratique, le retour d'information ne se fait pas uniquement vers la fin du cycle dans le cadre de l'évaluation, mais aussi à chaque étape de manière à ce que ces informations puissent éclairer les autres phases et l'environnement d'élaboration des politiques.

► Figure 1.1 Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité



*Les six éléments constitutifs d'un système d'apprentissage de qualité:

Un dialogue social constructif	Un cadre réglementaire solide	Des rôles et responsabilités clairement définis	Des mécanismes de financement équitables	Une forte adéquation du système au marché du travail	Un système ouvert à tous
--------------------------------	-------------------------------	---	--	--	--------------------------

► 1.2 Connaître le cadre directeur et le système de l'apprentissage

Comme le montre la figure 1.1, l'environnement d'élaboration des politiques – qui comprend la législation, les politiques et le cadre réglementaire et institutionnel du pays – détermine la manière dont les programmes d'apprentissage seront élaborés et mis en œuvre. Pour des praticiens, il est donc indispensable d'avoir une parfaite connaissance de l'environnement d'élaboration des politiques nationales avant de se lancer dans la mise au point d'un programme d'apprentissage. L'outil du BIT pour évaluer le système d'apprentissage d'un pays est l'outil 5.2.10.

► 1.3 Les phases du cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité

Les quatre phases du cycle représentées sur la figure 1.1 sont expliquées plus en détail ci-dessous.

Phase 1 – Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité

L'élaboration d'un programme est la première phase du cycle de vie d'une formation en apprentissage. Les praticiens devront faire en sorte que le programme corresponde à la fois à la demande du marché du travail et au système de qualification du pays. Pour atteindre cet objectif, il sera donc essentiel de mettre en place une collaboration efficace entre, d'un côté, des organisations d'employeurs et de travailleurs – qui sont attentives aux besoins du marché du travail – et, de l'autre, des spécialistes de l'éducation et de la formation – qui connaissent bien les référentiels de qualification et savent comment créer un curriculum. Les processus suivants font généralement partie de la phase d'élaboration d'un programme d'apprentissage (voir le module 2):

- établir un cadre institutionnel pour le dialogue social;
- déterminer les besoins en compétences dans les secteurs et les métiers concernés;
- élaborer des profils professionnels et des curriculums en fonction de l'évaluation des besoins en compétences;
- produire des supports pédagogiques et didactiques.



Vidéo (en anglais): la plus grande entreprise informatique au monde s'associe avec une université pour mettre au point un programme d'apprentissage, Le programme d'apprentissage diplômant de Microsoft et de l'Université Aston,

<https://www.youtube.com/watch?v=k33r6se9tFw>

Phase 2 – Préparer des postes d'apprentissage de qualité

Une fois le programme élaboré, l'étape suivante consiste à s'assurer que des installations et des systèmes adéquats ainsi qu'un personnel compétent sont prévus pour tous les postes d'apprentissage, conformément au curriculum ou au règlement de la formation pour un secteur ou un métier particulier. À une formation dispensée en entreprise et en centre d'EFTP s'ajoute la possibilité d'une formation dispensée en partie dans les locaux d'organismes intermédiaires. Par conséquent, conformément au processus d'assurance qualité, les praticiens devront aider les établissements concernés à préparer les postes d'apprentissage, un processus qui pourra inclure les aspects suivants (voir le module 3):

- ▶ contacter et enregistrer des entreprises souhaitant former des apprentis;
- ▶ rédiger les contrats d'apprentissage;
- ▶ mettre en place des partenariats au sein des programmes d'apprentissage;
- ▶ s'assurer de la capacité des prestataires d'EFTP à dispenser la partie de la formation se déroulant en dehors du poste de travail;
- ▶ préparer le personnel à former et à encadrer des apprentis.

Afin de garantir la qualité de la formation, certains pays imposent une procédure d'enregistrement ou d'accréditation (agrément) des différents postes d'apprentissage.

Phase 3 – Organiser la formation en apprentissage

Après avoir posé les conditions de base d'un programme d'apprentissage, l'étape suivante consiste à organiser et à dispenser la formation, un processus qui pourra inclure les aspects suivants (voir le module 4):

- ▶ inciter des candidats à suivre une formation en apprentissage;
- ▶ recruter des apprentis;
- ▶ élaborer un plan de formation;
- ▶ mettre en place des méthodes de formation efficaces;
- ▶ assurer un suivi des programmes, évaluer les compétences et certifier les qualifications;
- ▶ s'assurer que la formation est ouverte à tous.

Pour que la formation soit efficace, il est important d'accompagner les apprentis tout au long du programme et d'observer leurs progrès. Conformément aux six éléments constitutifs d'un système d'apprentissage de qualité, le recrutement des apprentis doit se faire dans le respect des principes d'équité et d'inclusion. Avant le recrutement, des mesures spéciales, telles que la mise en place de stages de préapprentissage, pourront être prises pour aider les apprentis potentiels qui ne possèdent pas les compétences et les qualifications nécessaires à intégrer puis à terminer le programme.

Phase 4 – Transition et évaluation postformation

Une fois le programme terminé avec succès, les apprentis peuvent décider soit d'entrer sur le marché du travail, soit d'acquérir des qualifications supérieures. Les différentes voies suivies par les apprentis diplômés à court et à long terme peuvent servir d'indicateur de la qualité et de l'efficacité d'un programme d'apprentissage. Par conséquent, l'évaluation postformation des programmes d'apprentissage intègre des études de suivi du parcours des apprentis diplômés. L'évaluation n'est pas une fin en soi dans la mesure où elle génère un retour d'informations pour les décideurs et les praticiens, ce qui permet d'apporter des améliorations à l'environnement d'élaboration des politiques et aux programmes.

Là encore, les différents aspects de la mise en œuvre des programmes reposent sur les éléments constitutifs d'un système d'apprentissage de qualité. Bien que l'évaluation vise principalement à déterminer si un programme facilite une transition réussie vers le marché du travail (critère clé de sa pertinence par rapport aux besoins de ce marché), elle doit prendre en compte les exigences d'une approche inclusive. Par conséquent, les transitions des femmes et de personnes appartenant à des catégories défavorisées devront faire l'objet d'un suivi séparé. Le module 5 comporte deux sections illustrant les processus essentiels suivants:

- ▶ la transition vers le marché du travail ou la poursuite d'études;
- ▶ l'évaluation des programmes d'apprentissage.



Vidéo (en anglais): Conférence TED – L'apprentissage est essentiel pour le parcours professionnel des jeunes, <https://www.youtube.com/watch?v=1z3Fgtj8fqk>

► 1.4 Guides produits par des pays

Certains pays ont produit des guides ou des manuels pour orienter les différents acteurs concernés dans leur travail d'élaboration et de mise en œuvre de programmes d'apprentissage. Bien qu'il s'agisse de documents produits par un pays particulier, ils peuvent contenir des exemples de bonnes pratiques potentiellement utiles voire reproductibles dans d'autres contextes. Ces références à des guides élaborés par certains pays ont également pour but de faciliter l'accès à ces ressources pour les décideurs d'autres pays, qui pourront s'en inspirer pour mettre au point des guides ou manuels similaires, mais adaptés au contexte national qui est le leur.

Les exemples suivants ont été choisis spécialement de manière à présenter des pratiques diverses en vigueur dans toutes les régions du monde – Amériques, Europe, Asie-Pacifique et Afrique. Ces exemples représentent également des pays développés et des pays en développement, ainsi que des pays se trouvant à des niveaux différents pour ce qui est du développement de leurs systèmes d'apprentissage.

- En **Afrique du Sud**, la merSETA, l'une des 21 autorités sectorielles mises en place pour favoriser le développement de compétences, propose sur son site des informations et des conseils détaillés sur les programmes de *learnership*¹ (formation avec stage pratique) et d'apprentissage². Le site fournit des informations sur les conditions d'apprentissage et des directives de mise en œuvre, et détaille les responsabilités des différentes parties. Le site propose en outre une ressource interactive en ligne³ pour faciliter la mise en œuvre des formations en apprentissage. Ces directives numériques présentées sous une forme interactive et conviviale décrivent le rôle et les responsabilités de chaque catégorie de parties prenantes participant au programme des centres de spécialisation.
- En **Allemagne**, le guide intitulé *Ausbildung & Beruf (Éducation et profession) – Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung (Droits et devoirs durant une formation professionnelle)*⁴ fournit des conseils et des informations à l'intention des apprentis, des formateurs, des animateurs de formation en alternance, des parents et des enseignants. Conçu pour conseiller sur l'orientation et la mise en œuvre, il aborde des sujets très divers: métiers et réglementation de la formation; enseignants et formateurs; contrats d'apprentissage et droits et devoirs des parties contractantes; examens; éducation et formation tout au long de la vie; organisation de l'enseignement et de la formation professionnels au niveau des Länder (États fédérés allemands), des chambres et du gouvernement fédéral.
- À la **Barbade**, le Conseil de la formation professionnelle⁵ fournit aux apprentis potentiels des informations concernant les règles d'admission dans les programmes d'apprentissage, les salaires et les frais, ainsi que des détails sur les différents programmes d'apprentissage et les coordonnées des centres de formation.

¹ Pour plus de détails, consulter le site <http://www.merset.org.za/sd/LearningProgrammes/Learnerships/Pages/default.aspx>

² Pour plus de détails, consulter le site <http://merseta.org.za/sd/LearningProgrammes/Appenticeships/Pages/Overview.aspx>

³ Pour plus de détails, consulter le document suivant: <https://nadsc.dhet.gov.za/A21#/>

⁴ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Ausbildung_und_Beruf.pdf

⁵ Pour plus de détails, consulter le site <http://bvtb.gov.bb>



Vidéo: *La formation professionnelle duale – La formation professionnelle en Allemagne*,
<https://www.youtube.com/watch?v=O4Q-leB3Ngs&list=PLKk3TOS83jk8vsVIW5Z7VeWfu9kXfe91O&index=9&t=0s>

- Au **Brésil**, le *Manuel de la formation en apprentissage*⁶, destiné aux employeurs, explique la législation et énonce les droits et les obligations des différentes parties. Il contient 69 sous-sections dont l'objectif est de répondre aux questions qu'un employeur pourrait se poser sur le système d'apprentissage. Pour faire en sorte que les apprentis comme les employeurs bénéficient pleinement du programme, le manuel décrit comment l'embauche d'un apprenti peut coïncider avec les intérêts de l'employeur. Il stipule également que les employeurs doivent désigner des maîtres d'apprentissage chargés de superviser la formation des apprentis. En plus des éléments devant figurer dans un contrat d'apprentissage (horaires de travail, rémunération), le manuel aborde également des questions comme la tranche d'âge des apprentis (entre 14 et 24 ans) ou le fait que seuls des établissements agréés sont habilités à dispenser la formation en dehors du poste de travail.
- En **République de Corée** (ci-après la Corée du Sud), la publication intitulée *Apprenticeship in Korea (L'apprentissage en Corée)*⁷, produite par l'Institut coréen de recherche sur la formation et l'enseignement professionnels (KRIVET), a pour but de faire mieux comprendre le système d'apprentissage du pays. En plus de dresser un tableau de la situation actuelle du système et d'expliquer comment les programmes sont élaborés et mis en œuvre, le document se penche également sur les difficultés que rencontre le système et propose des stratégies d'amélioration.
- Au **Costa Rica**, le guide intitulé *¿Cómo implementar la formación en la modalidad dual en Costa Rica?*⁸ s'adresse aux entreprises et détaille les modalités d'une participation à des programmes d'apprentissage.

⁶ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://www.chegadetrabalho infantil.org.br/wp-content/uploads/2017/02/aprendizagem_pub_manual_aprendiz_.pdf

⁷ Pour plus de détails, consulter le site <http://www.krivet.re.kr/eng/eu/ek/euBAAVw.jsp?pgn=1&qk=&qv=&qn=E1-E120171447>

⁸ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://www.aedcr.com/sites/default/files/guia_formation_dual_aed-kas.pdf

- ▶ Aux **États-Unis**, le guide intitulé *High school apprenticeships: A guide for starting successful programs*⁹ s'adresse aux établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire, aux entreprises, aux organismes communautaires et à d'autres acteurs souhaitant collaborer à la mise en œuvre de programmes d'apprentissage de qualité dans leur localité. Il couvre les principes de base pour créer un programme d'apprentissage au niveau secondaire et présente des exemples de stratégies pour élaborer des programmes. Le guide s'articule autour des quatre éléments clés nécessaires à la réussite d'un programme d'apprentissage dans le secondaire: établir des partenariats solides, faire en sorte que les programmes coïncident avec les besoins de l'industrie, concevoir des programmes de qualité et favoriser la réussite des apprentis. Par ailleurs, un autre guide, *A quick-start toolkit: Building registered apprenticeship programs*¹⁰, indique les étapes à suivre pour démarrer et faire agréer un programme d'apprentissage, de l'étude du modèle de l'apprentissage en tant que stratégie de main-d'œuvre jusqu'au lancement d'un nouveau programme. Une formation en ligne¹¹ est accessible pour en apprendre davantage sur le modèle de l'apprentissage.
- ▶ En **Inde**, le *Cadre opérationnel de l'apprentissage en Inde*¹² est un document qui s'adresse aux acteurs clés de l'apprentissage professionnel. Il définit les rôles et les responsabilités des différentes parties, notamment des organismes gouvernementaux au niveau national et au niveau des États. Il décrit les dispositions d'un contrat d'apprentissage, les modalités de financement et les différents types de formation. Un autre document qui répond à des questions fréquemment posées concernant la loi de 1961 sur l'apprentissage¹³ apporte des informations spécifiques sur ce type de formation et sur le dispositif national de promotion de l'apprentissage en Inde.
- ▶ En **Indonésie**, *A guideline for employers: Apprenticeship program in Indonesia (les Directives à l'intention des employeurs d'apprentis)*¹⁴ fournit des informations sur la manière dont les entreprises peuvent organiser des programmes d'apprentissage.
- ▶ En **Irlande**, le manuel intitulé *Developing a national apprenticeship (Mettre au point un programme d'apprentissage national)*¹⁵ explique les étapes de l'élaboration d'un programme au niveau national et s'adresse principalement à des consortiums d'employeurs et à des prestataires chargés de mettre en œuvre de nouveaux programmes. Le manuel est divisé en trois parties. La première présente le système d'apprentissage du pays. La deuxième décrit les principales étapes de l'élaboration d'un programme d'apprentissage. La troisième propose des informations et des ressources complémentaires pour faciliter le travail d'élaboration de programmes d'apprentissage nationaux.

⁹ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://www.apprenticeship.gov/sites/default/files/2019-04/HS_Apprenticeship_Youth_Guide_FINAL_2010831.pdf

¹⁰ Pour plus de détails, consulter le site https://apprenticeshipusa.workforcegps.org/resources/2015/04/20/10/20/A_Quick_Start_Toolkit_Building_Registered_Apprenticeship_Programs

¹¹ Pour plus de détails, consulter le site <https://www.dol.gov/apprenticeship/toolkit/learn.htm>

¹² Pour plus de détails, consulter le document suivant: <https://www.msde.gov.in/assets/images/announcements/framework.pdf>

¹³ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://s3.ap-south-1.amazonaws.com/naps-cdn/Apprenticeship_FAQs.pdf

¹⁴ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_371768.pdf

¹⁵ Pour plus de détails, consulter le document suivant: <https://hea.ie/assets/uploads/2017/06/Developing-a-National-Apprenticeship-Handbook.pdf>

- ▶ Au **Kenya**, le site Web de l'Office national de la formation professionnelle (NITA)¹⁶ fournit des directives pour les programmes d'apprentissage de tous niveaux – élémentaire, intermédiaire, avancé et supérieur. Il donne une vue d'ensemble de chaque dispositif de formation, explique les droits et les obligations des différentes parties et contient des exemples de documents utilisés dans le cadre de ces formations – formulaires de candidature, fiches de progression et certificats.
- ▶ Au **Népal**, une brochure sur l'EFP en alternance¹⁷ fournit des informations aux apprentis potentiels sur l'organisation et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage, les critères d'éligibilité, l'évaluation et la certification, et les parcours professionnels possibles. Par ailleurs, une illustration du parcours d'un apprenti formé en alternance¹⁸ présente de manière simple le chemin suivi durant la formation, du choix du secteur d'activité jusqu'à la certification.
- ▶ En **Nouvelle-Zélande**, le site Web du MITO¹⁹, un des organismes de formation professionnelle du pays, fournit des informations et des conseils concernant les formations en apprentissage. La Commission de l'enseignement supérieur a publié un *Code of good practice for New Zealand (de bonnes pratiques pour l'apprentissage en Nouvelle-Zélande)*²⁰.
- ▶ Au **Pakistan**, un manuel sur l'apprentissage²¹ a été élaboré par le British Council pour la Commission nationale de la formation technique et professionnelle (NAVTC). Ce document aborde de manière détaillée ce en quoi consiste une formation en apprentissage ainsi que les bénéfices potentiels de ces formations pour les employeurs, et précise les impératifs et les responsabilités de l'employeur, de l'apprenti et de l'établissement de formation choisi. Il décrit le parcours de l'apprenti du recrutement jusqu'à l'évaluation et à la certification, et présente cinq études de cas illustrant les bonnes pratiques déjà en vigueur au Pakistan.
- ▶ Au **Salvador**, l'Institut salvadorien de formation professionnelle (INSAFORP) fournit aux apprentis potentiels et aux entreprises intéressées des informations générales sur les conditions requises pour participer aux programmes d'apprentissage, avec des détails sur les frais et les différents types de formation disponibles²².
- ▶ En **Suisse**, le *Guide de l'apprentissage*²³ explique la législation et fournit des informations sur les points les plus importants concernant la formation en apprentissage. Le manuel couvre la plupart des aspects de ce type de formation, notamment le contrat d'apprentissage et ses principales dispositions légales, la formation dispensée par l'employeur, l'école professionnelle et les organisations professionnelles, les ressources nécessaires pour en garantir la qualité, ainsi que les procédures de qualification avec examen final.

¹⁶ Pour plus de détails, consulter le site <https://www.nita.go.ke/>

¹⁷ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://drive.google.com/file/d/1jHO2GN74XS3x-58rjRn6ncq7suV0FH_S/view

¹⁸ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://drive.google.com/file/d/1bvtEQ1SfAvhFILQBe8V_rcho-745ryOH/view

¹⁹ Pour plus de détails, consulter le site <https://www.mito.org.nz/get-qualified/apprenticeships-and-training/>

²⁰ Pour plus de détails, consulter le document suivant: <https://www.tec.govt.nz/assets/Publications-and-others/The-code-of-good-practice-for-new-zealand-apprenticeships.pdf>

²¹ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/apprenticeships_in_pakistan_-_a_handbook_and_guide.pdf

²² Pour plus de détails, consulter le site <https://www.insaforp.org.sv/index.php/formacion-dual>

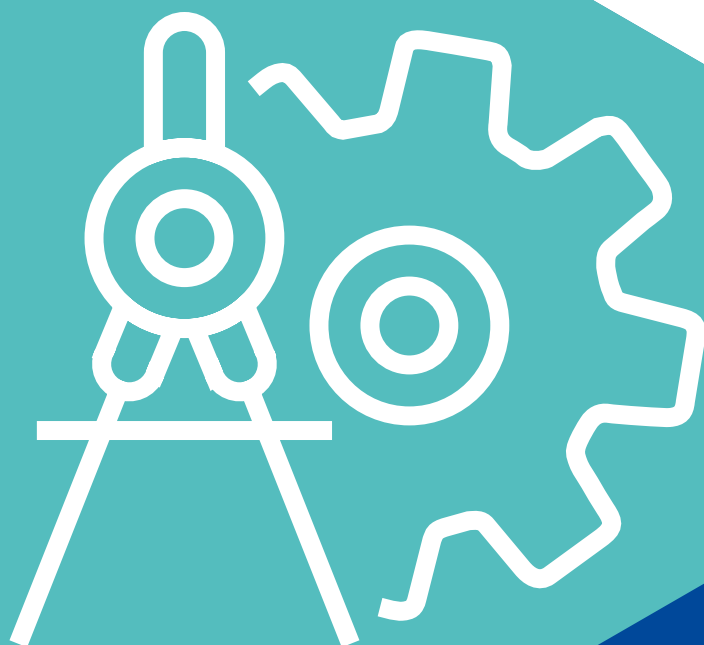
²³ Pour plus de détails, consulter le document suivant: https://www.formationprof.ch/dyn/bin/2343-13979-1-sdbb-wegweiser-f_140424.pdf



Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

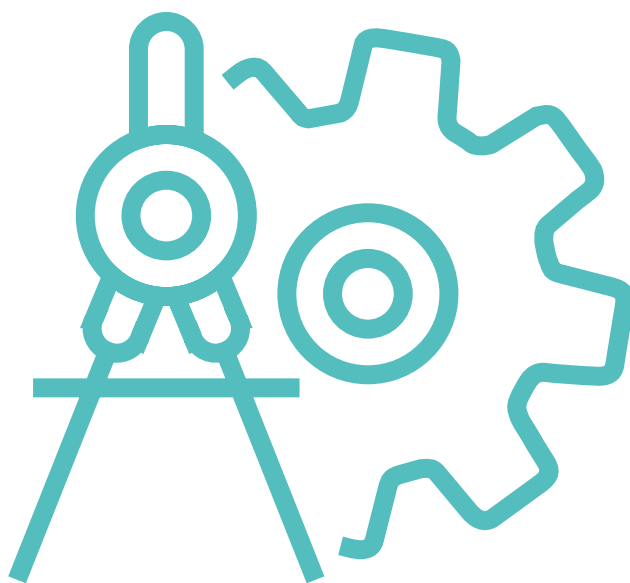
► Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité



Outils pour des
apprentissages de qualité

**Volume 2: Guide de l'OIT
à l'intention des praticiens**

► **Élaborer des programmes
d'apprentissage de qualité**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

Service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

ISBN 978-92-2-032186-7 (web PDF)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Outils pour des apprentissages de qualité

Module 1 Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité

► Module 2 Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité

Module 3 Préparer des postes d'apprentissage de qualité

Module 4 Organiser la formation en apprentissage

Module 5 Transition et évaluation postformation

Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Table des matières

Acronymes et abréviations v

Module 2 Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité 1

2.1	Établir un cadre institutionnel pour le dialogue social	1
2.2	Déterminer les besoins en compétences dans les secteurs et les métiers concernés	7
2.3	Élaborer des profils professionnels et des curriculums en fonction de l'évaluation des besoins en compétences	13
2.4	Produire des supports pédagogiques et didactiques	20
2.5	Liste de points à vérifier	24

Liste des outils

Outil 2.1.1	Cadre institutionnel du dialogue social en Norvège	5
Outil 2.1.2	Plateforme de dialogue social en Allemagne	5
Outil 2.1.3	Comité directeur et comité technique à Zanzibar	6
Outil 2.1.4	Développer des compétences en matière de dialogue social avec un jeu de rôle: exercice de formation	6
Outil 2.2.1	Méthode utilisée pour étudier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Australie	10
Outil 2.2.2	Comment réaliser une analyse sectorielle simple et rapide? – Pays asiatiques	11
Outil 2.2.3	Questionnaire pour sélectionner des secteurs et évaluer la situation des cadres sociétal, politico-juridique et économique, DC dVET	11
Outil 2.2.4	Plan sectoriel de développement des compétences de la merSETA, Afrique du Sud	11

Outil 2.2.5	Guide pour réaliser une enquête auprès des employeurs sur les besoins en compétences, BIT/ETF/Cedefop	12
Outil 2.2.6	Planification des effectifs, apprentis compris, dans les entreprises aux États-Unis	12
Outil 2.3.1	Élaboration du règlement d'une formation, y compris du profil professionnel, Allemagne	17
Outil 2.3.2	Manuel pour élaborer des curriculums de formation à partir de profils professionnels, Suisse	17
Outil 2.3.3	Guide pour élaborer un curriculum de formation fondé sur un référentiel d'emploi, Jordanie	18
Outil 2.3.4	Manuel pour élaborer des référentiels de qualification et d'emploi, Bosnie-Herzégovine	18
Outil 2.3.5	Guide d'élaboration et de mise en œuvre de qualifications qui répondent aux besoins de l'industrie, VET Toolbox, British Council	18
Outil 2.3.6	Exemples de référentiels d'emploi au Royaume-Uni, en Allemagne, au Canada et en Australie	18
Outil 2.3.7	Exemple de référentiel de formation pour un programme d'apprentissage dans la construction navale, Angleterre	19
Outil 2.3.8	Exemple de curriculum pour la qualification d'électricien (aciérie), Inde	19
Outil 2.3.9	Les compétences transférables dans l'enseignement et la formation professionnels, VET Toolbox, GIZ	19
Outil 2.3.10	Cadre programmatique et conceptuel pour l'éducation aux compétences de vie et à la citoyenneté au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, UNICEF	19
Outil 2.4.1	REALTO – Une plateforme en ligne pour échanger des expériences, créer des contenus de formation et mettre en contact différents lieux de formation en Suisse	21
Outil 2.4.2	Système de gestion de la formation en ligne, y compris une application mobile pour les compétences professionnelles, Corée du Sud	21
Outil 2.4.3	Supports pédagogiques comprenant des modèles animés 3D, Inde	22
Outil 2.4.4	Aides à la mise en œuvre des formations et des évaluations, Allemagne	23
Outil 2.4.5	Matériel pédagogique pour les apprentis, Autriche	23
Outil 2.4.6	Manuel à l'intention des formateurs sur la manière de gérer un stage de formation pour maximiser le potentiel d'apprentissage, Viet Nam	23

Liste des figures

Figure 2.1	Étapes d'une enquête auprès des entreprises sur les besoins en compétences	8
Figure 2.2	Élaboration de curriculums basés sur l'analyse de la demande de compétences sur le marché du travail	13
Figure 2.3	Élaboration d'un curriculum à partir d'un référentiel d'emploi	16

Acronymes et abréviations

BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung (Allemagne)
BIT	Bureau International du Travail
CEBR	Centre for Economics and Business Research
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
DC dVET	Donor Committee for dual Vocational Education and Training
DCC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EAfA	European Alliance for Apprenticeships – Alliance européenne pour l'apprentissage)
EAN	European Apprentices Network
EFP	enseignement et formation professionnels
EFPC	enseignement et formation professionnels continus
EFPI	enseignement et formation professionnels initiaux
EFTP	enseignement et formation techniques et professionnels
ETF	European Training Foundation – Fondation européenne pour la formation
GAN	Global Apprenticeship Network
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande)
IAG	Inter-Agency Working Group
IBA	Integrative Berufsausbildung
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (Suisse)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (République dominicaine)
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
KRIVET	Korea Research Institute for Vocational Education and Training
MerSETA	Manufacturing, engineering and related services of the Sector Education and Training Authorities (Afrique du Sud)
NAVTTCC	National Vocational and Technical Training Commission
NIMI	National Instructional Media Institute (Inde)
NITA	National Industrial Training Authority (Kenya)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFA	organisme de formation agréé
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	petites et moyennes entreprises
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (Pays-Bas)
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Suisse)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brésil)
SHRDC	Selong Human Resource Development Centre



► Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité

Si l'on regarde les systèmes d'apprentissage dans le monde, on constate que le dénominateur commun de réussite le plus important est presque toujours le dialogue social. Les systèmes d'apprentissage fonctionnent parce qu'ils relient la formation en classe et la formation en entreprise, et parce qu'ils font appel aux employeurs et aux travailleurs qui savent quelles sont les formations nécessaires et comment les dispenser.

Guy Ryder, Directeur général du BIT, dans un discours prononcé à l'occasion du lancement du rapport *Éléments clés de l'apprentissage de qualité – Entente commune du B20 et du L20*, le 18 juin 2013 à Genève

L'élaboration d'un programme est la première phase du cycle de vie d'une formation en apprentissage. Cette phase peut se diviser en quatre processus principaux, comme indiqué ci dessous. Ce module comporte donc quatre sections décrivant chacune un processus.

Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité

► Établir un cadre institutionnel pour le dialogue social

► Déterminer les besoins en compétences dans les secteurs et les métiers concernés

► Élaborer des profils professionnels et des curriculums en fonction de l'évaluation des besoins en compétences

► Produire des supports pédagogiques et didactiques

► 2.1 Établir un cadre institutionnel pour le dialogue social



Pourquoi est-il nécessaire de créer un cadre institutionnel efficace pour le dialogue social?

Un **dialogue social constructif** est l'un des six éléments constitutifs de systèmes d'apprentissage de qualité. Il est indispensable pour mener à bien l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des programmes. La question du dialogue social est traitée dans le volume 1 du guide pratique. Les points en rapport avec le dialogue social abordés dans cette section concernent plus particulièrement les praticiens.

À l'échelon national, le dialogue social intervient généralement au stade de l'élaboration des politiques, des lois et règlements, ainsi que des systèmes de qualification et d'assurance

qualité. À l'échelon sectoriel, le dialogue social intervient dans l'élaboration de plans spécifiques d'amélioration des qualifications professionnelles sur la base d'une évaluation des besoins et des déficits de compétences dans le secteur concerné. À l'échelon local, le dialogue social (entre les entreprises, les prestataires d'EFTP et d'autres institutions) intervient généralement au stade de la mise en œuvre et du suivi des programmes d'apprentissage.

Un cadre institutionnel efficace permettant aux partenaires sociaux de communiquer entre eux mais aussi, plus largement, avec le réseau des acteurs nationaux, sectoriels et locaux est l'élément fondamental d'un dialogue social réussi. Il permet aux partenaires sociaux de devenir partie intégrante du système et de jouer un rôle actif dans le développement d'un apprentissage de qualité. Le cadre institutionnel prend des formes diverses selon les pays avec des instances tripartites, voire bipartites, présentes aux niveaux national, sectoriel et local. Quelques exemples sont donnés dans l'encadré 2.1. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 5 du volume 1 du guide pratique.

Encadré 2.1 Exemples de cadres institutionnels



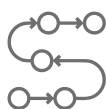
Au niveau national: Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels (BIBB, Allemagne); Conseil central de l'apprentissage (Inde).

Au niveau sectoriel: Autorités sectorielles de l'éducation et de la formation (SETA, Afrique du Sud); Conseils du système S – Services nationaux d'apprentissage dans l'industrie (SENAI, Brésil); Comités consultatifs sectoriels de l'Institut national de formation technique et professionnelle (INFOTEP, République dominicaine).

Au niveau local: Comités de la formation professionnelle des chambres (Allemagne).

Au niveau de l'entreprise: Chez Rolls-Royce, un Conseil de gouvernance définit les politiques et l'orientation du programme d'apprentissage. Composé du directeur de l'usine, des chefs de production, du responsable du programme d'apprentissage et du responsable des ressources humaines, il se réunit trois ou quatre fois par an. Le Conseil de gouvernance détermine les besoins futurs en apprentis et internes, examine les progrès de chaque apprenti, résout tout problème *majeur susceptible de survenir pendant la durée du programme et étudie les changements proposés*.

Source: BIT, 2017. Informations fournies par Linda M. Hogan, conseillère en formation chez Rolls-Royce.



Les étapes nécessaires pour mettre en place une gouvernance ou un cadre institutionnel pour le dialogue social

Pour mettre en place une gouvernance ou un cadre institutionnel pour le dialogue social, la ou les entités chargées d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'apprentissage (par exemple les pouvoirs publics, les organisations d'employeurs et de travailleurs) devront suivre les étapes suivantes en concertation avec les autres parties concernées:

- Identifier le cadre institutionnel en place pour élaborer des programmes d'apprentissage, évaluer son efficacité et le renforcer au besoin. L'évaluation du cadre institutionnel peut se faire pendant l'évaluation de l'environnement d'élaboration des politiques sur l'apprentissage.

- ▶ En l'absence d'une telle instance, mettre en place une plateforme multipartite (par exemple un groupe de travail ou un comité directeur), de préférence au niveau sectoriel, pour guider l'élaboration des programmes. Cette plateforme intègre généralement les acteurs suivants:
 - » des organisations d'employeurs, y compris les chambres et organismes professionnels sectoriels et autres associations professionnelles;
 - » des organisations de travailleurs;
 - » des représentants des ministères du travail et de l'éducation et d'autres ministères sectoriels concernés, des administrations compétentes et des organismes et prestataires d'EFTP;
 - » des organisations de jeunes;
 - » des organisations de la société civile.
- ▶ Définir les rôles, les responsabilités et le financement du ou des groupes de travail.
- ▶ Déterminer l'entité qui accueillera le ou les groupes de travail et le secrétariat. Selon les pays, il pourra s'agir d'une instance dirigée par les employeurs ou d'un organisme d'EFTP public. Les mandants tripartites pourront toutefois disposer du même pouvoir décisionnel au sein du groupe. Par exemple, au sein du conseil d'administration du BIBB en Allemagne (outil 2.1.2), la voix de chacune des quatre parties – gouvernement fédéral, gouvernements des *Länder*, organisations d'employeurs et organisations de travailleurs – compte à égalité (25 pour cent) lors des votes.
- ▶ Le groupe de travail multipartite peut également faciliter d'autres processus – supervision des techniques d'évaluation, évaluation des programmes existants.
- ▶ Au niveau local, créer si nécessaire un groupe de travail chargé de coordonner et d'accompagner la mise en œuvre des programmes d'apprentissage. Cela peut s'avérer utile lorsque le programme est mis en œuvre dans plusieurs régions du pays.





© ILO



Conseils

- ★ Il n'y a pas de modèle universel: les rôles des divers intervenants ne sont pas les mêmes dans tous les pays. De nombreux facteurs – environnement politique, politiques sociales et économiques, traditions et capacités des parties prenantes notamment – influent sur la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs. Néanmoins, les décideurs auront intérêt à appliquer le principe des "employeurs aux commandes" lorsqu'ils déterminent les rôles des différents acteurs. Pour plus de détails, se reporter à l'annexe I.
- ★ Lorsqu'un pays lance pour la première fois un programme d'apprentissage, les différentes parties pourront travailler ensemble dans le cadre d'un comité directeur ou d'un groupe de travail. À mesure que le programme se développe, un cadre institutionnel plus structuré devient nécessaire. Par exemple, un comité directeur et un groupe de travail technique ont été mis en place à Zanzibar (Tanzanie) pour superviser l'élaboration et la gestion des programmes d'apprentissage (outil 2.1.3).
- ★ Les groupes de travail dotés de pouvoirs de décision sont plus efficaces que les groupes dont le rôle est purement consultatif. Le dialogue social est durable si toutes les parties prenantes ont conscience des avantages qu'elles ont à y participer.
- ★ Pour favoriser une coopération efficace par le dialogue social, instaurer un climat de confiance et privilégier les contacts directs aideront à surmonter les obstacles et à établir de solides relations entre les différentes parties.



Outils visant à établir un cadre institutionnel pour le dialogue social

Outil 2.1.1 Cadre institutionnel du dialogue social en Norvège

La Norvège facilite le dialogue social dans le secteur de l'EFTP par divers moyens et à différents niveaux. En vertu de la législation nationale, les partenaires sociaux ont des représentants, et sont habituellement majoritaires, dans toutes les instances consultatives nationales et départementales en ce qui concerne l'EFTP de niveau 2^e cycle du secondaire (y compris l'apprentissage). Les principales instances sont énumérées ci-dessous:

- le Conseil national de l'enseignement et de la formation professionnels (*Samarbeidsrådet for yrkesopplæring* – SRY) donne un avis stratégique sur des questions de qualité;
- neuf conseils sectoriels de la formation professionnelle (*Faglige råd*) formulent des avis sur les différents métiers relevant de leur compétence, sur l'élaboration des curriculums et sur les questions de qualité;
- dans chaque département, le Conseil de la formation professionnelle (*Yrkesopplæringsnemnda*) formule des avis sur des questions régionales, notamment l'orientation professionnelle, le développement régional et la dispensation d'une formation en apprentissage répondant aux besoins du marché local du travail;
- dans chaque département, des jurys (*Prøvenemnder*) sont chargés de faire passer les examens professionnels et d'évaluer les ouvriers qualifiés;
- des commissions d'appel nationales et régionales de l'EFTP (*Klagenemnder*) examinent les recours des candidats qui ont échoué à leur examen final.

Source: Norwegian Directorate for Education and Training (2014) *Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes*,
https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2015/ReferNet_NO_2014_WBL.pdf (en anglais)

Outil 2.1.2 Plateforme de dialogue social en Allemagne

En Allemagne, une plateforme de dialogue social facilite le développement d'une collaboration entre les principaux acteurs de l'apprentissage. Le conseil d'administration du BIBB est l'instance consultative officielle du gouvernement allemand pour toutes les questions fondamentales concernant la formation et l'enseignement professionnels. Des représentants des organisations d'employeurs, des organisations de travailleurs, des *Länder* et du gouvernement fédéral siègent au conseil, chaque groupe disposant du même poids (25 pour cent) lors des votes. L'une des principales responsabilités du conseil d'administration est d'approuver le projet de réglementation de la formation professionnelle. Le conseil est assisté par un comité permanent, deux sous-comités, des groupes de travail et le personnel de l'institut.

L'Allemagne dispose d'autres instances importantes de dialogue social aux niveaux méso et microéconomique.

Source: www.bibb.de/en/463.php (en allemand et en anglais).



© ILO

Outil **Comité directeur et comité technique à Zanzibar**

2.1.3

À Zanzibar (Tanzanie), un comité directeur et un comité technique dirigent l'élaboration et la gestion des programmes d'apprentissage. Les deux comités travaillent en étroite collaboration, avec une répartition claire des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs.

Le comité directeur est l'organe consultatif stratégique dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage. Il coopère avec de hauts fonctionnaires afin de s'assurer que les programmes correspondent bien aux priorités du pays. Le comité technique est quant à lui chargé de mener des activités techniques et de conseiller le comité directeur sur toute question relative à la mise en œuvre des programmes.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=EDMSP1_254634 (en anglais)

Outil **Développer des compétences en matière de dialogue social avec un jeu de rôle: exercice de formation**

2.1.4

Le Centre international de formation de l'OIT et le BIT ont mis au point un outil visant à renforcer les compétences des gouvernements et des partenaires sociaux en matière de dialogue social. Il s'agit d'un jeu de rôle dans lequel les participants travaillent sur un exemple fictif de programme d'apprentissage en jouant le rôle d'un représentant des pouvoirs publics, d'une organisation d'employeurs ou d'une organisation de travailleurs (un rôle qui ne doit pas correspondre à la fonction réelle du participant). Ce jeu de rôle peut être utilisé dans le cadre de programmes de formation ou lors de réunions sur l'élaboration et la planification de stratégies.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=EDMSP1_254635 (en anglais)

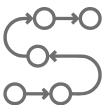
► 2.2 Déterminer les besoins en compétences dans les secteurs et les métiers concernés



Pourquoi les besoins en compétences dans les différents secteurs doivent-ils être évalués?

Des exercices d'évaluation et d'anticipation sont menés pour évaluer les besoins de compétences actuels et futurs, de manière à permettre aux pays de réagir aux changements intervenus sur le marché du travail (BIT, 2015; OCDE, 2016). Recenser ces besoins est indispensable pour *assurer une forte adéquation des programmes d'apprentissage aux besoins du marché du travail* – l'un des six éléments constitutifs d'un système apprentissage de qualité (voir la section 9.1 du volume 1 du guide pratique pour plus de détails sur l'évaluation et l'anticipation des besoins en compétences).

Les employeurs qui évaluent régulièrement ces besoins sont plus à même de planifier des stratégies de gestion et de perfectionnement des ressources humaines. Des informations sur les besoins en compétences facilitent également le travail des services de conseil et d'orientation professionnelle pour éclairer les choix des étudiants.

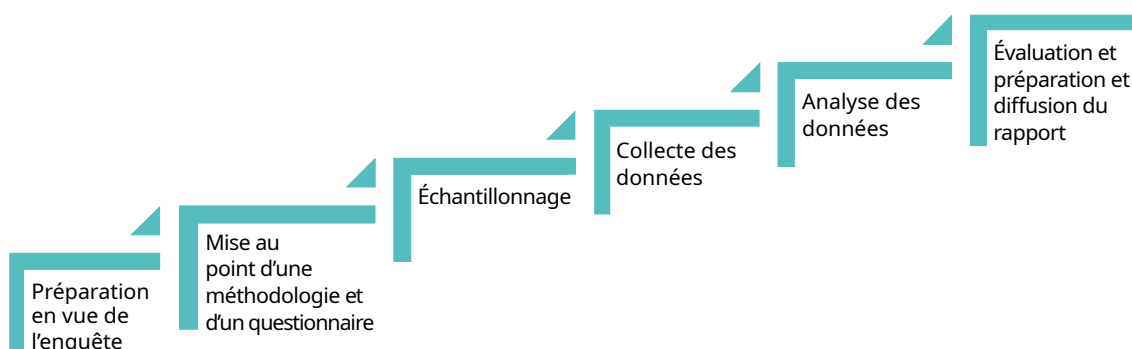


Les étapes d'une évaluation des besoins en compétences

Un bon système d'éducation et de formation devrait disposer d'informations sur les besoins et les déficits de compétences pour élaborer des profils professionnels et des programmes d'apprentissage. Si ces informations ne sont pas disponibles, un groupe de travail sur l'apprentissage, ou une autre entité responsable, pourra procéder à une évaluation de ces besoins en suivant les étapes génériques ci-après:

- Fixer le ou les objectifs des programmes d'apprentissage et déterminer à quelle échelle ceux-ci seront déployés (par exemple nationale ou limitée à certaines zones géographiques ou à certains secteurs). Le choix des secteurs dépend de nombreux facteurs, notamment le potentiel de croissance et d'emploi ainsi que les déficits de compétences constatés et prévus dans ces secteurs.
- Consulter les institutions responsables de l'information sur le marché du travail, de l'éducation et de la formation, ainsi que les organisations d'employeurs aux niveaux national et sectoriel, afin de recueillir des informations sur la demande et l'offre de compétences pour les métiers des secteurs déterminés.
- En l'absence d'informations fiables, identifier l'institution et les partenaires compétents pour effectuer une évaluation des besoins en compétences et choisir une méthodologie appropriée. Les enquêtes auprès des employeurs/entreprises sur les besoins en compétences sont une méthode efficace et efficiente qui est largement utilisée pour recueillir des informations sur ces besoins et les stratégies de perfectionnement professionnel (voir l'outil 2.2.5).

► Figure 2.1 Étapes d'une enquête auprès des entreprises sur les besoins en compétences



Source: Mane et Corbella, 2017.

L'instance chargée de mettre au point et de réaliser une enquête auprès des entreprises sur les besoins en compétences (par exemple une entité responsable de l'information sur le marché du travail, un établissement de recherche ou une organisation d'employeurs) devra procéder de la manière suivante:

- En étroite collaboration avec une organisation d'employeurs compétente, mettre au point une méthodologie, et notamment un questionnaire, pour déterminer les besoins en compétences au niveau national ou dans un secteur particulier. Des détails sur le processus, dont un exemple de questionnaire, figurent dans l'outil 2.2.5.
- Tester le questionnaire en réalisant des enquêtes pilotes.
- Envoyer la version définitive du questionnaire aux entreprises et collecter les données.
- Analyser, valider et interpréter les résultats de l'enquête en les examinant avec des organisations d'employeurs et des entreprises.
- Présenter les résultats de l'enquête et en débattre avec les parties prenantes (par exemple dans les groupes de travail mis en place dans le cadre du dialogue social).
- Communiquer les résultats de l'enquête aux personnes concernées par:
 - » l'orientation professionnelle, afin que toute personne qui entre en apprentissage ou qui intègre un autre programme de formation ait connaissance de l'évolution de la demande sur le marché du travail (voir la section 4.1);
 - » la constitution des profils de qualification et des curriculums, afin qu'elles puissent élaborer ou actualiser les profils professionnels et les curriculums qui leur sont associés dans les formations en apprentissage (voir la section 2.3 ci-dessous).
- Répéter l'enquête régulièrement pour suivre l'évolution de la demande de compétences sur le marché du travail.



Conseils

- ★ Toute stratégie en matière d'éducation et d'emploi exige une information complète sur le marché du travail. Comme il n'existe aucune méthode capable à elle seule de renseigner suffisamment sur ce marché, il est essentiel de recourir à plusieurs méthodes appropriées et complémentaires pour obtenir une vue d'ensemble complète et véritablement représentative de la demande de compétences.
- ★ Le soutien des organisations d'employeurs étant essentiel à la réussite de l'exercice de collecte des données, l'instance responsable devra encourager la participation des entreprises par:
 - ▶ des mesures visant à instaurer la confiance, comme l'inclusion dans un dialogue social consultatif, afin d'inciter les entreprises à communiquer des informations sur leurs besoins en compétences du moment et à venir;
 - ▶ une sensibilisation des entreprises aux avantages d'une évaluation des besoins en compétences et à l'importance de leur participation à l'enquête.
- ★ En principe, ce sont les représentants du monde du travail – organisations d'employeurs et de travailleurs – qui sont le mieux placés pour procéder à une évaluation des besoins en compétences, dans la mesure où ils sont les mieux informés de ces besoins. Des conseils sectoriels des compétences peuvent également faciliter le recensement des besoins dans le secteur qui les concerne.
- ★ La collecte des données est un élément primordial et doit être planifiée, pilotée et supervisée avec rigueur. L'objectif est d'atteindre un taux de réponse élevé et un minimum de réponses manquantes. Les enquêteurs devront être formés de manière à obtenir des réponses les plus complètes possibles et à garantir la qualité des informations recueillies. Le traitement des données collectées est une autre étape cruciale du processus.
- ★ Si les informations sur le marché du travail ne sont pas disponibles et qu'un programme pilote doit être mis en œuvre à une échelle limitée, des méthodes plus simples associant analyse documentaire, groupes de discussion et entretiens avec des informateurs clés pourront aider à choisir le secteur et les métiers retenus pour le programme pilote.
- ★ Certaines entreprises utilisent plusieurs critères pour fixer le nombre d'apprentis à recruter. Par exemple, Rolls-Royce détermine ses besoins futurs en apprentis et internes en fonction des facteurs suivants:
 - ▶ le nombre de formateurs disponibles pour la formation sur le poste de travail (ratio formateurs/stagiaires de 1 pour 1);
 - ▶ la demande prévue;
 - ▶ le renouvellement du personnel.



Outils pour déterminer les besoins en compétences dans les secteurs et les métiers concernés

Le rapport intitulé *Approaches to anticipating skills for the future of work*¹, préparé conjointement par le BIT et l'OCDE pour le Groupe de travail du G20 sur l'emploi, énonce un ensemble de principes pour procéder à une évaluation efficace des besoins en compétences. Il résume les conditions, avantages et inconvénients associés aux différentes méthodes d'anticipation et de prévision de ces besoins. Il inclut également une liste d'outils du BIT pour analyser et anticiper les besoins en compétences. Par exemple, six guides produits par le BIT, l'ETF et le Cedefop proposent un large éventail de méthodologies potentiellement complémentaires les unes des autres (voir l'encadré 33 du volume 1 du guide pratique). Ces guides exposent des approches à la fois qualitatives et quantitatives et préconisent un dialogue social et des institutions solides propices à une meilleure compréhension des futurs besoins en compétences. Ils montrent aux professionnels, aux décideurs, aux chercheurs, aux partenaires sociaux et aux spécialistes comment générer des informations fiables sur le marché du travail en associant plusieurs méthodes et comment analyser et exploiter ces données pour élaborer des mesures ou adapter des stratégies pour l'éducation et l'emploi.

À cela s'ajoutent les outils décrits ci-dessous, qui sont utilisés par des praticiens aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise dans divers pays.

Outil 2.2.1 Méthode utilisée pour étudier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Australie

En Australie, la liste des besoins nationaux en compétences recense les métiers confrontés à un manque de main-d'œuvre qualifiée dans le pays. Le ministère de l'Emploi effectue régulièrement des études détaillées du marché du travail afin de détecter les pénuries de main-d'œuvre qualifiée, études dont les résultats vont orienter les politiques adoptées, la planification et l'affectation des ressources. L'enquête auprès des employeurs ayant récemment publié une offre d'emploi est un élément clé des recherches menées. Cette enquête vise à recueillir deux types de données auprès des employeurs qui cherchent à recruter des travailleurs qualifiés:

- Des données qualitatives tirées de discussions avec des employeurs et des professionnels du recrutement, qui permettent de cerner les principaux enjeux liés au marché du travail pour chaque corps de métiers.
- Des données quantitatives sur le recrutement des employeurs, notamment la proportion de postes vacants pourvus et le nombre de candidats, de candidats qualifiés et de candidats aptes pour le poste. Ces données permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps et d'étudier les pénuries de main-d'œuvre qualifiée par État/territoire et par métier.

Les résultats, qui sont accessibles au public, servent de base à une série de politiques et de programmes dans les domaines de l'éducation, de la formation, de l'emploi et de l'immigration.

Source: https://docs.jobs.gov.au/system/files/doc/other/ss_methodology_0.pdf (en anglais)

¹ Consulter le site https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/multilateral-system/g20/reports/WCMS_646143/lang-fr/index.htm [6 décembre 2019].

Outil 2.2.2 Comment réaliser une analyse sectorielle simple et rapide? – Pays asiatiques²

Cet outil indique les étapes et les processus et fournit un questionnaire type pour sélectionner des secteurs (voir l'annexe 1 de l'outil).

Source: GIZ (2017) *Down to earth: A practitioner's guideline to work with business and industry in TVET*, https://sea-vet.net/images/seb/e-library/doc_file/311/giz2017down-to-earthguideline-version-2.pdf

Outil 2.2.3 Questionnaire pour sélectionner des secteurs et évaluer la situation des cadres sociétal, politico-juridique et économique, DC dVET

Idéalement, la sélection des secteurs s'appuie sur une étude approfondie. Une fois qu'un certain nombre de secteurs prometteurs ont été identifiés, une "analyse sectorielle simple et rapide" peut être effectuée pour évaluer la possibilité d'accroître la participation du secteur d'activité. Ce questionnaire en ligne permet d'analyser trois secteurs sélectionnés. Chaque secteur est évalué en fonction d'un ensemble de critères, qui découlent de l'analyse de la situation des cadres sociétal, politico-juridique et économique. Les personnes qui répondent au questionnaire doivent se demander si la situation de ces cadres dans le contexte local favorise ou non la participation du secteur d'activité.

Source: https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Implication-de-l%C3%A9conomie_QUESTIONNAIRE_FRA_FINAL.pdf, p. 3 à 6.

Outil 2.2.4 Plan sectoriel de développement des compétences de la merSETA, Afrique du Sud

En Afrique du Sud, chaque Autorité sectorielle de l'éducation et de la formation (SETA) élabore un plan sectoriel de développement des compétences, qui décrit dans les détails la demande et l'offre de compétences et les déficits qui en résultent dans le secteur concerné. Ces déficits de compétences (rares ou essentielles) orientent les mesures prioritaires qui seront prises pour répondre aux besoins du secteur. Ce plan élaboré par la merSETA (l'autorité responsable du secteur de la fabrication, de l'ingénierie et des services s'y rapportant), l'une des 21 SETA, comprend des informations sur la méthode de recherche utilisée pour produire des données sur la demande et l'offre de compétences. La méthode s'appuie à la fois sur des recherches primaires et secondaires.

Source: http://merseta.org.za/KnoRep/SECTOR%20SKILLS%20PLANNING/merSETA%20Sector%20Skills%20Plan%202017_18%20-%202021_22.pdf (en anglais)

<http://merseta.org.za/KnoRep/Pages/SECTORSKILLSPLANNING.aspx> (en anglais)

² La publication source a été élaborée par la communauté de pratique pour une coopération avec le secteur privé dans l'EFTP, qui fait partie du réseau sectoriel "Assets for Asia" de la GIZ. La communauté de pratique comprend du personnel de la GIZ (experts internationaux, personnel national, experts intégrés et conseillers en développement) venant des pays suivants: Inde, Indonésie, République démocratique populaire lao, Mongolie, Myanmar, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Thaïlande et Viet Nam



© ILO

Outil 2.2.5 Guide pour réaliser une enquête auprès des employeurs sur les besoins en compétences, BIT/ETF/Cedefop

Ce document, qui fait partie de la série de guides produits par le BIT, l'ETF et le Cedefop sur l'anticipation des besoins et l'adéquation des compétences, traite de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une enquête auprès des employeurs sur les besoins en compétences. Ces enquêtes sont conçues pour produire des données sur les besoins en compétences des entreprises et sur les stratégies de développement du capital humain mises en œuvre par les employeurs. Si elles sont effectuées régulièrement, ces enquêtes permettent d'étudier l'évolution des besoins et d'identifier les obstacles potentiels.

Les informations contenues dans ce guide aideront les institutions souhaitant réaliser ce type d'enquête à déterminer ce qui est nécessaire à chaque étape de l'élaboration de l'enquête. Le guide apporte des conseils et présente des considérations méthodologiques concernant les principaux enjeux à chaque étape de l'élaboration de l'enquête, les décisions à prendre et les résultats attendus à l'issue de chaque phase.

Source: www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_548324/lang--fr/index.htm

Outil 2.2.6 Planification des effectifs, apprentis compris, dans les entreprises aux États-Unis

Une stratégie de gestion de la main-d'œuvre qui coïncide avec les besoins de l'entreprise exige une planification efficace des effectifs. *L'Employer's playbook for building an apprenticeship program (Manuel de l'employeur pour élaborer un programme d'apprentissage)* explique ce en quoi consiste la planification des effectifs, en détaille les différents aspects et les diverses méthodes, et fournit des informations essentielles pour mener à bien cette planification. Ce guide fournit en outre des exemples d'outils pouvant faciliter la planification des effectifs au niveau de l'entreprise, notamment un plan de travail détaillé pour le perfectionnement de la main-d'œuvre et une fiche d'évaluation des déficits de main-d'œuvre par poste de travail, entre autres.

Source: www.themanufacturinginstitute.org/~media/53456D700856463091B62D1A3DA262F4/Full_Apprenticeship_Playbook.pdf (en anglais)

En plus des outils ci-dessus, le chapitre 3 du guide du BIT et de l'OIE sur l'apprentissage pour les entreprises (BIT et OIE, 2019) explique en détail comment certaines entreprises décident d'embaucher des apprentis.

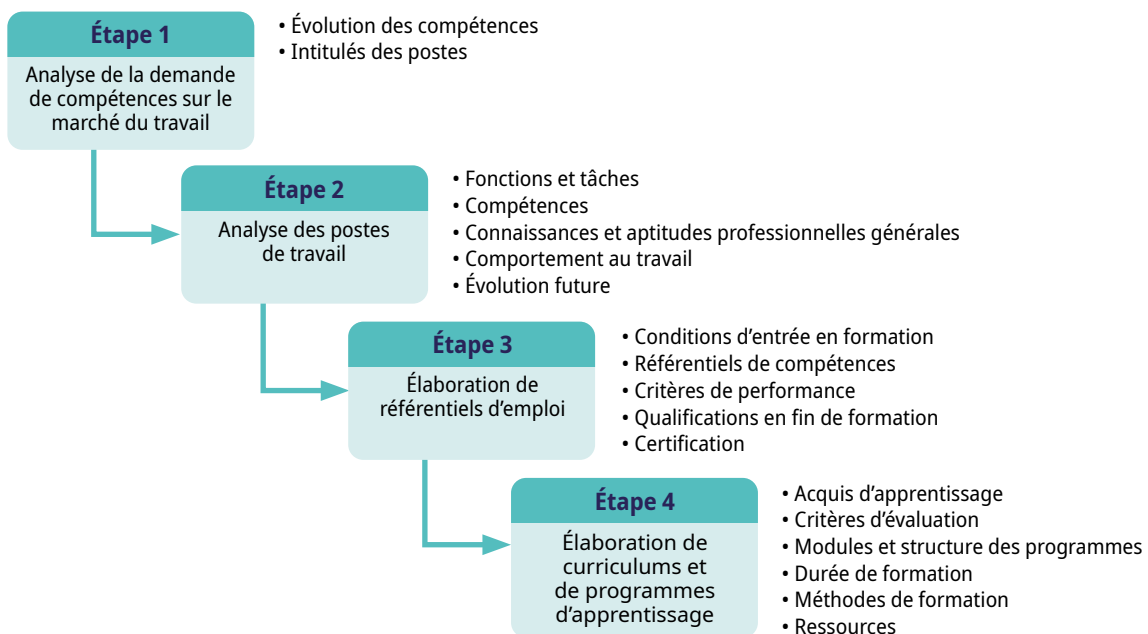
► 2.3 Élaborer des profils professionnels et des curriculums en fonction de l'évaluation des besoins en compétences



Pourquoi est-il nécessaire de disposer de profils professionnels clairement définis pour élaborer des programmes d'apprentissage?

Une fois les besoins en compétences déterminés, l'étape suivante consiste à élaborer des référentiels d'emploi³ (également appelés profils professionnels dans certains pays), qui seront ensuite utilisés pour créer des curriculums axés sur les compétences. La figure 2.2 illustre les quatre étapes de la création de curriculums basés sur l'analyse de la demande de compétences sur le marché du travail.

► Figure 2.2 Élaboration de curriculums basés sur l'analyse de la demande de compétences sur le marché du travail



Source: adapté d'un schéma de l'E-TVET Council (Conseil pour l'emploi & l'enseignement et la formation techniques et professionnels), 2015.

Dans la mesure où les référentiels d'emploi sont directement liés aux compétences nécessaires à l'exercice d'une profession et sont définis en collaboration avec des représentants des employeurs, un curriculum axé sur les compétences élaboré à partir d'un référentiel d'emploi permet de garantir une bonne adéquation des programmes d'apprentissage aux besoins du marché du travail.

En Allemagne, le terme compétence signifie la capacité et la volonté de l'individu d'utiliser

³ Le terme "référentiel d'emploi" désigne un descriptif officiel des compétences particulières nécessaires à l'exercice d'une certaine profession et des critères de performance permettant de juger de ces compétences, convenu par un échantillon représentatif d'employeurs et d'autres parties concernées. Les descriptifs des référentiels d'emploi ou profils professionnels varient d'un pays à l'autre.

ses connaissances et ses aptitudes ainsi que ses capacités personnelles, sociales et méthodologiques, et de se comporter de manière réfléchie et responsable sur le plan tant individuel que social. [...] Les qualifications sont décrites selon des catégories de compétences – 'compétences professionnelles' et 'compétences personnelles' –, elles-mêmes divisées en deux sous-catégories – 'connaissances' et 'aptitudes' pour la première, 'compétences sociales' et 'autonomie' pour la seconde (BIBB, 2014, p. 22, voir l'outil 2.3.1).

Encadré 2.2 Dispositions du règlement d'une formation en Allemagne



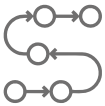
En Allemagne, le règlement d'une formation précise:

- l'appellation du métier enseigné;
- la durée de la formation – qui normalement doit être de deux ans minimum et trois ans maximum (la plupart des programmes ont une durée de trois ans, mais certains durent deux ans ou trois ans et demi);
- le descriptif du métier enseigné – c'est-à-dire un résumé des "aptitudes, connaissances et capacités" généralement nécessaires pour exercer la profession concernée;
- le programme-cadre de formation – un guide sur la manière dont s'organise l'enseignement de ces aptitudes, connaissances et capacités, tant sur le plan du curriculum que sur celui de l'emploi du temps;
- les critères d'évaluation.

Le curriculum figurant dans le règlement de la formation correspond à des exigences minimales. Chaque entreprise a donc la possibilité d'inclure d'autres sujets dans sa formation et d'apporter des qualifications supplémentaires aux apprentis.

Source: BIBB, 2014.





Les étapes pour élaborer un référentiel d'emploi, puis un curriculum

Élaboration d'un référentiel d'emploi

- ▶ Comme nous l'avons vu précédemment dans la section 2.1, les différents acteurs de la formation en apprentissage, notamment l'organisme responsable de l'EFTP ou tout autre organisme compétent, devront réunir un groupe de travail pour proposer un nouveau référentiel d'emploi ou réviser un référentiel d'emploi existant. L'encadré 2.3 donne un exemple des éléments requis dans un référentiel d'emploi en Jordanie.
- ▶ Le groupe de travail pourra choisir une méthodologie adaptée pour élaborer un référentiel d'emploi – par exemple méthode DACUM (Developing a Curriculum), analyse des postes de travail, analyse des fonctions (voir l'outil 2.3.3 pour plus de détails) ou méthode basée sur la situation de l'IFFP.

Encadré 2.3

Contenu d'un référentiel d'emploi, Jordanie



Le format d'un référentiel d'emploi en Jordanie se présente de la manière suivante:

- page de couverture: dénomination du métier, niveau professionnel, code CATP (Classification arabe type des professions), code CIP, noms des personnes qui ont élaboré le référentiel d'emploi, autorités d'approbation et d'agrément, dates d'approbation et de révision;
- descriptif résumé du métier: définition du métier, principaux savoirs, savoir-faire et savoir-être requis, risques professionnels, environnement de travail, emplois possibles, parcours professionnels, perspectives et préoccupations à venir, dispositions légales particulières;
- compétences d'employabilité;
- compétences professionnelles/techniques;
- critères de performance;
- liste des équipements, outils et supports de formation.

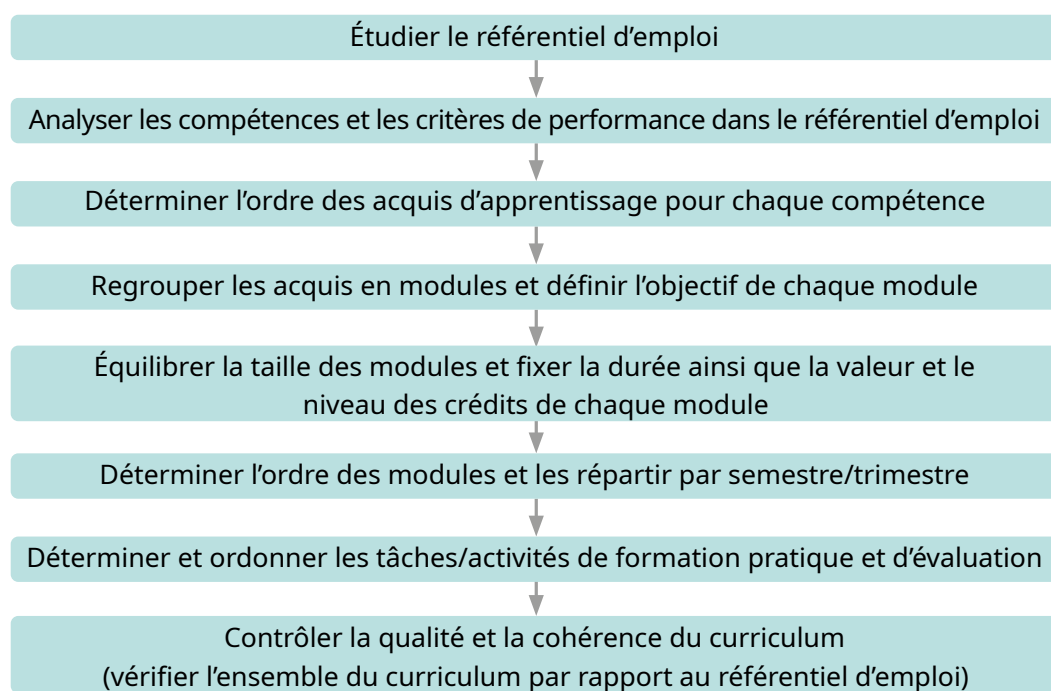
Source: Tool 2.3.3.

- ▶ Les principales étapes de l'élaboration d'un référentiel d'emploi sont les suivantes:
 - » identifier et définir le métier;
 - » identifier les principaux acteurs et experts de ce domaine et les former;
 - » définir les grandes catégories de tâches, fonctions et compétences liées au métier enseigné;
 - » définir et analyser les acquis d'apprentissage (savoirs, savoir-faire et savoir-être) pour chaque catégorie de tâches;
 - » rédiger le référentiel d'emploi complet en utilisant le format établi;
 - » faire vérifier le référentiel d'emploi par des experts du secteur, qui pourront recommander des améliorations.
- ▶ Une fois le consensus atteint, l'organisme responsable de l'EFTP, ou tout autre organisme compétent, publie le référentiel d'emploi.

Établir un curriculum

- ▶ À partir du référentiel d'emploi, une entité (éventuellement le groupe de travail qui a élaboré le référentiel d'emploi ou tout autre organisme tels que l'organisme responsable de l'EFTP) développe un curriculum de formation. Les étapes du processus sont représentées sur la figure 2.3.
- ▶ Le curriculum devra détailler les éléments de la formation dispensés sur le poste de travail par l'entreprise et en dehors du poste de travail par le prestataire d'EFTP. Cela peut nécessiter, comme en Allemagne, de développer deux curriculums distincts mais coordonnés pour les deux parties de la formation (pour des détails concernant l'élaboration de règlements de formation en Allemagne et de curriculums en Irlande, se reporter à la section 9.3 du volume 1 du guide pratique). Il arrive parfois que la formation soit également dispensée par un organisme intermédiaire qui devra alors être précisé dans le curriculum.

▶ Figure 2.3 Élaboration d'un curriculum à partir d'un référentiel d'emploi



Source: adapté d'un schéma de l'E-TVET Council (Conseil pour l'emploi & l'enseignement et la formation techniques et professionnels), 2015.



Conseils

- ★ Les curriculums de formation doivent offrir une certaine souplesse afin que les entreprises puissent y intégrer des contenus spécifiques. Ce degré de souplesse pourra être exprimé sous la forme d'un pourcentage.
- ★ Les profils professionnels doivent refléter non seulement les besoins immédiats en compétences des entreprises, mais aussi les besoins à long terme de la jeune génération entrant sur le marché du travail. Par conséquent, ces profils doivent être suffisamment larges et aller au-delà des exigences professionnelles immédiates pour favoriser l'acquisition de compétences d'employabilité essentielles qui sont à la base de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.



Outils pour élaborer des curriculums de formation à partir de profils professionnels

Outil 2.3.1 Élaboration du règlement d'une formation, y compris du profil professionnel, Allemagne

Cet outil décrit une procédure utilisée pour élaborer un règlement définissant le référentiel et les exigences minimales d'une formation. En collaboration avec le BIBB, des spécialistes de la formation dessinent les grandes lignes de nouveaux règlements et les harmonisent avec les curriculums envisagés pour la formation en dehors du poste de travail. Avec cette procédure bien établie et respectée, les parties concernées – organisations d'employeurs pour les entreprises et organisations de travailleurs pour les employés – participent à toutes les décisions importantes concernant le contenu, les objectifs, la durée et les exigences de la formation.

Source: www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/download/7324 (en anglais)

Outil 2.3.2 Manuel pour élaborer des curriculums de formation à partir de profils professionnels, Suisse

La pertinence des curriculums de formation par rapport aux besoins du marché du travail est un élément clé des systèmes d'apprentissage. En Suisse, l'initiative de développer de nouvelles qualifications ou d'actualiser des qualifications existantes émane des associations professionnelles concernées (organisations patronales). Sur la base d'une analyse des besoins du moment et à venir des entreprises des secteurs concernés, des profils professionnels axés sur les compétences ("profils de qualification") sont élaborés dans le cadre d'une collaboration rassemblant toutes les parties concernées (secteur privé, autorités nationales et autorités locales responsables des écoles de formation professionnelles). Des "ordonnances" définissant les compétences requises dans les métiers visés ainsi que d'autres documents sont ensuite rédigés à partir de ces profils, puis examinés avec toutes les parties concernées avant d'être adoptés.

Ce manuel donne un aperçu complet du processus, avec notamment des informations sur des aspects essentiels de l'élaboration ou de la modification des qualifications professionnelles et des documents de référence.

Source: *Processus de développement des professions dans la formation professionnelle initiale*, www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/fr/dokumente/2017/03/HB_BE.pdf.download.pdf/Handbuch_Prozess_der_Berufsentwicklung-20170328f.pdf

Outil 2.3.3 Guide pour élaborer un curriculum de formation fondé sur un référentiel d'emploi, Jordanie

Ce guide se concentre sur les processus à l'œuvre pour créer un référentiel d'emploi avec la méthode DACUM et offre des conseils pour élaborer des curriculums fondés sur les principes de la formation axée sur les compétences.

Il précise l'ordre des activités nécessaires pour élaborer des curriculums axés sur les compétences (également appelés curriculums axés sur les acquis d'apprentissage) à partir de référentiels d'emploi. Le guide fournit des détails sur le contenu des référentiels d'emploi et sur la procédure systématique suivie pour les mettre au point et les réviser. Il donne également des indications sur la manière d'utiliser les compétences et les critères de performance établis dans un référentiel d'emploi pour définir précisément les acquis d'apprentissage et les critères d'évaluation du curriculum, ainsi que des informations sur la façon d'organiser ceux-ci en modules.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=EDMSP1_254640 (en anglais)

Outil 2.3.4 Manuel pour élaborer des référentiels de qualification et d'emploi, Bosnie-Herzégovine

Le manuel a pour but d'expliquer et de faciliter l'élaboration de plusieurs référentiels de qualification et d'emploi en Bosnie-Herzégovine. Il précise la fonction de ces référentiels et explique comment en tirer le maximum de bénéfices, tant pour les individus que pour les institutions et le pays. Le manuel contient entre autres des conseils destinés aux établissements d'enseignement supérieur pour aider ceux-ci à mettre en place des programmes d'étude novateurs et de qualité.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=EDMSP1_254628 (en anglais)

Outil 2.3.5 Guide d'élaboration et de mise en œuvre de qualifications qui répondent aux besoins de l'industrie, VET Toolbox, British Council

Ce guide explique de manière pratique et détaillée comment concevoir et dispenser des qualifications qui répondent aux besoins de l'industrie.

Source: https://www.vettoolbox.eu/drupal_files/public/2019-11/Dev-Impl-Qual-Guide-v5_FR.pdf

Outil 2.3.6 Exemples de référentiels d'emploi au Royaume-Uni, en Allemagne, au Canada et en Australie

L'Institut américain pour un apprentissage professionnel novateur a regroupé les référentiels des quatre pays pour plusieurs métiers dans dix grandes catégories. Les référentiels d'emploi sont détaillés dans chacune d'elles.

Source: <https://innovativeapprenticeship.org/occupational-standards/> (en anglais)

Outil 2.3.7 Exemple de référentiel de formation pour un programme d'apprentissage dans la construction navale, Angleterre

En Angleterre, le référentiel d'une formation en apprentissage est élaboré par un groupe d'employeurs sous l'égide d'un organisme gouvernemental, l'Institut de l'apprentissage. Dans cet exemple – un nouveau programme d'apprentissage dans la construction navale –, le référentiel de la formation définit les savoirs, savoir-faire et savoir-être d'un ouvrier qualifié des chantiers navals. La procédure d'évaluation en fin de formation est décrite dans un document distinct associé au référentiel. Les curriculums sont ensuite élaborés localement, mais ils doivent être conformes au référentiel de la formation ainsi qu'aux critères d'évaluation définis.

Source: www.instituteforapprenticeships.org/apprenticeship-standards/boatbuilder/ (en anglais)

Outil 2.3.8 Exemple de curriculum pour la qualification d'électricien (aciérie), Inde

Cet outil décrit le format utilisé en Inde pour élaborer les référentiels de qualification des programmes d'apprentissage. Il précise les éléments suivants: niveau dans le cadre national de qualification des compétences; acquis d'apprentissage; référentiel et méthode d'évaluation; liste des outils et du matériel nécessaires pour la formation de base; répartition du temps entre formation pratique, formation théorique, acquisition de compétences d'employabilité et d'autres sujets; description du profil d'emploi; parcours de carrière dans le secteur. Il fournit également les noms des spécialistes du secteur et du système de formation qui ont élaboré les référentiels et les curriculums.

Source: https://nqr.gov.in/sites/default/files/Electrician%20%28Steel%20Plant%29_ATS_NSQF-5_0.pdf (en anglais)

Outil 2.3.9 Les compétences transférables dans l'enseignement et la formation professionnels, VET Toolbox, GIZ

L'objectif de cet outil est de fournir des orientations pour faciliter l'acquisition de compétences transférables par les jeunes, le but étant d'améliorer l'employabilité de cette partie de la population sur le marché du travail dans les pays où des projets d'investissement de grande envergure devraient offrir des possibilités d'emploi salarié et de travail indépendant.

Ce manuel donne des indications sur les compétences transférables à cibler, explique pourquoi et à quel moment ces compétences sont particulièrement utiles, et précise les contextes dans lesquels elles sont les plus pertinentes.

Source: https://www.vettoolbox.eu/drupal_files/public/2019-09/Competences%20transferables_0.pdf

Outil 2.3.10 Cadre programmatique et conceptuel pour l'éducation aux compétences de vie et à la citoyenneté au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, UNICEF

Ce cadre conceptuel et programmatique réinvente l'acquisition d'un savoir-être et l'éducation à la citoyenneté – tout en comblant certaines lacunes conceptuelles et programmatiques – dans l'optique d'amener des changements durables et de grande ampleur dans l'enseignement. Destiné aux décideurs, aux praticiens et aux spécialistes, il a pour but d'offrir une base pour orienter les politiques, les stratégies et les programmes à travers une approche systémique et dans le cadre de réformes de l'éducation nationale.

Source: https://www.unicef.org/mena/media/6156/file/LSCF%20Conceptual%20and%20Programmatic%20Framework_FR.pdf%20.pdf

► 2.4 Produire des supports pédagogiques et didactiques

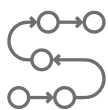


Une formation en apprentissage de qualité nécessite des supports pédagogiques et didactiques de qualité

“À l’instar du charpentier qui, même compétent, ne peut construire une maison les mains vides, un(e) enseignant(e) qualifié(e) ne peut ni forger le cœur et l’esprit de ses élèves ni développer leurs compétences ou leurs aptitudes sociales et professionnelles en l’absence de matériel et d’outils appropriés” (Internationale de l’Éducation, sans date). Les enseignants et les formateurs ont besoin de moyens et d’outils modernes pour améliorer l’efficacité des processus d’apprentissage, répondre aux besoins particuliers des apprenants et toucher davantage les apprenants qui vivent dans des régions reculées ou qui ont des difficultés à apprendre. Des supports pédagogiques bien pensés contribuent à réduire les disparités dans la qualité de l’enseignement dispensé par différents enseignants.

Avec l’évolution des nouvelles technologies, les supports pédagogiques offrent également de plus en plus de souplesse aux apprenants, tant sur le plan des horaires que du lieu ou du rythme de leur apprentissage. Les supports pédagogiques et didactiques couramment utilisés aujourd’hui dans le cadre des formations en apprentissage comprennent à la fois des outils numériques – applications mobiles, réalité virtuelle, réalité augmentée, animation, présentations, vidéos, films et autres supports pédagogiques interactifs – et des documents imprimés traditionnels, y compris des manuels scolaires. Réseaux sociaux et cours en ligne font également partie des moyens utilisés de nos jours.

Les institutions responsables des formations en apprentissage devront promouvoir l’utilisation de matériel pédagogique et didactique moderne en investissant dans le développement de supports adaptés, en rendant ces supports accessibles et en apprenant aux enseignants, aux formateurs et aux apprentis à s’en servir.



Étapes nécessaires pour s’assurer que les enseignants, les formateurs et les apprentis auront accès à des supports pédagogiques et didactiques de qualité

L’organisme national chargé de l’EFTP, ou toute autre entité responsable de l’élaboration des supports pédagogiques, devra:

- mettre au point une stratégie d’élaboration de ces supports;
- recenser les supports pédagogiques existants et les institutions spécialisées dans leur élaboration;
- établir des partenariats avec ces institutions pour adapter et améliorer les supports existants ou en développer de nouveaux;
- investir dans des installations modernes et les technologies de l’information et de la communication pour mettre en ligne les supports pédagogiques et didactiques;
- informer les enseignants, les formateurs et les apprentis de la disponibilité et des avantages de ces supports;
- former les enseignants, les formateurs et les apprentis à l’utilisation des supports disponibles;
- accorder une certaine latitude aux enseignants et aux formateurs pour élaborer ou adapter des supports.



Outils d'enseignement et d'apprentissage



Outil 2.4.1

REALTO – Une plateforme en ligne pour échanger des expériences, créer des contenus de formation et mettre en contact différents lieux de formation en Suisse

Si les programmes d'apprentissage offrent de nombreux avantages, ils posent également certaines difficultés. L'une d'entre elles est l'écart que ressentent souvent les apprentis entre ce qu'ils apprennent à l'école et les compétences dont ils ont besoin dans l'entreprise. Pour remédier à ce problème, il est impératif d'unifier systématiquement les connaissances théoriques et pratiques. REALTO est une plateforme en ligne nouvelle génération pour la formation professionnelle, qui vise à renforcer cette unification. Elle offre aux apprentis un espace numérique permettant de publier et de partager des expériences sous la forme de textes, de photos ou de vidéos. Cette plateforme en ligne apporte une aide supplémentaire aux enseignants pour mettre au point des activités de formation qui vont illustrer l'intérêt des notions théoriques étudiées pour le travail en entreprise.

L'existence de cet espace partagé permet d'établir un lien entre l'élève, l'enseignant et le superviseur. Toutes les personnes concernées peuvent accéder aux informations relatives aux progrès scolaires et professionnels de l'apprenti et, si besoin, proposer et coordonner un soutien.

Source: <https://www.realto.ch/>



Outil 2.4.2

Système de gestion de la formation en ligne, y compris une application mobile pour les compétences professionnelles, Corée du Sud

En Corée, le Service de développement des ressources humaines offre à toute personne la possibilité de développer ses compétences professionnelles gratuitement et n'importe où au moyen d'un téléphone portable, d'une tablette ou d'un ordinateur. Les travailleurs et les apprentis peuvent obtenir un certificat pour les modules étudiés et validés en ligne. Les principaux éléments des modules de formation en ligne sont les suivants:

- **Application mobile:** tout utilisateur peut télécharger une application appelée "Human Resources Development Service of Korea" sur Google Play ou Android App Store. Cette application facilite l'acquisition en ligne de compétences techniques pour des métiers tels que technicien automobile, électricien, ingénieur en électronique, coiffeur ou maquilleur.
- **Supports de formation en ligne:** des livres électroniques et des fichiers PDF sont disponibles pour développer et évaluer ses compétences professionnelles.
- **Vidéos Flash:** des vidéos Flash sont disponibles dans plusieurs domaines, notamment le développement de logiciels, la technologie et la gestion automobile, et la gestion des voitures écologiques.

Source: <http://hrdbank.net/portal/main.do> (en coréen)



© ILO



Outil 2.4.3

Supports pédagogiques comprenant des modèles animés 3D, Inde

En Inde, l'Institut national des moyens d'enseignement (NIMI) est l'organisme qui coordonne l'élaboration de supports didactiques, de contenus en ligne et de banques de questions dans le but de: former les développeurs, les formateurs et les stagiaires; faciliter la traduction de livres en hindi et dans d'autres langues régionales; constituer des réseaux avec d'autres acteurs professionnels; créer des centres de ressources pour l'enseignement professionnel; promouvoir la recherche dans le domaine du développement de supports didactiques; offrir des services de conseil.

Le vivier centralisé de supports pédagogiques du NIMI offre aux apprentis et aux stagiaires un accès à une variété de contenus numériques, tels que des vidéos, des présentations PowerPoint en 3D, des banques de questions et des livres électroniques interactifs. Ces derniers intègrent des vidéos, des quiz, des modèles 3D animés et des vues éclatées. Des codes QR permettent de regarder les vidéos intégrées aux livres.

Un exemple de livre contenant des codes QR est accessible ici:

https://bharatskills.gov.in/pdf/E_Books/Electrcian_SEM1_TP.pdf (en anglais).

Source: <http://nimi.gov.in/index.htm>

Outil 2.4.4 Aides à la mise en œuvre des formations et des évaluations, Allemagne

Dans ce document, le BIBB propose des aides à la mise en œuvre de formations pour différents métiers. Chaque aide contient des informations sur le règlement de la formation au métier concerné, destinées aux formateurs sur le poste de travail, aux enseignants de l'EFTP, aux examinateurs et aux apprentis. Chaque aide est systématiquement mise à jour si des modifications sont apportées au profil professionnel ou au règlement de la formation avec des explications justifiant les changements apportés et des détails sur les éléments actualisés. En général, ces aides fournissent des renseignements sur le métier ainsi que sur les possibilités de carrière et de formation. Les praticiens de l'EFTP sont guidés dans le processus de mise en œuvre d'une formation en apprentissage pour un métier spécifique, tant dans les établissements d'enseignement que dans les entreprises. Enfin, des informations et des conseils sont donnés concernant la mise en œuvre des examens.

Source: www.bibb.de/de/654.php (en allemand)

Outil 2.4.5 Matériel pédagogique pour les apprentis, Autriche

En Autriche, des informations complètes et une assistance pour la mise en œuvre d'apprentissages de qualité sont mises à disposition (uniquement en allemand). Les ressources disponibles incluent des manuels pour la formation sur le poste de travail. Les guides de formation propres à chaque métier contiennent également des conseils et des exemples de bonnes pratiques donnés par des formateurs expérimentés. Ces informations peuvent être utilisées pour vérifier ce que l'apprenti a déjà appris, soit dans la version électronique, soit directement dans le fichier PDF, soit dans la version imprimée. Les apprentis peuvent se faire une idée générale de l'examen et se préparer à l'aide des exemples d'examens théoriques et pratiques mis à leur disposition.

Source: www.qualitaet-lehre.at/downloads/ausbildungstools/ausbildungsleitfaeden/
www.qualitaet-lehre.at/
www.lap.at/index.php

Outil 2.4.6 Manuel à l'intention des formateurs sur la manière de gérer un stage de formation pour maximiser le potentiel d'apprentissage, Viet Nam

Cet outil aide à améliorer l'organisation de stages de formation dans le respect des normes de protection de la sécurité et de la santé au travail. Il présente des techniques de gestion d'un stage de formation et les critères d'une organisation efficace, et contient un questionnaire pour évaluer cette organisation. Le document est un manuel qui peut aider au quotidien les enseignants/formateurs à maîtriser le processus et les étapes à suivre, et qui peut également servir à vérifier leur engagement à respecter les critères d'une bonne organisation.

Source: www.tvet-vietnam.org/kontext/controllers/document.php/668.d/d/1e8574.pdf (en anglais)

► 2.5 Liste de points à vérifier

En remplissant la liste de contrôle suivante, le lecteur pourra revoir les principales étapes de l'élaboration d'un programme d'apprentissage, tout en effectuant une évaluation rapide du fonctionnement des systèmes qui s'y rapportent. Elle aidera le lecteur à déterminer les points susceptibles d'être améliorés et à estimer si d'autres mesures doivent être prises.



Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Des mesures spécifiques ont-elles été prises pour impliquer les organisations de travailleurs et d'employeurs dans les programmes d'apprentissage?				
Existe-t-il une instance de dialogue social ou un cadre institutionnel au sein duquel les organisations syndicales et patronales et les institutions gouvernementales travaillent en partenariat sur la mise en œuvre de programmes d'apprentissage?				
Les recommandations issues du dialogue social contribuent-elles au perfectionnement des programmes d'apprentissage?				
Le dialogue social offre-t-il des occasions d'améliorer l'image de la formation en apprentissage?				
Existe-t-il une instance chargée d'évaluer les besoins en compétences du moment et à venir dans les secteurs concernés?				
Les employeurs participent-ils activement à l'évaluation des besoins en compétences?				
Les résultats de l'évaluation de ces besoins sont-ils utilisés pour élaborer ou améliorer des profils professionnels?				
Ces résultats ont-ils une influence sur les activités d'orientation professionnelle?				
Les profils professionnels correspondent-ils aux véritables conditions d'exercice des métiers concernés?				
Le programme d'apprentissage offre-t-il suffisamment de souplesse aux enseignants de l'EFTP pour que ceux-ci puissent adapter la formation en fonction des situations?				
Le programme d'apprentissage offre-t-il suffisamment de souplesse aux employeurs pour que ceux-ci puissent adapter le contenu en fonction de leurs besoins particuliers en matière de formation?				

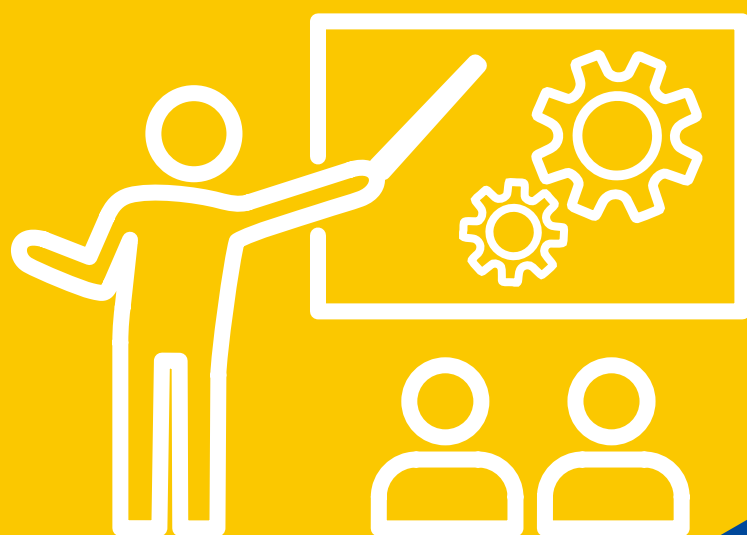
Les questions auxquelles le lecteur aura répondu "Non" ou "Améliorations nécessaires" mettent en évidence des carences auxquelles il faudra envisager de remédier en prenant des mesures pour améliorer ou renforcer le processus d'élaboration des programmes d'apprentissage dans le contexte. Il est important de garder à l'esprit le fait que la participation des partenaires sociaux, notamment des organisations de travailleurs et d'employeurs, à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes d'apprentissage est un facteur essentiel de réussite et de viabilité de ces programmes.



Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

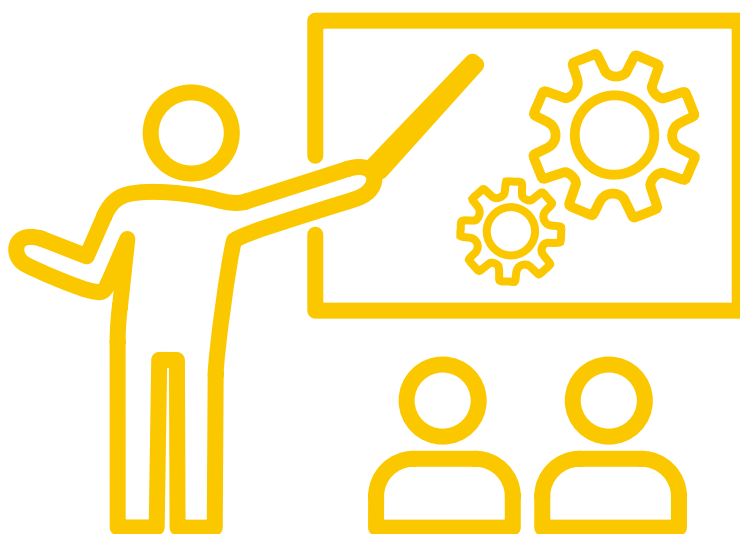
► Préparer des postes d'apprentissage de qualité



Outils pour des
apprentissages de qualité

**Volume 2: Guide de l'OIT
à l'intention des praticiens**

► **Préparer des postes
d'apprentissage de qualité**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

Service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

ISBN 978-92-2-032186-7 (web PDF)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Outils pour des apprentissages de qualité

Module 1 Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité

Module 2 Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité

► Module 3 Préparer des postes d'apprentissage de qualité

Module 4 Organiser la formation en apprentissage

Module 5 Transition et évaluation postformation

Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Table des matières

Acronymes et abréviations v

Module 3 Préparer des postes d'apprentissage de qualité 1

3.1	Contacter et enregistrer des entreprises souhaitant former des apprentis	1
3.2	Rédiger les contrats d'apprentissage	12
3.3	Mettre en place des partenariats au sein des programmes d'apprentissage	15
3.4	S'assurer de la capacité des prestataires d'EFTP à dispenser la partie de la formation se déroulant en dehors du poste de travail	23
3.5	Préparer le personnel à former et à encadrer des apprentis	27
3.6	Liste de points à vérifier	35

Liste des outils

Outil 3.1.1	Recueil de ressources pour évaluer la qualité d'une formation professionnelle dispensée en entreprise, BIBB, Allemagne	8
Outil 3.1.2	L'accompagnement des entreprises et des apprentis par des organismes intermédiaires, Australie	8
Outil 3.1.3	Impliquer l'économie dans la formation professionnelle – Un outil de travail pour le dialogue politique et la conception de projets, DC dVET	8
Outil 3.1.4	Guide pratique et cours en ligne sur l'apprentissage de qualité pour les entreprises, BIT et OIE	9
Outil 3.1.5	Guide à l'intention des employeurs désireux d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'apprentissage, États-Unis	9
Outil 3.1.6	Participation des employeurs aux programmes d'apprentissage, BIT et OCDE	9
Outil 3.1.7	Agrément des entreprises proposant des postes d'apprentissage, Pays Bas	10

Outil 3.1.8	Exemple de liste de contrôle visant à vérifier qu'une entreprise remplit les conditions requises pour mettre en œuvre des programmes d'apprentissage, pays asiatiques	11
Outil 3.1.9	Aptitude des entreprises à dispenser une formation en apprentissage, Autriche	11
Outil 3.2.1	Exemple de contrat d'apprentissage, Suisse	14
Outil 3.2.2	Exemple de contrat d'apprentissage, Tanzanie	14
Outil 3.3.1	Établir un partenariat au niveau local, pays asiatiques	22
Outil 3.3.2	Protocole d'accord entre l'employeur et le prestataire d'EFTP, Tanzanie	22
Outil 3.3.3	Coopération entre acteurs issus du secteur privé, des pouvoirs publics et de la société, Allemagne	22
Outil 3.4.1	Normes applicables aux prestataires d'EFTP, Australie	25
Outil 3.4.2	Manuel de gestion de la qualité dans l'EFTP, Cedefop	25
Outil 3.4.3	Contrôle de la qualité des prestataires d'EFTP par les conseils sectoriels des compétences, Afrique du Sud	26
Outil 3.4.4	Manuel de formation sur la gestion des institutions d'enseignement et de formation professionnels, VET Toolbox/LUXDEV	26
Outil 3.5.1	Normes applicables aux formateurs en entreprise, pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est – ASEAN	31
Outil 3.5.2	Guide à l'intention des formateurs en entreprise – Exemples provenant d'Arabie saoudite, du Brésil, d'Égypte, du Ghana, du Kosovo, du Mexique, du Pakistan et de Thaïlande	31
Outil 3.5.3	Guide sur la formation des formateurs, Autriche	31
Outil 3.5.4	Formation des formateurs en entreprise, États-Unis	31
Outil 3.5.5	Qualification et formation des enseignants et formateurs de l'EFTP, Suisse	32
Outil 3.5.6	Publication sur le thème des enseignants et des formateurs professionnels dans un monde en mutation, BIT	32
Outil 3.5.7	Portail de création de réseaux pour les praticiens, Afrique du Sud	33
Outil 3.5.8	Services d'aide à l'apprentissage, EAfA	33
Outil 3.5.9	Conseils pour soutenir les apprentis sur leur lieu de travail, Royaume-Uni	33

Liste des figures

Figure 3.1	Représentation schématique des coûts et des avantages de l'apprentissage pour les entreprises	2
Figure 3.2	Les compétences d'un formateur en entreprise	28
Figure 3.3	Les interventions pédagogiques d'un enseignant de l'EFTP	29

Liste des tableaux

Tableau 3.1	Résumé des coûts et des avantages d'une formation en apprentissage de qualité pour les entreprises	3
Tableau 3.2	Description générique des partenariats aux niveaux national, sectoriel et local	15

Acronymes et abréviations

BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung (Allemagne)
BIT	Bureau International du Travail
CEBR	Centre for Economics and Business Research
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
DC dVET	Donor Committee for dual Vocational Education and Training
DCC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EAfA	European Alliance for Apprenticeships – Alliance européenne pour l'apprentissage)
EAN	European Apprentices Network
EFP	enseignement et formation professionnels
EFPC	enseignement et formation professionnels continus
EFPI	enseignement et formation professionnels initiaux
EFTP	enseignement et formation techniques et professionnels
ETF	European Training Foundation – Fondation européenne pour la formation
GAN	Global Apprenticeship Network
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande)
IAG	Inter-Agency Working Group
IBA	Integrative Berufsausbildung
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (Suisse)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (République dominicaine)
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
KRIVET	Korea Research Institute for Vocational Education and Training
MerSETA	Manufacturing, engineering and related services of the Sector Education and Training Authorities (Afrique du Sud)
NAVTTTC	National Vocational and Technical Training Commission
NIMI	National Instructional Media Institute (Inde)
NITA	National Industrial Training Authority (Kenya)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFA	organisme de formation agréé
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	petites et moyennes entreprises
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (Pays-Bas)
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Suisse)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brésil)
SHRDC	Selong Human Resource Development Centre



► Préparer des postes d'apprentissage de qualité

La formation en apprentissage s'est avérée particulièrement efficace pour favoriser l'acquisition de compétences et faciliter la transition de l'école à l'emploi formel.

Groupe de travail du G20 sur l'emploi, 26 septembre 2012

Ce module explique les processus visant à s'assurer que les entreprises, les prestataires d'EFTP et les éventuels organismes intermédiaires ont la capacité de dispenser une formation en apprentissage de qualité. Il est divisé en cinq sections correspondant aux processus suivants:

Préparer des postes d'apprentissage de qualité

- Contacter et enregistrer des entreprises souhaitant former des apprentis
- Rédiger les contrats d'apprentissage
- Mettre en place des partenariats au sein des programmes d'apprentissage
- S'assurer de la capacité des prestataires d'EFTP à dispenser la partie de la formation se déroulant en dehors du poste de travail
- Préparer le personnel à former et à encadrer des apprentis

► 3.1 Contacter et enregistrer des entreprises souhaitant former des apprentis



Les entreprises devraient réfléchir aux bénéfices d'une formation en apprentissage de qualité et démontrer leur capacité à dispenser une telle formation

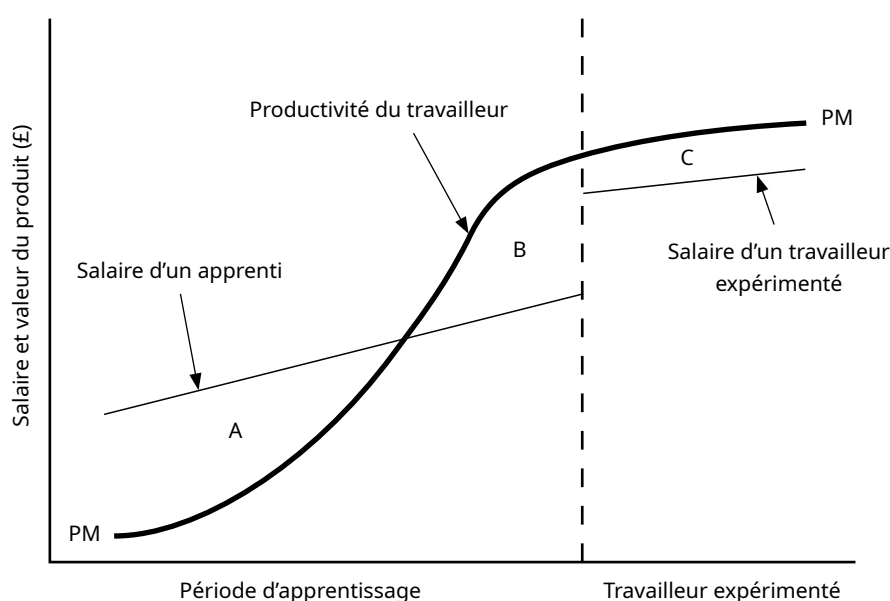
M. Johann N. Schneider-Ammann, ancien président de la Confédération suisse, dans un discours prononcé lors du Congrès international sur la formation professionnelle¹, a évoqué la participation des entreprises au système éducatif suisse et leur rôle dans la réussite de ce système. Il a ainsi déclaré: "J'ai été le PDG d'une entreprise d'engins de chantier qui formait des apprentis. Et je peux vous assurer que les avantages se font généralement sentir avant même que les apprentis aient terminé leur formation: au bout d'un certain temps, leur travail compense largement les coûts liés à leur embauche et à leur formation."

¹ Source: <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/discours/discours-conseillers-federaux.msg-id-62302.html>

La participation des entreprises à la mise en œuvre de programmes d'apprentissage de qualité dépend principalement de deux facteurs: premièrement, leur disposition à accueillir des apprentis² et, deuxièmement, leur capacité à dispenser une formation de qualité ainsi que leur aptitude à se conformer au référentiel de la formation et à respecter les conditions de travail spécifiées dans les lois et règlements en vigueur dans le pays concerné.

Pour que les employeurs puissent se rendre compte de l'intérêt de participer à un programme d'apprentissage, ils doivent entrevoir que les avantages financiers et non financiers associés à l'embauche d'apprentis l'emportent sur les coûts. Cet aspect coûts-avantages joue ici un rôle décisif, comme nous l'avons vu dans le volume 1 du guide pratique (voir la section 8.2.1). Le principe économique est illustré par la figure 3.1. Dans les premiers temps, l'embauche d'un apprenti entraîne un coût net pour les entreprises (période A sur la figure 3.1), dans la mesure où les coûts initiaux (salaires, cotisations sociales, formation sur le poste de travail et matériel de formation) l'emportent sur la contribution de l'apprenti à la production de biens ou à la prestation de services. Toutefois, au fur et à mesure que les apprentis acquièrent des compétences et gagnent en productivité, les coûts et les avantages tendent à s'équilibrer et les entreprises récupèrent leur investissement initial, comme le montre l'analyse des coûts et des avantages schématisée ci-dessous (période B). Dans la période qui suit l'apprentissage, lorsque l'apprenti est devenu un travailleur expérimenté, l'avantage pour l'entreprise est évident même si les coûts salariaux sont plus élevés (période C). La productivité marginale (PM) d'une personne embauchée en apprentissage est représentée par la courbe PM-PM. Cette figure ne fait qu'illustrer le principe: la réalité sera différente dans chaque cas particulier.

► Figure 3.1 Représentation schématique des coûts et des avantages de l'apprentissage pour les entreprises



Source: Gambin, Hasluck et Hogarth, 2010.

² Une bonne connaissance par les employeurs des coûts et des avantages de l'apprentissage joue un rôle important dans la volonté des entreprises d'accueillir des apprentis. Par ailleurs, dans plusieurs pays, il est obligatoire pour les entreprises (comptant un certain nombre de salariés) de proposer des postes d'apprentissage. Cependant, certaines entreprises n'embauchent pas d'apprentis malgré cette obligation.

Les employeurs assument les coûts de la formation des apprentis dans l'espoir que ceux-ci, une fois partiellement formés, contribueront à la production et, une fois pleinement formés, deviendront des travailleurs qualifiés précieux pour l'entreprise. Dans les petites entreprises, en particulier, il pourra s'avérer difficile de retenir des apprentis qualifiés, de sorte qu'il est impératif pour les employeurs concernés d'obtenir un retour sur investissement avant la fin de la période de formation. Dans certains cas, les employeurs – spécialement dans des grandes entreprises – qui peuvent raisonnablement s'attendre à ce que les apprentis restent dans l'entreprise une fois formés seront éventuellement prêts à assumer un coût net pendant la période d'apprentissage afin de pouvoir profiter des compétences de ces apprentis à l'issue de leur formation. Pour des employeurs, former des apprentis a de multiples avantages, dans la mesure où ils pourront:

- ▶ embaucher des employés très compétents qui répondent aux besoins spécifiques de l'employeur (plutôt que d'avoir à recourir à un recrutement externe);
- ▶ améliorer la productivité et la qualité des services et des produits;
- ▶ faire des économies sur le recrutement et le recyclage;
- ▶ réaliser un retour sur investissement important à long terme;
- ▶ participer à la définition du contenu de la formation et à l'élaboration du référentiel;
- ▶ promouvoir la responsabilité sociale des entreprises³.

Les arguments qui ont le plus de poids auprès des employeurs dépendent du contexte socioculturel et économique du pays concerné. Le tableau 3.1 résume les coûts et les avantages liés à l'accueil d'un apprenti pour les entreprises.

▶ Tableau 3.1 Résumé des coûts et des avantages d'une formation en apprentissage de qualité pour les entreprises			
		Coûts	Avantages
Entreprises	Pendant la formation	• Salaire/bourse • Cotisations de sécurité sociale • Temps de formation dans l'entreprise • Coût des documents, des locaux et du matériel de formation • Frais de recrutement et d'administration	• Contribution des apprentis à la production de biens ou à la prestation de services • Incitations gouvernementales • Financements par les fonds de formation • Gain de réputation
	Après la formation		• Économies réalisées sur le recrutement et la formation initiale en embauchant des apprentis diplômés • Employés très compétents qui répondent aux besoins spécifiques de l'entreprise (par opposition à un recrutement externe) • Productivité et qualité accrues • Une main-d'œuvre plus fidèle • Économies liées à un renouvellement moindre du personnel • Innovation • Stabilité des salaires • Retour sur investissement important à long terme

Source: volume 1 du guide pratique

³ La formation professionnelle en alternance en Allemagne, GOVET, <https://www.bibb.de/govet/en/71186.php>. Une liste plus complète figure dans une publication du DC dVET, https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Impliquer-leconomie-dans-la-FP_ETUDE_FR_FINAL.pdf, p. 33.

La conclusion figurant dans le volume 1 du guide pratique est la suivante: "Bien qu'il soit nécessaire de mener d'autres études sur la question, certaines données tendent à prouver que, dans l'ensemble, il est dans l'intérêt des entreprises et des gouvernements de financer des systèmes d'apprentissage. De fait, le coût d'un système d'apprentissage est un investissement dans le développement économique et social. Pour cette raison, les gouvernements de certains pays mettent en place des mesures⁴ prenant des formes diverses pour inciter les employeurs et les jeunes à participer à de tels systèmes. [...] Si tous les acteurs perçoivent les avantages à long terme de ces formations, il se peut qu'à l'avenir, il n'y ait plus à instaurer des mesures d'incitation pour promouvoir l'apprentissage" (BIT, 2017, p. 80) (voir l'encadré 3.1).

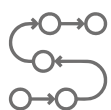
Encadré 3.1 Incitations financières au Maroc



Les mesures destinées à encourager l'embauche d'apprentis par des entreprises sont les suivantes: a) exonération de cotisations au régime de sécurité sociale pour les stagiaires; b) exonération d'impôts sur les allocations accordées aux apprentis provenant des contributions à la formation professionnelle et de l'impôt général sur le revenu; c) octroi par l'État d'une contribution financière — exonérée de tout impôt, taxe ou redevance — aux entreprises du secteur du petit commerce et de l'artisanat qui accueillent des apprentis pour les former sur des métiers et des compétences spécifiés par le Département de la formation professionnelle.

Source: European Training Foundation, 2002.

Lors de leur réunion de 2016 à Beijing, les ministres du travail et de l'emploi du G20 sont convenus de multiplier, améliorer et diversifier les programmes d'apprentissage (G20, 2016), notamment par des mesures visant à rendre l'apprentissage plus attrayant pour les entreprises, en particulier les PME, à éliminer les obstacles juridiques et réglementaires, et à favoriser une répartition adéquate des coûts entre entreprises, prestataires de formation et pouvoirs publics.



Étapes nécessaires pour inciter les entreprises à proposer des postes d'apprentissage et s'assurer qu'elles dispensent une formation de qualité

Des règlements et directives précisent la formation générale et les conditions de travail, y compris les installations, les systèmes et les ressources humaines qu'une entreprise doit avoir à sa disposition pour pouvoir accueillir des apprentis. Dans ces documents sont également précisés le nom de l'autorité chargée de garantir la qualité de la formation et la procédure d'enregistrement ou d'agrément des entreprises d'accueil (voir l'encadré 3.2).

L'autorité compétente, l'organisation patronale ou l'entité chargée de promouvoir l'apprentissage dans un pays pourra élaborer les éléments suivants:

⁴ Pour plus de détails, se reporter à la section 8.3 du volume 1 du guide pratique ainsi qu'au document de réflexion du DC dVET intitulé *Companies engaging in Dual VET: Do financial incentives matter?*

Encadré 3.2 Autorités compétentes



En Allemagne, une autorité compétente (par exemple une chambre) vérifie si une entreprise dispose des moyens de formation nécessaires et emploie des formateurs dûment qualifiés pour dispenser une formation en apprentissage de qualité (voir l'outil 2.3.1). En Suisse, ce sont les autorités cantonales qui déterminent si une entreprise est apte ou non à accueillir des apprentis.

- ▶ Un plan pour attirer et inciter les entreprises à participer à des programmes d'apprentissage. Le plan pourra s'appuyer sur l'analyse coûts-avantages de la mise en œuvre d'un programme d'apprentissage pour des métiers spécifiques dans un secteur, réalisée dans le cadre d'une étude des besoins en compétences.
- ▶ Une stratégie de communication efficace pour sensibiliser les entreprises aux conditions mentionnées précédemment, à la procédure d'agrément et aux coûts et avantages d'une formation en apprentissage. Cette communication pourra se faire par l'intermédiaire des organisations d'employeurs concernées et devra s'appuyer sur l'utilisation de supports multimédias, de témoignages et de brochures.
- ▶ Un manuel ou un guide spécialement conçu pour aider les entreprises à renforcer leurs capacités à proposer des formations en apprentissage (voir l'outil 3.1.5).

Conformément aux directives, les entreprises soumettent leur demande d'agrément à l'organisme compétent, accompagnée des éléments prouvant qu'elles vérifient les conditions requises.

- ▶ L'organisme compétent examine la demande puis enregistre l'entreprise comme étant habilitée à dispenser une formation en apprentissage sur des métiers spécifiques. Dans le cas où une entreprise ne satisfait pas aux conditions requises, l'organisme compétent devra aider l'entreprise à pallier les insuffisances constatées. Par exemple, si une entreprise ne dispose pas des installations nécessaires pour dispenser une partie de la formation, l'organisme compétent ou un organisme intermédiaire pourra essayer de remédier au problème en faisant appel à:

- » un centre de formation interentreprise (voir l'encadré 3.3);

Encadré 3.3 Les associations professionnelles en Suisse



En Suisse, des associations professionnelles (associations sectorielles) gèrent des centres qui dispensent une formation spécialisée dans les métiers du secteur concerné. Ces centres, qui viennent s'ajouter aux écoles et aux entreprises, constituent un troisième lieu de formation.

» une autre entreprise (voir l'encadré 3.4);

Encadré 3.4 ABB en Allemagne



En Allemagne, le *konzern* ABB a créé deux centres régionaux de formation qui dispensent une formation à ses propres apprentis ainsi qu'aux apprentis d'autres entreprises, principalement des PME. En 2019, 44 pour cent des 1 600 apprentis formés dans les centres d'ABB provenaient des entreprises d'ABB, tandis que 56 pour cent provenaient de quelque 245 entreprises implantées dans les environs des deux centres de formation.

Cette démarche de coopération adoptée par les centres de formation d'ABB permet aux petites entreprises membres du réseau de remplir les conditions permettant de dispenser une formation en apprentissage. De plus, les centres de formation apportent également un soutien administratif et promotionnel aux PME. Ils se chargent de la présélection et de la sélection des candidats, ont des accords de coopération avec des écoles régionales, et organisent régulièrement des séances d'information et des journées de pratique pour promouvoir les parcours professionnels et les programmes d'apprentissage proposés.

Source: informations collectées et transmises par GAN Global;
<https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpfomeef18026.pdf>

» une entité intermédiaire (voir l'encadré 3.5)

Encadré 3.5 Le réseau GAN au Costa Rica et les organismes de formation interentreprise en Australie



Talento para Crecer est un programme conçu et hébergé par le réseau GAN Costa Rica, en coopération avec l'un de ses membres, Japp.Jobs, pour inciter les PME à proposer des stages et des postes d'apprentissage et guider ces entreprises en partageant des expériences et des bonnes pratiques. Le programme fournit également une aide juridique aux PME, les aspects juridiques de l'apprentissage et des stages étant l'une des principales préoccupations des entreprises. Le programme sert également de plateforme pour les jeunes qui souhaitent postuler pour un stage ou un apprentissage dans une PME. Dans ce cas, le réseau GAN agit en tant qu'intermédiaire.

En Australie, les organismes de formation interentreprise emploient eux-mêmes des apprentis et des stagiaires qu'ils vont ensuite placer dans des entreprises d'accueil. Ces organismes assument les fonctions d'un employeur, notamment les suivantes: sélectionner et recruter des apprentis et des stagiaires; payer les salaires, les indemnités, les cotisations de retraite, les indemnités en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, les congés payés, les congés pour maladie et autres avantages liés à l'emploi; gérer le bon déroulement et surveiller la qualité de la formation, à la fois dans et en dehors de l'entreprise; apporter aux apprentis l'aide et l'accompagnement dont ils ont besoin pour terminer leur formation

Source: informations collectées et transmises par GAN Global; <http://www.australianapprenticeships.gov.au/group-training>

» un prestataire d'EFTP.



Conseils

- ★ En fonction de l'organisation administrative du pays, une entité (par exemple un organisme public chargé de la formation professionnelle, une organisation d'employeurs, une association sectorielle ou une plateforme de dialogue social) pourra se voir confier la responsabilité de vérifier l'aptitude des entreprises à dispenser des formations en apprentissage.
- ★ Il est particulièrement important de soutenir les entreprises qui envisagent de démarrer des programmes d'apprentissage. Les organisations d'employeurs pourront également aider leurs membres à mettre en œuvre des programmes, en facilitant la coopération entre les différentes entreprises et les organismes et prestataires d'EFTP.
- ★ Les apprentis ne pourront être correctement formés à l'exercice d'une profession particulière que si les entreprises d'accueil disposent des installations et des équipements nécessaires pour effectuer la plupart des tâches associées au métier concerné, sous la direction et la supervision de travailleurs qualifiés et compétents dans l'exécution de ces tâches.
- ★ Lorsqu'une PME n'est pas en mesure de proposer une partie de la formation, celle-ci pourra être dispensée de manière collaborative à l'occasion d'un stage de formation spécifique par une autre entreprise, par un centre de formation interentreprise géré par une association sectorielle ou par un prestataire d'EFTP. L'organisme compétent pourra également favoriser la participation des PME à des programmes d'apprentissage en leur proposant des incitations financières et non financières pour surmonter certaines difficultés.
- ★ Il pourra également encourager la création d'organismes intermédiaires, définir les rôles et les responsabilités de ces organismes et mettre en place des normes, des mesures incitatives et des directives à leur intention.
- ★ L'objectif de la procédure d'agrément devrait être de sensibiliser les employeurs aux principales conditions à respecter pour dispenser une formation en apprentissage et de faire en sorte qu'ils arrivent à remplir ces conditions. Il se peut que les PME aient besoin d'être aidées davantage pour y parvenir. Les organisations d'employeurs, les associations du secteur privé, les prestataires d'EFTP et les organismes intermédiaires peuvent jouer un rôle important dans ce processus.
- ★ Les entreprises qui proposent des postes d'apprentissage peuvent se faire aider par des "facilitateurs". En Allemagne, par exemple, ce service est proposé par les organisations professionnelles, mais il peut aussi être assuré par une autre instance compétente. Le facilitateur d'apprentissage fournit des conseils concernant la mise en œuvre de la formation en entreprise et la coopération entre prestataires d'EFTP et entreprises partenaires. Il fait également office de médiateur si un problème survient avec l'apprenti pendant la formation en entreprise. Les facilitateurs d'apprentissage peuvent être rattachés à l'organisme responsable.



Outils pour inciter les entreprises à proposer des formations en apprentissage

Les entreprises se demandent souvent si elles sont équipées pour dispenser une formation en apprentissage. Dans un tel contexte, une procédure d'agrément moins centrée sur les contraintes et plus sur le soutien qu'il est possible d'apporter à ces entreprises peut s'avérer utile.

Mobiliser et accompagner les entreprises

Outil 3.1.1 Recueil de ressources pour évaluer la qualité d'une formation professionnelle dispensée en entreprise, BIBB, Allemagne

Le recueil vise notamment à favoriser l'instauration et le développement d'une démarche de qualité pour la formation dans une entreprise. Il est basé sur les résultats d'approches développées et testées en Allemagne entre 2010 et 2013. Il s'adresse principalement aux responsables de la formation dans les entreprises et aux apprentis. Les démarches d'amélioration de la qualité présentées dans ce recueil peuvent également intéresser le personnel des établissements d'enseignement, des centres de formation interentreprise et des institutions du secteur de la formation professionnelle.

Source: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/show/7602> (en allemand ou en anglais)

Outil 3.1.2 L'accompagnement des entreprises et des apprentis par des organismes intermédiaires, Australie

Cet outil décrit la manière dont les organismes de formation interentreprise accompagnent les petites entreprises et les jeunes qui suivent une formation en apprentissage en Australie. Ces organismes peuvent être l'employeur légal d'un apprenti ou d'un stagiaire pendant la période de formation et proposent toute une gamme de services à l'entreprise d'accueil ainsi qu'à l'apprenti ou au stagiaire.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_725504.pdf (en anglais)

Outil 3.1.3 Impliquer l'économie dans la formation professionnelle – Un outil de travail pour le dialogue politique et la conception de projets, DC dVET

Cet outil de travail montre comment il est possible d'accroître la pertinence, la qualité et l'attrait de l'EFP en encourageant la participation du secteur privé. Il apporte une aide aux donateurs, aux collaborateurs de projets ainsi qu'à d'autres acteurs de la coopération au développement dans le cadre du dialogue sur les mesures à prendre et de la mise en œuvre de projets et de programmes d'EFP. La première partie de l'outil (Étude) offre un aperçu théorique et montre à quel niveau, de quelle manière et dans quelles conditions le secteur privé peut être impliqué dans l'EFP. La deuxième partie (Questionnaire) permet aux praticiens de mettre en pratique les éléments clés de l'étude. Un lien vers le questionnaire figure plus haut dans la section 2.2 (outil 2.2.3).

Source: https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Impliquer-leconomie-dans-la-FP_ETUDE_FR_FINAL.pdf



Outil 3.1.4

Guide pratique et cours en ligne sur l'apprentissage de qualité pour les entreprises, BIT et OIE

Cette publication conjointe du BIT et de l'OIE, *Des outils pour des apprentissages de qualité – Guide destiné aux entreprises*, a pour but d'aider les entreprises à concevoir et à mettre en œuvre des programmes d'apprentissage qui répondent à leurs besoins en compétences. Le guide présente, à titre d'exemple, des méthodes de mise en œuvre utilisées par des entreprises.

À partir de ce guide, un cours en ligne a été mis au point pour permettre aux dirigeants d'entreprises de se familiariser avec la conception et la mise en œuvre de programmes d'apprentissage sur une plateforme interactive. Les personnes qui souhaitent suivre ce cours peuvent sélectionner des modules en fonction de leurs besoins et les étudier à leur propre rythme.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_684158.pdf (guide)

<https://www.itcilo.org/courses/tools-quality-apprenticeships-enterprises> (cours en ligne)

Outil 3.1.5

Guide à l'intention des employeurs désireux d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'apprentissage, États-Unis

L'*Employer's playbook for building an apprenticeship program* est un guide décrivant les étapes à suivre pour les employeurs qui souhaitent élaborer et mettre en œuvre un programme. Il détaille des points essentiels comme la préparation du poste de travail, l'établissement de partenariats public-privé, la promotion du programme, la transition des apprentis vers un emploi permanent ou la réussite du programme dans la durée. Le guide s'appuie sur l'expérience de trois entreprises – Alcoa, Dow Chemical Company et Siemens Corporation – qui ont réussi à mettre en place des programmes d'apprentissage de qualité. Il fournit également des outils et des références complémentaires ainsi que des conseils pour obtenir des financements.

Source: www.themanufacturinginstitute.org/~media/53456D700856463091B62D1A3DA262F4/Full_Apprenticeship_Playbook.pdf (en anglais)

Outil 3.1.6

Participation des employeurs aux programmes d'apprentissage, BIT et OCDE

Cette publication conjointe (en anglais) du programme Local Economic and Employment Development–LEED (Développement local de l'économie et de l'emploi) de l'OCDE et du BIT se penche sur des exemples de participation d'employeurs à la mise en œuvre de programmes d'apprentissage à travers neuf études de cas, au Royaume-Uni, en Norvège, en Allemagne, en Australie-Occidentale, en Nouvelle-Zélande, aux États-Unis, en Turquie, en Inde et au Bangladesh.

La publication décrit des expériences locales en s'appuyant notamment sur des entretiens menés auprès d'agences pour l'emploi, d'établissements de formation, d'organisations de développement économique, de chambres de commerce et d'organisations de travailleurs. Elle contient certains enseignements concernant l'élimination d'obstacles à la participation des employeurs aux programmes d'apprentissage et l'élargissement de l'accès aux possibilités de formation.

Source: OECD/ILO (2017) *Engaging employers in apprenticeship opportunities: Making it happen locally*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264266681-en>



© ILO

L'agrément des entreprises qui proposent des formations en apprentissage

Outil 3.1.7

Agrément des entreprises proposant des postes d'apprentissage, Pays Bas

Aux Pays-Bas, la Fondation pour la coopération dans l'EFP et sur le marché du travail (SBB) a fixé un ensemble de règles relatives à l'agrément des entreprises qui souhaitent accueillir des apprentis. L'entreprise est ainsi censée:

- offrir un environnement de formation sûr et des activités liées au métier pour lequel l'apprenti est formé;
- disposer d'un nombre suffisant de superviseurs spécialisés ou de formateurs sur le poste de travail pour encadrer les apprentis;
- coopérer avec l'établissement d'EFTP et la SBB et communiquer les informations demandées;
- accepter que ses coordonnées figurent dans le registre public des entreprises qui emploient des apprentis.

L'agrément est accordé pour une durée de quatre ans et peut être renouvelé. Il peut être révoqué si l'on juge que les conditions qui ont fondé la décision d'accorder cet agrément ne sont plus remplies.

Source: www.s-bb.nl/en/companies/certification/conditions-certification (en anglais)

**Outil
3.1.8**

Exemple de liste de contrôle visant à vérifier qu'une entreprise remplit les conditions requises pour mettre en œuvre des programmes d'apprentissage, pays asiatiques⁵

Le tableau type proposé est une simple liste de points à vérifier, qui couvre les conditions que les entreprises doivent remplir pour pouvoir dispenser une formation sur le poste de travail. Les praticiens pourront facilement modifier cette liste pour l'adapter aux conditions prévues par le cadre réglementaire de leur pays (voir l'annexe 9 du document).

Source: GIZ (2017), *Down to earth: A practitioner's guideline to work with business and industry in TVET*, https://sea-vet.net/images/seb/e-library/doc_file/311/giz2017down-to-earthguideline-version-2.pdf

**Outil
3.1.9**

Aptitude des entreprises à dispenser une formation en apprentissage, Autriche

En Autriche, les entreprises qui souhaitent former des apprentis soumettent au bureau compétent de la Chambre économique fédérale une demande d'évaluation de leur aptitude à dispenser une formation en apprentissage.

L'entreprise doit satisfaire les conditions suivantes:

- Conditions légales: l'entreprise doit avoir le droit d'exercer les activités pour lesquelles l'apprenti va être formé.
- Conditions générales: l'entreprise doit être équipée et gérée de manière à pouvoir transmettre à l'apprenti l'ensemble des connaissances et des compétences figurant dans le profil professionnel. Les entreprises qui ne sont pas en mesure de dispenser le contenu de la formation dans son intégralité ont la possibilité de former des apprentis dans le cadre d'une alliance de formation.

La taille n'est pas un facteur déterminant de la capacité d'une entreprise à proposer une formation en apprentissage. Toute entreprise peut accueillir des apprentis si elle peut garantir qu'elle a les moyens de les former correctement. Elle doit notamment disposer d'un nombre suffisant de formateurs qualifiés sur le plan professionnel et pédagogique.

Source: [https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:8dbc03d8-45b2-4fc8-b087-95725065f27e/Die%20Lehre_Englisch_Barrierefrei%20\(002\).pdf](https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:8dbc03d8-45b2-4fc8-b087-95725065f27e/Die%20Lehre_Englisch_Barrierefrei%20(002).pdf) (en anglais)

⁵ La publication source a été élaborée par la communauté de pratique pour une coopération avec le secteur privé dans l'EFTP, qui fait partie du réseau sectoriel «Assets for Asia» de la GIZ. La communauté de pratique comprend du personnel de la GIZ (experts internationaux, personnel national, experts intégrés et conseillers en développement) venant des pays suivants: Inde, Indonésie, République démocratique populaire lao, Mongolie, Myanmar, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Thaïlande et Viet Nam.

▶ 3.2 Rédiger les contrats d'apprentissage

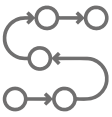


Quelles dispositions un contrat d'apprentissage doit-il contenir?

Il est primordial que soit établi un contrat écrit entre l'apprenti et son employeur, et parfois une autre partie (par exemple un prestataire d'EFTP ou un organisme intermédiaire), qui va préciser les droits et les obligations de chacun ainsi que les conditions de formation et de travail de l'apprenti. Essentiel au bon déroulement du programme d'apprentissage, ce contrat régleme la formation au niveau de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, le cadre réglementaire de l'apprentissage précise la forme et le contenu du contrat ainsi que les conditions de formation exigées (minimales). Il offre également aux employeurs la possibilité d'inclure des dispositions supplémentaires dans les contrats en fonction des besoins de leur entreprise et d'offrir de meilleures conditions de travail aux apprentis, au-delà du minimum obligatoire. Bien que cela varie d'un pays à l'autre, un contrat d'apprentissage couvre généralement les points suivants:

- ▶ nom et coordonnées des signataires du contrat;
- ▶ objet du contrat;
- ▶ lois et règlements nationaux applicables;
- ▶ rôles et responsabilités de l'employeur, de l'apprenti et de toute autre partie signataire;
- ▶ profession et qualification visées;
- ▶ conditions de formation: durée de la formation, modalités de formation en entreprise et hors entreprise, évaluation et certification;
- ▶ conditions de travail: salaires/bourses et indemnités, couverture sociale, temps de travail et de formation, droits aux congés, indemnisation des accidents et maladies liés au travail, sécurité et santé au travail;
- ▶ mécanismes de règlement des conflits et modalités de résiliation du contrat;
- ▶ conditions de transfert du contrat à d'autres entreprises;
- ▶ période d'essai;
- ▶ questions relatives à la confidentialité et au respect de la vie privée.



Les étapes de l'établissement d'un contrat d'apprentissage

- ▶ Si un tel document existe, les entreprises devront utiliser le modèle de contrat d'apprentissage imposé par l'instance réglementaire de leur pays. Si la loi le permet, elles pourront l'adapter à leur situation particulière (voir l'encadré 3.6).

Encadré 3.6 Forme du contrat d'apprentissage, Afrique du Sud



Dans les pays où les apprentis ont le statut de salarié de l'entreprise, le contrat d'apprentissage peut éventuellement prendre plusieurs formes. En Afrique du Sud, l'employeur et l'apprenti signent deux contrats: un contrat de learnership (formation avec stage pratique) et un contrat de travail.

Source: https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201409/a97-98.pdf

- ▶ S'il n'existe aucun contrat type, les partenaires (pouvoirs publics, organisations d'employeurs et de travailleurs, prestataires d'EFTP par exemple) pourront élaborer ensemble un modèle de contrat qui pourra ensuite être adopté à l'échelle nationale. Ils devront s'assurer que le contrat type est conforme à la législation nationale.
- ▶ Le contrat est rempli et signé par l'employeur et l'apprenti (et, dans le cas des mineurs, par son tuteur légal). Selon le contexte, la signature du prestataire d'EFTP, de l'organisme intermédiaire ou d'une autre partie pourra également être requise. Chaque partie doit recevoir une copie du contrat.
- ▶ L'employeur envoie une copie du contrat pour enregistrement à un organisme chargé de l'assurance qualité ou de l'EFTP.



Conseils

Le contrat d'apprentissage ainsi enregistré peut servir de cadre pour l'assurance qualité, du fait que l'employeur et l'apprenti peuvent être contraints de respecter leurs engagements.



Outils pour formuler un contrat d'apprentissage

Outil 3.2.1

Exemple de contrat d'apprentissage, Suisse

En Suisse, les contrats d'apprentissage sont établis à partir d'un contrat type et ne concernent que les qualifications officiellement reconnues dans le pays. Il s'agit d'une forme unique de contrat de travail qui comprend des dispositions spéciales concernant l'apprentissage en tant que mode de formation et d'enseignement.

Les contrats sont standardisés pour ce qui est du format et des éléments qui doivent y être portés – salaire, qualification obtenue à l'issue de la formation, questions d'assurance, etc. Étant donné qu'il n'existe pas de salaire minimum légal en Suisse, le montant du salaire est laissé à l'appréciation de l'employeur, même si des fourchettes sont recommandées par les associations sectorielles pour les salaires des apprentis. Les devoirs et les droits de l'apprenti et de l'entreprise, fondés sur ces contrats, sont étayés par les dispositions correspondantes du droit national (loi sur l'EFEP, droit des obligations, droit du travail, etc.). Pour garantir la qualité de l'offre d'apprentissage (c'est-à-dire pour s'assurer que seules les entreprises disposant d'un agrément sont autorisées à engager des apprentis), éviter des contrats abusifs et prévoir une inscription parallèle dans une école de formation professionnelle appropriée, les autorités cantonales valident chaque contrat, une fois celui-ci signé par l'employeur et l'apprenti.

Source: Contrat type:

<https://www.vpet.ch/dyn/3942.aspx>

Dispositions légales générales concernant les contrats d'apprentissage:

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20001860/index.html>

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20031709/index.html>

Outil 3.2.2

Exemple de contrat d'apprentissage, Tanzanie

Cet exemple de contrat d'apprentissage en Tanzanie contient des informations sur les aspects suivants: nom des parties signataires du contrat, législation et réglementation applicables, durée de la formation, contenu de la formation, conditions de travail, rôles et responsabilités de l'employeur, de l'apprenti et de l'établissement d'enseignement/de formation, dispositions générales (repas, régime d'assurance maladie, horaires de travail), évaluations et certification, période d'essai, règlement des conflits et résiliation du contrat d'apprentissage.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/fr/Details/?dn=EDMSP1_254629

D'autres exemples de contrat sont donnés dans les encadrés 16, 17 et 18 du premier volume du guide pratique, pages 42 à 44.

► 3.3 Mettre en place des partenariats au sein des programmes d'apprentissage



La réussite d'un programme d'apprentissage dépend de la capacité de ses nombreux intervenants à établir des partenariats

Comme nous l'avons vu, plusieurs organismes différents sont responsables de la mise au point et de la gestion des programmes d'apprentissage. Il est impératif que ces entités coopèrent et établissent des partenariats efficaces pour assurer la réussite des programmes. Dans le volume 1 du guide pratique, le chapitre 7 explique les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes et présente des exemples pris dans divers pays. Le tableau 3.2 donne quelques exemples de partenariats aux niveaux national, sectoriel et local.

► Tableau 3.2 Description générique des partenariats aux niveaux national, sectoriel et local

Niveau	Partenaires	Type de coopération	Formes et moyens du partenariat
National et sectoriel	Gouvernement, organisations d'employeurs, organisations de travailleurs, groupements de jeunes et de femmes, organisations de la société civile, associations de prestataires d'EFTP, etc.	Exemples de questions nationales et sectorielles: évaluation des besoins en compétences, référentiels d'emploi, qualifications et programmes d'apprentissage, moyens didactiques, assurance qualité, agrément des entreprises d'accueil, promotion de l'apprentissage, stratégies et objectifs en matière de promotion de l'apprentissage, lignes directrices à l'intention des différentes parties prenantes, y compris sur le financement et l'inclusion sociale, suivi et évaluation	Forme du dialogue social: comités directeurs nationaux tripartites, conseils d'administration des organismes de réglementation, conseils sectoriels des compétences, comités professionnels
Local	Entreprise et prestataire de formation	Formation sur le poste de travail dispensée par l'entreprise et formation en dehors du poste de travail dispensée par le prestataire d'EFTP	Protocole d'accord ou contrat; des livrets d'apprentissage tenus par les apprentis peuvent faciliter la coopération entre enseignants et formateurs
	Entreprise et organisme intermédiaire	Les organismes intermédiaires peuvent fournir un appui administratif aux entreprises pour la gestion des programmes d'apprentissage et proposer eux-mêmes des services de formation et d'évaluation	Contrat
	Entreprise et organisations d'employeurs	Les organisations d'employeurs peuvent encadrer et conseiller les entreprises sur le plan technique, contrôler la qualité de la formation dispensée, et évaluer et certifier les compétences acquises par les apprentis	Protocole d'accord ou contrat; comité des chambres locales
	Entre entreprises	Les apprentis peuvent tourner dans deux ou plusieurs entreprises de manière à recevoir une formation couvrant l'ensemble du curriculum	Contrat
	Organisations patronales et syndicales	Stratégie et objectif concernant le nombre d'apprentis, les conditions de travail, la formation des formateurs, la formation et l'encadrement des apprentis, le suivi de la qualité de la formation en apprentissage	Négociation collective, comités

Des partenariats existent également à l'échelle mondiale (voir l'encadré 3.7).

Encadré 3.7 Le réseau mondial de l'apprentissage (GAN)



Le GAN est une alliance mondiale qui regroupe des entreprises du secteur privé, des fédérations d'entreprises, des organisations internationales et des groupes engagés, tous résolus à offrir un avenir équitable à tous les segments de la population active et à créer un vivier de talents pérenne pour les entreprises en défendant une nouvelle orientation dans la relation entre l'éducation et l'emploi et en valorisant la formation par le travail.

Fondé par des sociétés multinationales et des organisations internationales, notamment l'OIE, l'OIT, l'OCDE et le BIAC (Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE), le GAN dispose de réseaux en Afrique, en Asie, en Europe, en Amérique latine et en Océanie.

Le réseau s'efforce d'enrichir le savoir et d'inspirer des actions en partageant des exemples concrets d'approches efficaces de la formation par le travail mises en œuvre dans divers secteurs par de grandes et de petites entreprises à travers le monde. En collaboration avec ses membres et ses partenaires, le GAN a favorisé la création de réseaux multisectoriels dans des pays du monde entier, afin de déployer des initiatives visant à créer des possibilités de formation par le travail et à éliminer les obstacles à ce type de formation.

Source: <http://www.gan-global.org>

L'Alliance européenne pour l'apprentissage, créée par la Commission européenne, est un exemple de partenariat au niveau régional (voir l'encadré 3.8).

Encadré 3.8 L'Alliance européenne pour l'apprentissage (EAfA)



L'EAfA rassemble les gouvernements et les principales parties prenantes afin d'améliorer la qualité, l'offre et l'image globale de l'apprentissage en Europe, tout en promouvant la mobilité des apprentis.

L'alliance est une plateforme qui permet de partager des expériences et de tirer des enseignements des bonnes pratiques. Elle permet à ses membres de trouver des partenaires, de faire la promotion d'événements, de développer de nouvelles idées et activités, et d'avoir accès aux informations et outils les plus récents sur l'apprentissage.

En plus des gouvernements nationaux, l'EAfA compte parmi ses membres des entreprises et organisations professionnelles, des chambres d'industrie, de commerce et d'artisanat, des prestataires d'enseignement et de formation, des organisations à but non lucratif et de la jeunesse, des autorités régionales et locales, des partenaires sociaux, des organismes et réseaux professionnels ainsi que des instituts de recherche et des groupes de réflexion.

Source: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147&langId=fr>



© ILO / Meeting of the Inter-Agency Working Group on work-based learning.

Des partenaires et des agences de développement ont également formé des partenariats, mettant ainsi en commun leurs compétences et leurs ressources afin d'atteindre un niveau de coopération plus élevé pour aider à réformer les systèmes d'EFP dans les pays partenaires. Parmi les initiatives majeures, on citera notamment le Groupe interinstitutions sur la formation par le travail, le DC dVET, l'Apprenticeship Toolbox, la VET Toolbox et l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes. Des détails sur quatre initiatives sont donnés dans l'encadré 3.9.

Encadré 3.9 Des partenariats pour le développement**Le Comité des donateurs pour l'enseignement et la formation professionnels en alternance (DC dVET)**

En Allemagne, en Autriche, au Liechtenstein et en Suisse, la formation professionnelle a toujours été un volet important de la coopération au développement. Depuis de nombreuses années, ces pays mettent en œuvre des projets de formation professionnelle, dont certains adoptent une démarche de formation en alternance. Afin d'améliorer encore leur expertise dans ce domaine, les quatre pays ont créé le DC dVET, qui poursuit les objectifs suivants:

- intensifier les échanges entre institutions, renforcer leur engagement et améliorer leur offre de formation professionnelle dans les pays partenaires en s'efforçant d'arriver à une appréciation commune des sujets pertinents;
- montrer comment l'EFP en alternance peut être utilisé dans différents contextes en fonction de la situation et des objectifs à atteindre;
- favoriser l'intégration des différentes approches de la formation professionnelle en alternance dans le cadre de la coopération au développement et sensibiliser davantage le public au potentiel de ce type de formation, sans pour autant copier le système à l'identique.

Source: <https://www.dcdualvet.org>

Apprenticeship Toolbox

La boîte à outils pour l'apprentissage *Apprenticeship Toolbox* a été mise au point dans le cadre d'un partenariat entre l'Allemagne, l'Autriche, le Danemark, le Luxembourg et la Suisse, des pays qui ont tous une vaste expérience des systèmes de formation en alternance. Administré par le Danemark, le projet a rassemblé les ministères et organismes responsables de l'EFP dans les cinq pays. La boîte à outils est un site Web qui détaille les principales caractéristiques des systèmes d'apprentissage dans les cinq pays partenaires.

Source: www.apprenticeship-toolbox.eu

VET Toolbox

Lancée par l'Union européenne, la VET Toolbox propose des outils pour aider les pays partenaires à enrichir ou à suivre des programmes en cours ou prévus visant à réformer l'EFP. Cinq agences européennes de développement – British Council, Enabel, GIZ, LuxDev, Agence française de développement (AFD) – participent au partenariat VET Toolbox. L'assistance technique proposée est assurée par les quatre premières agences.

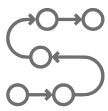
Source: <https://www.vettoolbox.eu/fr>

L'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes

Cette initiative vise à intensifier la création d'emplois décents pour les jeunes dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Elle constitue un pôle destiné à favoriser les partenariats, la collaboration et une action coordonnée aux niveaux national et régional, sur la base de solutions étayées par des éléments concrets. Lancée en 2016, l'initiative rassemble les gouvernements, les partenaires sociaux, les organisations de jeunes et la société civile, le secteur privé et bien d'autres partenaires qui partagent la même vision: un meilleur accès à des emplois décents pour les jeunes, hommes et femmes, partout dans le monde.

Grâce à la plateforme d'engagement et de connaissance de l'initiative, les partenaires peuvent répertorier les mesures qui ont montré leur efficacité, partager des innovations et susciter des actions concrètes dans divers domaines – emplois verts et numériques, formations en apprentissage de qualité, entrepreneuriat des jeunes et transition vers l'économie formelle. Avec de nouvelles initiatives dérivées en Namibie, au Nigéria, au Burkina Faso et au Kenya, et un programme fédérateur aux niveaux régional et mondial, l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes s'associe à des partenariats animés du même esprit pour mettre en place une synergie en rassemblant des actions dispersées.

Source: www.decentjobsforyouth.org



Étapes nécessaires pour mettre en place des partenariats au sein des programmes d'apprentissage

Les conseils donnés ci-dessous mettent en avant les principaux facteurs de réussite d'un partenariat efficace et abordent également les processus nécessaires pour établir un partenariat.



Conseils

Les facteurs de réussite d'un partenariat efficace:

- ★ Définir les finalités.
- ★ Choisir des partenaires dont les compétences sont complémentaires.
- ★ Mettre l'accent sur les avantages mutuels d'une collaboration.
- ★ Signer un accord de partenariat qui comprend un plan d'action et définit clairement les rôles et les responsabilités de chacun ainsi que les modalités de financement.
- ★ Instaurer une communication efficace et promouvoir la transparence.
- ★ Encourager la confiance et établir des normes de travail communes.
- ★ Analyser et gérer les risques et préciser une procédure de règlement des différends.
- ★ Préciser la durée du partenariat ainsi qu'un mode de renouvellement et une stratégie de désengagement.
- ★ Mettre en place une équipe de travail habilitée à mettre en œuvre l'accord de partenariat, composée de membres représentant tous les partenaires.
- ★ La haute direction devra examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre du partenariat et prendre les mesures nécessaires pour éliminer tout obstacle.

Aux niveaux national et sectoriel

L'instance réglementaire nationale ou le ministère chargé de l'apprentissage peut faciliter l'établissement de partenariats entre les différentes parties prenantes aux niveaux national et sectoriel. Ces partenariats sont mis en place selon les directives fournies par le cadre réglementaire de chaque pays. Par conséquent, la forme et les objectifs des partenariats varient d'un pays à l'autre. Les dispositions générales en vigueur dans les pays dotés de systèmes bien établis sont présentées dans le tableau 3.2.

Au niveau local

Au niveau local, les entreprises sont responsables au premier chef de la mise en œuvre de la formation en apprentissage, les prestataires d'EFTP dispensent une formation complémentaire en dehors du poste de travail, tandis que d'autres entités, notamment les organismes intermédiaires, fournissent des services d'appui aux entreprises. Par conséquent, dans une situation idéale, les entreprises peuvent prendre l'initiative d'établir des partenariats avec d'autres organisations (voir l'encadré 3.10). Toutefois, lorsque des programmes d'apprentissage sont mis en place pour la première fois dans une région, il se peut que les entreprises n'aient ni les connaissances, ni les capacités suffisantes pour diriger un programme. Si tel est le cas, l'entité, l'organisme intermédiaire ou l'équipe de projet responsable du lancement du programme pourra faciliter la mise en place de partenariats. Dans les pays où l'apprentissage est géré par des prestataires d'EFTP, les partenariats pourront être établis à l'initiative de ces derniers. La forme et la nature des partenariats habituellement établis par les entreprises avec d'autres organisations sont détaillées dans le tableau 3.2.

Encadré 3.10 Les partenariats de formation en Suisse

Nestlé a mis en place un partenariat avec La Poste, les services postaux suisses, qui permet aux deux entreprises d'échanger des apprentis chaque année. Les apprentis commerciaux d'une entreprise peuvent ainsi passer deux mois dans l'autre entreprise, en général dans un service qui leur est inconnu. Ce programme d'échange a pour but d'enrichir l'expérience de formation des apprentis et d'améliorer leurs compétences en les obligeant à s'adapter à un nouvel environnement professionnel. Il est très apprécié des apprentis, car il renforce leur future aptitude à l'emploi.

Source: informations collectées et transmises par GAN Global.

Le processus suivant pourra être envisagé par une entreprise souhaitant établir des partenariats:

- ▶ comprendre précisément le cycle de vie de la formation en apprentissage ainsi que le rôle de l'entreprise et des autres organisations dans la mise en œuvre de la formation;
- ▶ évaluer son aptitude à dispenser la formation en apprentissage conformément aux référentiels ainsi que l'appui dont elle aura besoin pour y parvenir;
- ▶ pour la formation hors entreprise, trouver de possibles prestataires d'EFTP et établir un partenariat avec eux;
- ▶ pour d'autres services d'appui, identifier des organismes intermédiaires ou des chambres locales et mettre en place un partenariat;
- ▶ trouver, en collaboration avec des chambres ou des associations d'employeurs locales, d'autres entreprises susceptibles de dispenser aux apprentis une formation complémentaire portant sur les aspects qu'elle n'est pas en mesure d'enseigner faute d'installations adéquates et établir des partenariats avec ces entreprises.



Conseils

- ★ L'instauration d'un environnement propice au niveau local permet une collaboration efficace entre prestataires d'EFTP et entreprises d'accueil afin d'offrir aux apprentis la meilleure formation possible. Des groupes de travail permettent d'installer un débat constructif entre tous les acteurs impliqués dans un programme d'apprentissage de qualité.
- ★ Dans une formation en apprentissage, les prestataires d'EFTP et les employeurs ont des rôles distincts mais complémentaires. Par conséquent, une coopération étroite entre ces deux parties prenantes essentielles est nécessaire pour renforcer cette complémentarité.
- ★ Les enseignants de l'EFTP et les formateurs sur le poste de travail devront pouvoir échanger des informations sur les aspects pratiques de programmes d'apprentissage de qualité, idéalement dans le cadre d'accords de coopération passés entre les prestataires d'EFTP et les employeurs ou des organisations patronales. Des échanges formels et réguliers entre prestataires d'EFTP et entreprises d'accueil peuvent s'avérer très utiles.
- ★ Lorsqu'une entreprise propose pour la première fois une formation en apprentissage, un facilitateur d'une organisation partenaire pourra encadrer les formateurs internes récemment habilités pour aider ces personnes au fur et à mesure qu'elles développent leurs aptitudes à enseigner.
- ★ La bonne volonté et le soutien des employeurs sont la pierre angulaire d'un apprentissage de qualité. Il est important pour les employeurs comme pour les prestataires d'EFTP d'établir des partenariats efficaces pour mettre en œuvre des programmes d'apprentissage.



Outils pour mettre en place des partenariats au sein des programmes d'apprentissage

Outil 3.3.1 Établir un partenariat au niveau local, pays asiatiques⁶

Cet outil décrit une marche à suivre en cinq étapes pour mettre en place des partenariats et dispenser une formation de manière coopérative au niveau local (se reporter à l'annexe 5 du document):

1. Instaurer des contacts réguliers entre les entreprises et les prestataires d'EFTP.
2. Rédiger et signer un protocole d'accord.
3. Déterminer ensemble les curriculums et les sites de formation.
4. Convenir du nombre définitif de postes d'apprentissage et du mode de sélection des apprentis.
5. Signer des contrats avec les apprentis.

Source: GIZ (2017), *Down to earth: A practitioner's guideline to work with business and industry in TVET*, https://sea-vet.net/images/seb/e-library/doc_file/311/giz2017down-to-earthguideline-version-2.pdf

Outil 3.3.2 Protocole d'accord entre l'employeur et le prestataire d'EFTP, Tanzanie

Cet outil offre un exemple de protocole d'accord établissant un partenariat entre l'Association hôtelière de Tanzanie et le Collège national du tourisme. Le protocole d'accord signé entre les deux institutions vise à soutenir et faciliter l'expérimentation de l'apprentissage formel dans le secteur de l'hôtellerie et à étudier l'introduction du modèle de l'apprentissage dans le système d'EFTP.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=EDMSP1_254636 (en anglais)

Outil 3.3.3 Coopération entre acteurs issus du secteur privé, des pouvoirs publics et de la société, Allemagne

Cet outil explique comment fonctionnent les partenariats de coopération entre les acteurs de l'EFP en alternance en Allemagne. La première section traite des intérêts des différents acteurs de l'EFP en général, tandis que la deuxième section se concentre sur le système d'EFP en alternance et se penche sur la manière dont ces intérêts fusionnent au sein du système.

Source: <https://www.bibb.de/govet/de/54881.php> (en allemand et en anglais)

⁶ La publication source a été élaborée par la communauté de pratique pour une coopération avec le secteur privé dans l'EFTP, qui fait partie du réseau sectoriel «Assets for Asia» de la GIZ. La communauté de pratique comprend du personnel de la GIZ (experts internationaux, personnel national, experts intégrés et conseillers en développement) venant des pays suivants: Inde, Indonésie, République démocratique populaire lao, Mongolie, Myanmar, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Thaïlande et Viet Nam.

► 3.4 S'assurer de la capacité des prestataires d'EFTP à dispenser la partie de la formation se déroulant en dehors du poste de travail



Le rôle clé des prestataires d'EFTP

Les prestataires d'EFTP peuvent être des établissements d'enseignement secondaire, des instituts de formation professionnelle ou des établissements d'enseignement postsecondaire gérés par des structures du secteur public, du secteur privé ou de la société civile. Les prestataires d'EFTP organisent la formation dispensée aux apprentis en dehors de l'entreprise, c'est-à-dire l'enseignement des aspects théoriques pertinents qui vont compléter la formation pratique dispensée sur le poste de travail. Le champ de la formation hors entreprise peut toutefois s'étendre à certaines matières de l'enseignement général ainsi qu'à l'acquisition de compétences transversales, numériques et entrepreneuriales. Dans certains cas, les prestataires d'EFTP dispensent également une formation pratique de base, voire une formation pratique spécialisée, que les entreprises, en particulier les PME, ne sont pas en mesure d'assurer faute des installations nécessaires. Dans certains pays, les prestataires d'EFTP sont également chargés de gérer la formation en apprentissage (voir l'encadré 3.11).

Les prestataires d'EFTP devront travailler en étroite collaboration avec les employeurs pour assurer une synergie entre les composantes de la formation dispensées au sein et en dehors de l'entreprise. Les différentes manières de planifier cette formation sont détaillées à la section 4.3.

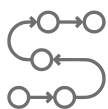
Encadré 3.11 Formation en alternance, Corée du Sud



En Corée du Sud, les centres de formation en alternance, en plus d'offrir une formation en dehors du poste de travail, peuvent être chargés de:

- recruter des entreprises partenaires dans le cadre d'accords de formation commune;
- recruter des apprentis pour suivre une formation gérée par les centres;
- mettre au point des programmes de formation;
- participer à l'élaboration d'outils de formation;
- proposer des services de conseil et une assistance générale aux entreprises partenaires;
- évaluer les compétences acquises par les apprentis.

Source: Kang, Jeon et Lee, 2017.



Étapes nécessaires pour s'assurer de la qualité de la formation dispensée hors entreprise par les prestataires d'EFTP

L'organisme d'assurance qualité compétent devra s'assurer que les prestataires d'EFTP proposant une formation hors entreprise aux apprentis:

- ▶ respectent les normes en ce qui concerne le personnel enseignant, les installations et le matériel pédagogique, et disposent d'un système adéquat de gouvernance institutionnelle et de gestion financière;
- ▶ effectuent régulièrement des exercices internes de contrôle qualité dans le but de repérer des faiblesses/carences éventuelles et d'améliorer leurs résultats;
- ▶ démontrent leur aptitude à coopérer de manière efficace avec les employeurs locaux au niveau des entreprises, et à organiser des contacts réguliers entre le personnel enseignant et les formateurs sur le poste de travail;
- ▶ savent comment identifier et soutenir les apprentis susceptibles de décrocher et travailler avec les employeurs pour faire en sorte que ces apprentis aillent jusqu'au bout de leur formation;
- ▶ accompagnent les élèves pendant la formation en entreprise en collaboration avec les formateurs internes, par exemple en mettant à la disposition des apprentis des ressources en ligne pour les aider à accomplir les tâches qui leur sont demandées dans l'entreprise;
- ▶ disposent d'un système efficace de suivi et d'évaluation de la formation dispensée en dehors de l'entreprise.



Conseils

- ★ Des formations en apprentissage de qualité nécessitent une coopération active entre les prestataires d'EFTP et les entreprises. Pour encourager ces dernières à proposer des postes d'apprentissage, les prestataires d'EFTP devront se considérer comme des prestataires de services aux entreprises proposant des formations et des services qui répondent à une demande.
- ★ Dans certains pays, les prestataires d'EFTP du secteur public manquent de ressources, ce qui les empêche d'offrir une formation hors entreprise de qualité. Dans de telles circonstances, il pourra être utile pour un prestataire, si cela est autorisé, de générer ses propres revenus qui pourront ensuite être réinvestis ou utilisés pour verser des primes aux enseignants.
- ★ Le recours à la formation en ligne et aux technologies modernes peut aider à renforcer l'efficacité et l'efficacité de la formation en apprentissage.



Outils pour s'assurer de l'aptitude des prestataires d'EFTP à dispenser une formation hors entreprise

Outil 3.4.1 Normes applicables aux prestataires d'EFTP, Australie

En Australie, la formation hors entreprise d'un apprenti ne peut être dispensée que par un organisme de formation agréé (OFA), qui doit satisfaire aux huit normes suivantes, énoncées dans la législation:

- Les stratégies et les méthodes de formation et d'évaluation de l'OFA répondent aux besoins du secteur et de l'apprenti et sont conformes aux exigences des programmes de formation et des cours agréés dans l'EFP.
- La qualité des activités de l'OFA est garantie.
- L'OFA délivre, conserve et accepte des certificats conformes au cadre national des certifications et donne accès aux dossiers des apprentis.
- Un OFA met à la disposition des entreprises clientes et des apprentis – potentiels et actuels – des informations exactes et accessibles sur ses services et ses résultats.
- Avant que la prestation de services ne commence, l'OFA informe les apprentis des services assurés par l'organisme ainsi que des droits et obligations des deux parties.
- L'OFA a une politique transparente de traitement des plaintes et des appels qui doivent être enregistrés, pris en compte et traités de manière juste, efficiente et efficace.
- L'OFA possède des systèmes efficaces de gouvernance et d'administration.
- L'OFA coopère avec l'organisme de réglementation de l'EFP et se conforme à la législation en toute circonstance.

L'objectif de ces normes est de s'assurer que les OFA transmettent aux apprentis les compétences requises pour occuper un emploi ou poursuivre des études, et qu'ils exercent leurs activités de manière éthique en prenant dûment en considération les besoins des apprentis et des entreprises.

Source: www.legislation.gov.au/Details/F2014L01377 (en anglais)

Outil 3.4.2 Manuel de gestion de la qualité dans l'EFTP, Cedefop

Ce manuel préparé par le Cedefop à l'intention des prestataires d'EFP contient des conseils destinés aux prestataires de formation professionnelle, notamment à ceux qui dispensent aux apprentis la composante hors entreprise de leur formation. Élaboré à partir de plusieurs études de cas portant sur des entreprises européennes, il propose plusieurs outils pour aider les prestataires d'EFTP à se pencher sur leur propre efficacité, à repérer leurs atouts et leurs faiblesses, et à prendre des mesures pour améliorer la qualité de la formation dispensée. Certaines difficultés susceptibles de se poser concernant la collaboration avec le monde du travail dans la mise en œuvre d'une formation en apprentissage (et d'autres formes de formation par le travail) sont également abordées.

Source: Cedefop (2015) *Handbook for VET providers. Supporting internal quality management and quality culture*, www.cedefop.europa.eu/files/3068_en.pdf

Outil 3.4.3

Contrôle de la qualité des prestataires d'EFTP par les conseils sectoriels des compétences, Afrique du Sud

En Afrique du Sud, tous les prestataires de formation doivent satisfaire aux critères d'agrément ainsi qu'à certains critères de gestion de la qualité. Ces critères garantissent la capacité du prestataire à préparer, mettre en œuvre et gérer les référentiels et les qualifications pour les programmes concernés.

Cet outil de l'autorité sectorielle BANKSETA montre comment s'organise la gestion de la qualité en Afrique du Sud. Les prestataires de formation ont l'obligation de soumettre un plan de gestion de la qualité à la BANKSETA pour chaque programme avant qu'un contrat d'apprentissage puisse être enregistré.

Source: www.bankseta.org.za/quality-assurance/ (en anglais)

https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=EDMSP1_254637 (en anglais)

Outil 3.4.4

Manuel de formation sur la gestion des institutions d'enseignement et de formation professionnels, VET Toolbox/LUXDEV

Ce manuel s'adresse principalement aux responsables des établissements publics et privés de formation professionnelle, mais il peut également être utile aux représentants du gouvernement et des ministères chargés de la formation professionnelle, ainsi qu'aux représentants des organisations de travailleurs.

Le manuel est structuré de telle sorte que les responsables d'établissements peuvent:

- avoir une vision systémique de la gestion organisationnelle;
- adapter leurs pratiques aux concepts d'un "modèle d'excellence en gestion", tout en respectant la culture existante au sein de l'institution;
- se renseigner sur les indicateurs de performance de la gestion des établissements de formation professionnelle.

Source:

<https://www.vettoolbox.eu/fr/resources/gestion-des-institutions-denseignement-et-de-formation-professionnels>



► 3.5 Préparer le personnel à former et à encadrer des apprentis



La difficulté à trouver des formateurs, enseignants et autres personnels compétents

L'élaboration et la gestion des programmes d'apprentissage font intervenir des praticiens de plusieurs entités (entreprises, prestataires d'EFTP, ministères et autres administrations responsables des programmes d'apprentissage, organisations d'employeurs et de travailleurs, prestataires de services d'emploi et établissements d'enseignement général). Les rôles et les responsabilités de chacun sont précisés dans le premier volume du guide pratique au chapitre 7. Les paragraphes suivants portent sur les deux principaux types de praticiens qui forment des apprentis, à savoir les formateurs dans les entreprises et les enseignants de l'EFTP.

Pendant la partie de la formation qui se déroule en entreprise, les **maîtres d'apprentissage/formateurs/superviseurs** sont en contact direct avec les apprentis auxquels ils dispensent une formation pratique et apprennent les différentes tâches à réaliser. Ces personnes doivent être un modèle pour des apprentis qui se trouvent souvent à un stade critique de leur développement et pour lesquels l'apprentissage pourra être le premier contact avec le monde du travail. Leurs rôles et leurs responsabilités sont détaillés ci-dessous:

- planifier, organiser et mettre en œuvre une formation en apprentissage dans l'entreprise;
- s'assurer que les apprentis travaillent et apprennent le métier dans les conditions précisées dans le contrat d'apprentissage;
- surveiller, évaluer et consigner les progrès des apprentis dans l'acquisition des compétences requises;
- accorder une attention particulière aux apprentis ayant des problèmes pour apprendre, un handicap ou d'autres difficultés;
- en tant que personne référente, se concerter avec les autres unités et les autres travailleurs de l'entreprise, ainsi qu'avec les partenaires extérieurs impliqués dans le processus de formation (par exemple les établissements d'EFTP, les personnes chargées de l'éducation et de l'emploi dans les organismes intermédiaires);
- éviter les conflits ou les résoudre par un accord à l'amiable ou, si cela est impossible, suivre les procédures préétablies de règlement des conflits (par exemple règlement du personnel de l'entreprise, conventions collectives, dispositions pertinentes du Code du travail);
- garantir la sécurité et la santé des apprentis au travail durant toute la formation.

Former des apprentis sur le poste de travail est une tâche spécialisée et exigeante. Des travailleurs qualifiés compétents pour effectuer les tâches figurant dans le programme d'apprentissage ne sauront pas nécessairement comment former des jeunes. Par conséquent, une formation pédagogique devrait être obligatoire pour les personnes qui dispensent une formation aux apprentis sur le poste de travail et constituer une condition préalable à la participation des employeurs à des programmes d'apprentissage (voir l'encadré 3.12). Une étude réalisée par Jablonka et Ulmer (2007) a montré qu'il existait

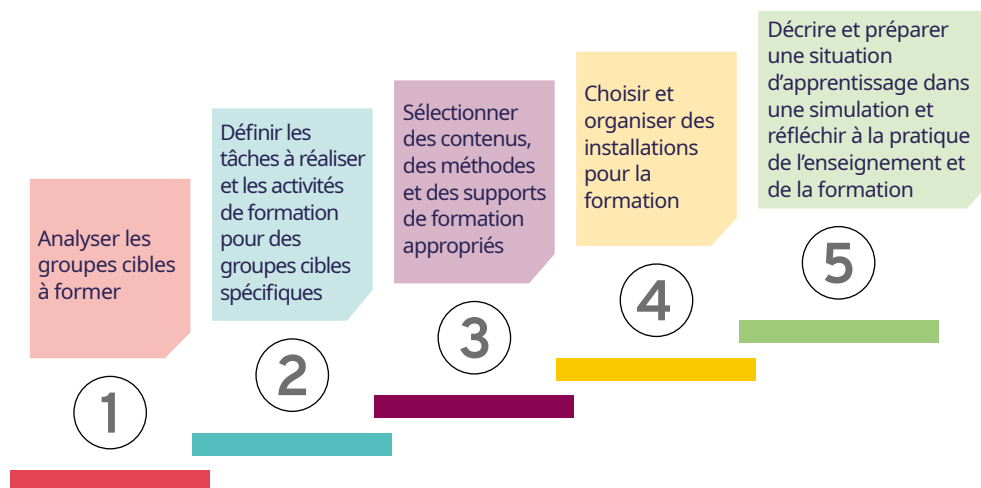
une corrélation entre la formation dispensée par les formateurs internes et la qualité des programmes d'apprentissage. Lorsqu'un programme d'apprentissage est mis en place ou déployé à plus grande échelle, un délai supplémentaire devra éventuellement être accordé aux employeurs pour leur permettre de former leur propre personnel.

Encadré 3.12 Qualification des formateurs en entreprise, Allemagne



En Allemagne, la qualification de formateur interne fait partie intégrante de la formation des maîtres artisans. Il est toutefois possible d'obtenir ce certificat par d'autres biais. Une entreprise qui accueille des apprentis a l'obligation d'avoir dans ses effectifs au moins une personne possédant cette qualification.

► Figure 3.2 Les compétences d'un formateur en entreprise



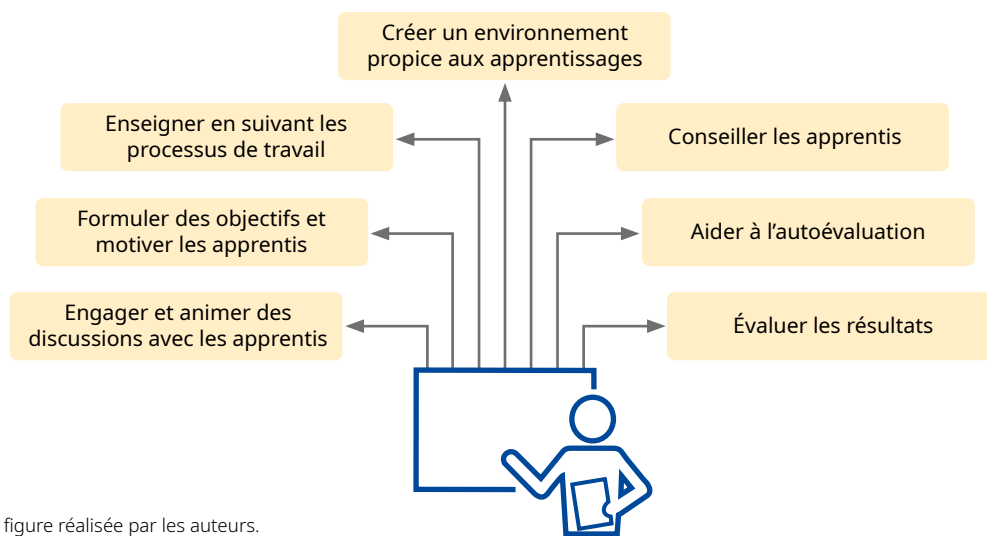
Source: figure réalisée par les auteurs.

Les rôles et responsabilités des **formateurs et enseignants de l'EFTP** sont les suivants:

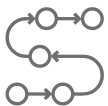
- planifier, organiser et dispenser la formation hors entreprise chez les prestataires d'EFTP, dans le cadre du programme général d'apprentissage (se reporter à la section 7.7 du volume 1 pour les détails);
- communiquer avec leurs homologues dans les entreprises partenaires afin d'assurer une coordination optimale des deux volets – en entreprise et en établissement – du programme de formation;
- assurer un suivi régulier de la progression et des compétences acquises par les apprentis;
- apporter une aide supplémentaire aux apprentis ayant des problèmes pour apprendre, un handicap ou d'autres difficultés;
- aider éventuellement les formateurs internes à mettre au point les plans de formation des entreprises d'accueil lors du lancement d'un programme d'apprentissage.

Pour s'acquitter de ces rôles et de ces responsabilités, les enseignants et les formateurs de l'EFTP devront être hautement qualifiés. Si, de plus, la formation en apprentissage porte sur une profession nécessitant un permis d'exercice, ils devront également posséder les certifications professionnelles nécessaires. Dans le volume 1 du guide pratique, l'encadré 25 fournit des informations sur les qualifications des enseignants et formateurs de l'EFTP en Autriche.

► Figure 3.3 Les interventions pédagogiques d'un enseignant de l'EFTP



Source: figure réalisée par les auteurs.



Étapes nécessaires pour renforcer les capacités des praticiens qui participent à l'élaboration et à la gestion des programmes d'apprentissage

L'autorité compétente ou l'entité responsable de l'apprentissage pourra prendre les initiatives suivantes:

- Établir, en collaboration avec tous les intervenants, une stratégie de valorisation des ressources humaines destinée aux praticiens associés à la formation en apprentissage. La stratégie pourra être axée à la fois sur la formation initiale et sur la formation continue et s'appuyer simultanément sur plusieurs approches – programmes de formation, outils de formation en ligne, communauté de pratique, groupes sur les réseaux sociaux, modules d'autoformation multimédias. Cette stratégie devra également préciser le dispositif de financement du perfectionnement du personnel.
- Mettre au point des directives sur l'apprentissage à l'intention du personnel particulièrement concerné dans les entreprises (formateurs et responsables des ressources humaines), chez les prestataires d'EFTP (enseignants et responsables) et dans les organismes intermédiaires.
- Coordonner et concevoir des programmes de formation et du matériel didactique en collaboration avec des établissements spécialisés dans la formation des enseignants.
- Documenter des études de cas sur des expériences réussies de valorisation des ressources humaines. Mettre en avant des modèles pour motiver le personnel, en particulier dans les entreprises.

- ▶ Organiser des programmes de formation pour le personnel.
- ▶ Faciliter le développement d'une communauté de pratique et de groupes sur les réseaux sociaux en encourageant webinaires, blogs et forums en ligne.
- ▶ Assigner des entreprises aux enseignants des prestataires d'EFTP afin qu'ils puissent actualiser leur connaissance des compétences requises pour exercer les différents métiers et voir par eux mêmes l'environnement de formation des apprentis.
- ▶ Désigner des formateurs des entreprises pour collaborer avec les enseignants des prestataires d'EFTP et former les apprentis.
- ▶ Recueillir et exploiter les réactions du personnel pour améliorer la stratégie et la capacité des programmes de formation.



Conseils

- ★ Les employeurs doivent être convaincus des avantages de la présence de formateurs internes dans leurs effectifs, notamment pour contribuer au développement professionnel du personnel en place, en plus des apprentis.
- ★ Il se peut que les travailleurs qualifiés et les superviseurs soient déjà submergés par les responsabilités professionnelles et considèrent la formation des apprentis comme une charge supplémentaire. Par conséquent, les entreprises devront prévoir des mesures pour inciter des membres de leur personnel à devenir formateurs. Il pourra s'agir d'avantages en matière d'avancement, d'une reconnaissance et de contreparties pour les services rendus et/ou d'incitations financières et d'une aide pour obtenir la qualification de formateur certifié.
- ★ Pour attirer et retenir des enseignants compétents qui ont également une expérience de l'industrie, il est essentiel que leur salaire et leur avancement professionnel soient comparables à ceux de personnes travaillant dans l'industrie avec des qualifications et une expérience similaires. Les prestataires d'EFTP devront également offrir à des professionnels de l'industrie des possibilités intéressantes d'emploi à temps partiel comme enseignants.



Outils pour préparer le personnel à former et à encadrer des apprentis

Outils pour les formateurs en entreprises

Outil 3.5.1 Normes applicables aux formateurs en entreprise, pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est – ASEAN

Cet outil définit les compétences qu'un formateur interne qualifié doit posséder et fournit un exemple de programme de formation constitué de quatre modules correspondant aux quatre principaux domaines d'activité d'un formateur en entreprise. Les thèmes traités dans les modules sont les suivants:

- analyser des tâches et définir des besoins de formation;
- planifier et préparer une formation;
- dispenser une formation;
- évaluer et améliorer une formation.

Source: www.bibb.de/dokumente/pdf/ab1.2_standard_in-companytrainers_ASEAN_regions.pdf (en anglais)

Outil 3.5.2 Guide à l'intention des formateurs en entreprise – Exemples provenant d'Arabie saoudite, du Brésil, d'Égypte, du Ghana, du Kosovo, du Mexique, du Pakistan et de Thaïlande

Ce guide s'adresse aux praticiens et décideurs concernés par la formation des enseignants et des formateurs dans le domaine de la coopération au développement. Il présente les éléments clés du développement des compétences des formateurs internes et énumère des facteurs de réussite. Les exemples provenant des huit pays donnent une indication des exigences relatives à la formation des formateurs en entreprise.

Source: https://sea-vet.net/images/seb/e-library/doc_file/320/the-role-and-skills-development-of-in-company-trainers-in-development-cooperation-2017.pdf (en anglais)

Outil 3.5.3 Guide sur la formation des formateurs, Autriche

Ce guide sur la formation des formateurs dans l'enseignement et la formation professionnels initiaux (EFPI) se divise en trois parties. La première traite des aspects juridiques et du recrutement, la deuxième porte sur les pratiques d'entreprises pour réussir une formation et la troisième offre des conseils destinés aux maîtres formateurs.

Source: www.ac4sme.eu/wp-content/uploads/2018/01/Script-for-trainers-of-IVET-trainers_ibw-WK%C3%96_Jan-2017.doc (en anglais)

Outil 3.5.4 Formation des formateurs en entreprise, États-Unis

Cet outil offre un exemple de formation des formateurs internes aux États-Unis. Il précise les rôles et les qualités d'un maître d'apprentissage et décrit en détail les étapes des processus de formation et d'encadrement des apprentis.

Source: www.expandapprenticeship.org/system/files/mentoring_for_apprenticeship.pdf (en anglais)

Outils pour les enseignants des prestataires d'EFTP**Outil 3.5.5 Qualification et formation des enseignants et formateurs de l'EFTP, Suisse**

Les enseignants de l'EFTP sont en grande partie recrutés parmi les professionnels actifs dans un secteur donné et exercent la plupart du temps cette activité d'enseignement à temps partiel. Ils continuent à travailler dans leur secteur d'origine et restent donc informés des pratiques professionnelles en vigueur. Ils peuvent obtenir progressivement les qualifications pédagogiques obligatoires tout en travaillant comme enseignant dans une école professionnelle. De la même façon, les formateurs/instructeurs en entreprise sont tenus de suivre une formation de courte durée pour les préparer à leur nouveau rôle d'encadrement des apprentis. Les enseignants et les formateurs, ainsi que les examinateurs, acquièrent les qualifications supplémentaires requises soit directement à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (<https://www.iffp.swiss/>), soit au niveau régional dans le cadre d'une formation équivalente reconnue.

Source: Informations générales destinées aux enseignants et formateurs:

www.sbf.admin.ch/sbfi/fr/home/formation/pilotage-et-politique-de-la-formation-professionnelle/responsables-de-la-formation-professionnelle.html

Dispositions légales concernant les enseignants et les formateurs:

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20001860/index.html#id-6>

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20031709/index.html#id-6>

Exemple de modules de formation des enseignants de l'EFP sur la théorie professionnelle:

www.iffp.swiss/file/419/download?token=8q7mc3cj

Didactique par situations – Un guide pour les enseignants de la formation professionnelle (IFFP):

https://www.iffp.swiss/sites/default/files/situationsdidaktik_fr_0.pdf

Plan d'étude – Cours de base pour formateurs/formatrices en entreprise:

www.formationprof.ch/download/mfe/mfe_cffe1.pdf (en français, allemand et italien).

Outil 3.5.6 Publication sur le thème des enseignants et des formateurs professionnels dans un monde en mutation, BIT

Cette publication présente un cadre d'analyse pour l'évaluation des systèmes de formation des enseignants de l'EFTP. Adoptant une approche globale, elle fournit un cadre conceptuel dont les organismes gouvernementaux et les prestataires d'EFTP peuvent se servir, d'une part, pour analyser l'efficacité et la cohérence internes de leurs programmes de formation des enseignants et, d'autre part, pour évaluer la capacité dynamique du système à anticiper les besoins des employeurs et des apprentis et à y répondre. Le cadre répond à l'impératif actuel de qualité, d'efficacité, d'efficience, d'équité et d'innovation des systèmes de formation des enseignants de l'EFTP.

Source:

www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/working-papers/WCMS_383787/lang--en/index.htm (en anglais)

Outils pour le partage des connaissances et les services d'appui



Outil 3.5.7

Portail de création de réseaux pour les praticiens, Afrique du Sud

Le site Web Skills Universe est un site de réseau social qui s'adresse principalement aux professionnels du développement des compétences et aux leaders d'opinion du secteur de la formation. Il offre un espace pour le partage de l'information, le débat et l'établissement de partenariats.

Source: <https://www.skills-universe.com/> (en anglais)



Outil 3.5.8

Services d'aide à l'apprentissage, EAfA

Les services d'aide à l'apprentissage de l'EAfA contribuent à renforcer la communauté européenne de l'apprentissage et aident les États membres de l'Union européenne à améliorer leurs programmes. Ils offrent une assistance autour de trois pôles: le partage de connaissances, le réseautage et l'apprentissage comparatif.

Source: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147&intPageId=5235&langId=fr>

Outil 3.5.9

Conseils pour soutenir les apprentis sur leur lieu de travail, Royaume-Uni

Ce guide a pour but d'aider les employeurs à apporter un soutien efficace aux apprentis âgés de 16 à 24 ans. Il décrit les mesures que les employeurs peuvent prendre pour adopter des pratiques de recrutement plus favorables aux jeunes et fournit plusieurs exemples d'aide apportée aux jeunes apprentis dans l'entreprise, notamment un accompagnement pour acquérir un savoir-être et des comportements adaptés au travail ainsi que des activités d'enrichissement social. Il fournit également des informations sur les sources de financement supplémentaires auxquelles les employeurs peuvent avoir accès pour soutenir de jeunes apprentis.

Source: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755071/L_W_Supporting_young_apprentice_guide_V7_HR.pdf (en anglais)



► 3.6 Liste de points à vérifier

En remplissant la liste de contrôle suivante, le lecteur pourra revoir les principales étapes de la préparation d'un poste d'apprentissage de qualité, tout en effectuant une évaluation rapide du fonctionnement des systèmes qui s'y rapportent. Elle aidera le lecteur à déterminer les points susceptibles d'être améliorés et à estimer si d'autres mesures doivent être prises.



Préparer des postes d'apprentissage de qualité	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Les entreprises ont-elles conscience des avantages financiers et non financiers qu'elles auraient à proposer des programmes d'apprentissage?				
Est-ce qu'une analyse des coûts/avantages des programmes d'apprentissage pour les entreprises a été effectuée?				
Existe-t-il des services d'appui pour les employeurs qui mettent en œuvre des programmes d'apprentissage?				
Existe-t-il un contrat d'apprentissage écrit qui précise clairement les rôles et les responsabilités des différentes parties ainsi que les conditions de la formation en apprentissage?				
Existe-t-il un organisme compétent chargé d'enregistrer les contrats d'apprentissage?				
Les organisations de travailleurs et d'employeurs participent-elles à la préparation des postes d'apprentissage?				
Est-ce qu'une organisation patronale (au moins) intervient pour aider les employeurs à préparer des formations en apprentissage?				
Y a-t-il des échanges réguliers entre les prestataires d'EFTP et les entreprises d'accueil pendant la préparation des postes d'apprentissage?				
Est-ce que les prestataires d'EFTP collaborent étroitement avec les employeurs partenaires dans la préparation de la formation en apprentissage?				
Les prestataires d'EFTP sont-ils en mesure de dispenser une formation hors entreprise de qualité?				
Les prestataires d'EFTP disposent-ils de ressources suffisantes pour améliorer continuellement leur enseignement et l'adapter aux besoins du marché du travail?				
Existe-t-il un dispositif qui permet aux enseignants et formateurs des prestataires d'EFTP de se familiariser avec le volet de la formation dispensé sur le poste de travail?				

Préparer des postes d'apprentissage de qualité	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Les enseignants et formateurs des prestataires d'EFTP ont-ils la possibilité de suivre des stages pour se familiariser avec de nouvelles méthodes d'enseignement plus efficaces?				
Les prestataires d'EFTP disposent-ils d'enseignants et de formateurs qualifiés et motivés en nombre suffisant pour dispenser le volet hors entreprise de la formation?				
Les entreprises d'accueil disposent-elles d'installations leur permettant de dispenser une formation axée sur les processus de travail?				
Les entreprises d'accueil disposent-elles de formateurs qualifiés et motivés en nombre suffisant pour garantir une supervision adéquate et une formation efficace des apprentis?				
Existe-t-il un programme de formation pour les formateurs internes permettant de s'assurer que ces personnes sont capables de dispenser une formation de qualité sur le poste de travail?				
L'entreprise d'accueil a-t-elle dans ses effectifs suffisamment de personnel qualifié ou de spécialistes désireux d'obtenir une certification de formateur interne pour dispenser le volet en entreprise d'une formation?				

Les questions auxquelles le lecteur aura répondu «Non» ou «Améliorations nécessaires» mettent en évidence des carences auxquelles il faudra envisager de remédier en prenant des mesures pour améliorer ou renforcer le processus de préparation des postes d'apprentissage dans le contexte. Il est important de garder à l'esprit le fait que la participation des partenaires sociaux, notamment des organisations de travailleurs et d'employeurs, à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes d'apprentissage est un facteur essentiel de réussite et de viabilité de ces programmes.



Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

► Organiser la formation en apprentissage



Outils pour des
apprentissages de qualité

**Volume 2: Guide de l'OIT
à l'intention des praticiens**

► **Organiser la formation en
apprentissage**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

Service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi

Outils pour des apprentissages de qualité
Volume 2 : guide de l'OIT à l'intention des praticiens

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

ISBN 978-92-2-032186-7 (web PDF)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Outils pour des apprentissages de qualité

- Module 1 Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité
- Module 2 Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité
- Module 3 Préparer des postes d'apprentissage de qualité
- ▶ **Module 4 Organiser la formation en apprentissage**
- Module 5 Transition et évaluation postformation
- Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Table des matières

Acronymes et abréviations	v
---------------------------	---

Module 4 Organiser la formation en apprentissage **1**

4.1	Inciter des candidats à suivre une formation en apprentissage	1
4.2	Recruter des apprentis	8
4.3	Élaborer un plan de formation	13
4.4	Mettre en place des méthodes de formation efficaces	18
4.5	Suivi, évaluation et certification des apprentis	25
4.6	Inclusion sociale	34
4.7	Liste de points à vérifier	39

Liste des outils

Outil 4.1.1	Plateforme vidéo numérique "Filme ton job", France	4
Outil 4.1.2	Orientation professionnelle numérique à l'école, Allemagne	4
Outil 4.1.3	Offices d'orientation professionnelle, Suisse	5
Outil 4.1.4	Portail des carrières, Afrique du Sud	5
Outil 4.1.5	Documents de promotion de l'apprentissage, Canada	5
Outil 4.1.6	Guide des meilleures pratiques pour des programmes d'aide à l'orientation et à la formation professionnelles destinés aux jeunes, Australie	6
Outil 4.1.7	Documents de promotion de l'apprentissage, Allemagne	6
Outil 4.1.8	Plateforme en ligne pour mettre en relation des établissements d'enseignement avec des professionnels volontaires, Royaume-Uni	7
Outil 4.1.9	Utilisation de la technologie pour mettre en contact employeurs et élèves, Royaume-Uni	7
Outil 4.1.10	Orientation professionnelle en ligne, Autriche	8
Outil 4.2.1	Portail en ligne de l'apprentissage, Inde	11
Outil 4.2.2	Portail européen sur la mobilité de l'emploi	11
Outil 4.2.3	Guide de recrutement des apprentis à l'intention des employeurs, Royaume-Uni	12

Outil 4.2.4	Test en ligne conçu pour évaluer l'adéquation entre apprentis potentiels et entreprises d'accueil, Autriche	12
Outil 4.2.5	Procédure de recrutement des apprentis, Suisse	13
Outil 4.2.6	Dispositif de transfert d'un contrat d'apprentissage, Afrique du Sud	13
Outil 4.3.1	Exemple de plan de rotation, pays asiatiques	16
Outil 4.3.2	Planification du temps de formation des apprentis entre les différents sites, Allemagne	16
Outil 4.3.3	Plan de formation en entreprise, Allemagne	16
Outil 4.3.4	Modèle de plan de formation pour prestataires d'EFTP, Australie	17
Outil 4.4.1	12 méthodes de formation destinées aux formateurs en entreprise, Allemagne	21
Outil 4.4.2	Manuel de formation des formateurs professionnels dans les métiers industriels et techniques, Afghanistan	21
Outil 4.4.3	Préparation de cours et enseignement orienté vers l'action: un manuel pour les écoles techniques du secondaire, Afghanistan	23
Outil 4.4.4	Méthodes d'enseignement et de formation dans l'apprentissage: examen de la recherche, Royaume-Uni	23
Outil 4.4.5	Approches pour mobiliser efficacement les apprentis et les élèves et faire baisser les taux de décrochage scolaire, NetWBL	24
Outil 4.4.6	Plateforme numérique de formation en ligne et d'accompagnement professionnel, France	24
Outil 4.5.1	Guide pratique pour le suivi et l'évaluation des apprentis, États-Unis	29
Outil 4.5.2	Examens blancs et évaluations en ligne, Inde	29
Outil 4.5.3	Livret d'apprentissage, Bhoutan	30
Outil 4.5.4	Livret d'apprentissage, Danemark	30
Outil 4.5.5	Exemple de livret d'apprentissage, pays asiatiques	30
Outil 4.5.6	Livret d'apprentissage mobile, Colombie-Britannique	31
Outil 4.5.7	Modèle de rapport de formation, Suisse	31
Outil 4.5.8	Règles et conditions de l'évaluation formative et sommative, Afrique du Sud	31
Outil 4.5.9	Système d'évaluation et de certification, Danemark	32
Outil 4.5.10	Organisation de l'évaluation finale, Suisse	32
Outil 4.5.11	Sélection et formation des examinateurs, Suisse	33
Outil 4.5.12	Organisation de l'évaluation finale, Allemagne	33
Outil 4.6.1	Un apprentissage d'intégration pour des personnes aux besoins particuliers, Autriche	37
Outil 4.6.2	Note d'orientation pour faire en sorte que l'apprentissage et la formation sur le lieu de travail prennent en compte les personnes handicapées, BIT	37
Outil 4.6.3	Programmes d'apprentissage spéciaux de courte durée pour jeunes en situation de vulnérabilité, Suisse	38
Outil 4.6.4	Outils pour repérer les apprentis susceptibles d'abandonner en cours de formation et conseils aux formateurs, aux enseignants de l'EFP et aux parents sur la manière de gérer cette situation	38

Liste des figures

Figure 4.1	Étapes du recrutement d'un apprenti dans une entreprise	9
Figure 4.2	Organisation de la formation en entreprise et hors entreprise	14
Figure 4.3	La méthode basée sur des projets: découvrir un processus de travail dans son intégralité	19
Figure 4.4	La méthode de formation en quatre étapes	20
Figure 4.5	Le défi de l'inclusion dans l'EFTP et l'apprentissage	35

Acronymes et abréviations

BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung (Allemagne)
BIT	Bureau International du Travail
CEBR	Centre for Economics and Business Research
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
DC dVET	Donor Committee for dual Vocational Education and Training
DCC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EaFA	European Alliance for Apprenticeships – Alliance européenne pour l'apprentissage)
EAN	European Apprentices Network
EFP	enseignement et formation professionnels
EFPC	enseignement et formation professionnels continus
EFPI	enseignement et formation professionnels initiaux
EFTP	enseignement et formation techniques et professionnels
ETF	European Training Foundation – Fondation européenne pour la formation
GAN	Global Apprenticeship Network
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande)
IAG	Inter-Agency Working Group
IBA	Integrative Berufsausbildung
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (Suisse)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (République dominicaine)
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
KRIVET	Korea Research Institute for Vocational Education and Training
MerSETA	Manufacturing, engineering and related services of the Sector Education and Training Authorities (Afrique du Sud)
NAVTTCC	National Vocational and Technical Training Commission
NIMI	National Instructional Media Institute (Inde)
NITA	National Industrial Training Authority (Kenya)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFA	organisme de formation agréé
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	petites et moyennes entreprises
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (Pays-Bas)
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Suisse)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brésil)
SHRDC	Selong Human Resource Development Centre



► Organiser la formation en apprentissage

Le modèle de l'apprentissage offre aux jeunes la possibilité de développer les compétences nécessaires pour s'épanouir au 21^e siècle.

Morten Wierod (président d'ABB), juin 2019

Ce module se penche sur les processus à mettre en œuvre pour organiser et dispenser une formation en apprentissage. Les six processus principaux sont les suivants:

Organiser la formation en apprentissage

► Inciter des candidats à suivre une formation en apprentissage

► Recruter des apprentis

► Élaborer un plan de formation

► Mettre en place des méthodes de formation efficaces

► Suivi, évaluation et certification des apprentis

► Inclusion sociale

► 4.1 Inciter des candidats à suivre une formation en apprentissage

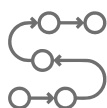


Comment faire de l'apprentissage une possibilité de carrière intéressante?

Les apprentis potentiels ne perçoivent pas toujours d'emblée les avantages de ce type de formation. Dans de nombreux pays, l'apprentissage est associé à des emplois de cols bleus peu rémunérés dans des secteurs à prédominance masculine. Selon une idée assez répandue, une formation par le travail comme l'apprentissage limite l'avancement professionnel. Par ailleurs, l'association de tout programme de formation par le travail avec l'apprentissage ainsi que la prédominance, dans de nombreux pays en développement, de formations en apprentissage informelles dispensées dans des conditions d'exploitation ont contribué à la persistance de cette image négative. D'autres filières d'enseignement, en particulier la filière universitaire, sont souvent considérées comme plus intéressantes pour ce qui est de l'employabilité, des revenus et du statut professionnel. Dans de nombreux pays, l'apprentissage est perçu comme une filière réservée aux élèves peu performants et

aux décrocheurs. Compte tenu de la capacité des programmes d'apprentissage à améliorer l'adéquation entre les compétences requises sur le marché du travail et les compétences acquises dans le cadre d'une formation d'une part et, d'autre part, à faciliter l'entrée des jeunes dans la vie active et à préparer des adultes à l'évolution des besoins dans le monde du travail, il est urgent d'élaborer une stratégie pour remédier à cette perception négative généralisée de l'apprentissage. Pour inverser cette tendance bien installée, il est indispensable de promouvoir des programmes d'apprentissage de qualité.

Les services d'orientation professionnelle peuvent également contribuer à promouvoir l'apprentissage comme une possibilité de carrière intéressante. Ces services renseignent les personnes sur le monde du travail et les aident à faire un choix éclairé entre différentes filières d'études et de formation, en fonction de leurs compétences et de leurs aptitudes mais aussi des exigences propres à chaque métier. L'orientation professionnelle a également pour but d'informer des jeunes de tous horizons sur le marché du travail et certains parcours. Étant donné que les choix des jeunes sont influencés par leur situation sociale et personnelle, le fait de leur permettre de faire des choix en connaissance de cause pourrait les aider à sortir de cycles qui reproduisent les handicaps sociaux d'une génération sur l'autre, tout en offrant aux employeurs un éventail plus large de futurs employés potentiels (Musset et Mytna Kurekova, 2018). Par ailleurs, pour résoudre les problèmes de ségrégation entre les sexes dans l'apprentissage, il est important que tous les métiers, y compris les métiers manuels qualifiés, soient présentés sous un jour positif dans les établissements scolaires, en luttant activement contre les stéréotypes sexistes associés aux différentes professions.



Les étapes nécessaires pour promouvoir un apprentissage de qualité

Selon le contexte du pays, un groupe de travail technique, les services publics de l'emploi ou l'entité chargée de promouvoir l'apprentissage pourront accomplir les tâches énumérées ci dessous:

- ▶ Réunir les parties prenantes pour convenir d'une stratégie de communication adaptée à la situation du pays, comprenant notamment un volet réseaux sociaux et une série d'activités de sensibilisation et de marketing, pour promouvoir des programmes d'apprentissage de qualité. Si les programmes d'apprentissage se limitent uniquement à un programme pilote ou ne sont mis en œuvre qu'à petite échelle, la stratégie de communication pourra ne pas être très détaillée.
- ▶ À partir de cette stratégie de communication, créer des supports d'information pour expliquer ce que sont des programmes d'apprentissage de qualité, en utilisant une combinaison d'outils médiatiques adaptés aux besoins des différents groupes cibles (étudiants, enseignants, parents, entreprises, conseillers d'éducation et d'orientation). Parmi les différents modes de communication utilisables, on peut citer des séminaires et des événements médiatiques, des conférences de presse, des interviews à la radio et à la télévision, des articles publiés dans la presse, les réseaux sociaux et les forums de discussion sur Internet.
- ▶ Faire en sorte que les jeunes aient accès à des services d'orientation professionnelle et bénéficient d'une information complète afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées

concernant leurs études et leur carrière, notamment lorsqu'ils envisagent de suivre une formation en apprentissage. Cela pourra s'inscrire dans un ensemble plus large d'activités d'orientation visant à préparer les élèves de tout type d'établissement au monde du travail.

- ▶ De telles activités devront commencer très tôt dans la scolarité des élèves et ces conseils devront être dispensés par des enseignants qualifiés/formés ou par des spécialistes (par exemple services de l'emploi, prestataires d'EFTP, organisations d'employeurs, organisations de travailleurs).
- ▶ Encourager la coopération entre les entreprises et les établissements d'enseignement et prestataires de formation locaux afin d'associer les parties concernées aux activités d'orientation professionnelle et à la promotion de l'apprentissage, en organisant des manifestations telles que des salons de l'emploi, des journées portes ouvertes et des stages d'essai (voir l'encadré 4.1). Les technologies numériques, en offrant des moyens de communication nouveaux et plus attrayants, peuvent faciliter les échanges entre les établissements d'enseignement et les entreprises, comme le montre l'outil 4.1.8. .

Encadré 4.1 Les programmes d'acquisition d'expérience professionnelle



Le programme *Experience Work Day* du Groupe Adecco a pour but d'initier les jeunes au monde du travail. Certains jours, Adecco ouvre ses 700 bureaux et succursales dans 46 pays à des jeunes qui peuvent alors observer des employés du groupe dans les services et les fonctions de leur choix, découvrir les emplois qui les intéressent en se mettant à la place de leurs parrains et améliorer leurs compétences dans le cadre d'ateliers de travail et de séances de coaching. En 2017, plus de 9000 jeunes ont bénéficié de ce programme.

Source: informations collectées et transmises par GAN Global;

<https://www.adecgroup.com/wp-content/themes/ado-group/downloads/sustainability-review-2017.pdf>





Conseils

- ★ Il a été prouvé qu'une plateforme en ligne conviviale contenant des informations complètes sur l'apprentissage, et notamment sur les avantages potentiels de ce type de formation pour les apprentis, les entreprises et les prestataires d'EFTP, permettait d'améliorer les taux d'inscription et de persévérance. Les visiteurs doivent également pouvoir accéder à des listes de postes d'apprentissage, vacants et pourvus. Si une telle plateforme peut être développée à l'origine par un organisme gouvernemental, elle pourra ensuite être gérée par les partenaires sociaux.
- ★ Faire participer activement les groupes cibles à l'élaboration de la stratégie de communication en tenant compte de leurs modes de communication habituels. Pour encourager la participation des jeunes générations, entrer en contact et coopérer avec des groupements de jeunes.
- ★ La participation de personnes ayant une expérience directe de certains milieux professionnels pourra apporter aux jeunes des informations utiles et fiables sur le monde du travail.



Outils pour promouvoir un apprentissage de qualité



Outil 4.1.1

Plateforme vidéo numérique "Filme ton job", France

La plateforme "Filme ton job" vise à promouvoir l'apprentissage en initiant les jeunes à l'apprentissage et aux métiers à travers de courtes vidéos partagées sur une plateforme dédiée ainsi que sur les réseaux sociaux.

Mis en œuvre en partenariat avec des établissements d'enseignement, le conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes, des entreprises et des organisations non gouvernementales, le projet consiste en un concours organisé chaque année, au cours duquel des apprentis se filment sur leur lieu de travail. Le projet a pour but de mettre en valeur des apprentis, la formation en apprentissage et des métiers (à tous les niveaux), et de mieux faire connaître ces métiers auprès des jeunes. L'objectif est également de lutter contre les préjugés concernant la formation en apprentissage.

Source: <http://filmetonjob.com/>



Outil 4.1.2

Orientation professionnelle numérique à l'école, Allemagne

L'équipe du projet "Dein erster Tag" (Ton premier jour) tourne des films à 360 degrés sur différentes professions et les propose gratuitement avec la technologie nécessaire à tous les établissements scolaires intéressés en Allemagne. Ces films permettent aux jeunes de découvrir des entreprises et des parcours professionnels auxquels ils n'auraient autrement pas accès. Ils offrent aux entreprises la possibilité d'ouvrir virtuellement les portes de leurs installations de production, de leurs bureaux ou de leurs locaux commerciaux, et de se présenter à de futurs employés potentiels.

Source: <https://www.deinerstertag.de/ueber-uns/> (en allemand)
<https://www.deinerstertag.de/en/> (quelques films en anglais et en arabe)



Outil 4.1.3

Offices d'orientation professionnelle, Suisse

En Suisse, l'orientation professionnelle fait partie intégrante de la scolarité obligatoire et des cours spéciaux y sont consacrés. Dans le cadre de "stages préprofessionnels", les élèves passent quelques jours dans une entreprise pour se familiariser avec un métier qui les intéresse. Les établissements scolaires coopèrent étroitement au niveau local avec des services spécialisés dans le conseil et l'orientation professionnelle. Les séances avec les conseillers d'orientation sont gratuites pour les élèves en âge de scolarisation obligatoire et pour les jeunes qui sont sortis du système scolaire obligatoire. Des plateformes nationales en ligne fournissent des informations complémentaires sur les différents métiers et parcours professionnels de l'EFPI et de l'EFPC.

La recherche de postes d'apprentissage se fait généralement sur le marché libre, mais elle est facilitée par diverses plateformes et autres services en ligne que les employeurs peuvent utiliser pour diffuser des annonces. En cas de difficultés, les offices d'orientation professionnelle aident les jeunes à trouver un poste d'apprenti.

Source: Portail officiel suisse d'information de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière: www.orientation.ch/dyn/show/1418?lang=fr.

Liste des offices cantonaux d'orientation professionnelle: www.orientation.ch/dyn/show/8242.

Portail de centralisation des places d'apprentissage disponibles: www.orientation.ch/dyn/show/2930?lang=fr.



Outil 4.1.4

Portail des carrières, Afrique du Sud

Le portail des carrières s'attache à renseigner les jeunes sur les possibilités offertes après la scolarité. Il publie notamment des informations actualisées sur les possibilités d'apprentissage, de learnership et de stage, le supérieur et les bourses d'études.

Source: www.careersportal.co.za (en anglais).

Outil 4.1.5

Documents de promotion de l'apprentissage, Canada

L'*Apprenticeship handbook* propose toute une série de documents utiles aux futurs apprentis de la province de Terre-Neuve-et-Labrador. Il détaille les avantages potentiels de l'apprentissage, la durée et le contenu des programmes, et la procédure à suivre pour devenir un apprenti. Il explique les différents métiers qu'il est possible d'apprendre dans le cadre d'une formation en apprentissage ainsi que les modalités de certification, et présente les aides financières possibles.

Source: www.aesl.gov.nl.ca/app/pdf/apprenticeship_handbook.pdf (en anglais).

Outil 4.1.6

Guide des meilleures pratiques pour des programmes d'aide à l'orientation et à la formation professionnelles destinés aux jeunes, Australie

Ce guide a été rédigé par le réseau pour l'emploi en apprentissage à partir des contributions de jeunes, d'organismes de formation interentreprise, d'établissements d'enseignement et d'employeurs, qui ont participé à plus de 170 programmes de préapprentissage au cours de la période 2016-2018.

Ce guide a plusieurs objectifs: aider les jeunes à faire des choix de carrière plus éclairés; aider les PME à recruter des candidats "aptes à travailler"; faire baisser les taux de non-achèvement des formations en apprentissage et des stages emploi-formation.

Les organismes de formation interentreprise ont été incités à mettre au point des programmes pilotes inédits regroupant à la fois orientation professionnelle, expérience du travail, recherche d'emploi et informations sur l'industrie, pour des jeunes intéressés par une carrière dans des secteurs faisant appel à certaines capacités professionnelles. Une évaluation des nombreux programmes ayant fait leurs preuves à ce jour a permis de dégager des pratiques et des thèmes communs qui ont servi à l'élaboration de ce guide.

Source: <https://aen.org.au/wp-content/uploads/Best-Practice-Guide-Youth-Career-Programmes-Feb-19.pdf> (en anglais).



Outil 4.1.7

Documents de promotion de l'apprentissage, Allemagne

En Allemagne, le secteur de l'artisanat a mené une campagne de promotion de l'apprentissage dans différents médias afin d'attirer des jeunes vers les métiers qualifiés de ce secteur. Le clip vidéo de la campagne 2018 est accessible ici: <https://handwerk.de/erfuellung> (en allemand).

Le site Web fournit également des informations aux jeunes sur l'apprentissage et les aide à préciser leurs penchants professionnels: <https://handwerk.de/berufechecker> (en allemand).

Source: www.zdh.de/en/ (en allemand et en anglais).





Outil 4.1.8

Plateforme en ligne pour mettre en relation des établissements d'enseignement avec des professionnels volontaires, Royaume-Uni

La plateforme en ligne "Inspiring the Future" permet de mettre en relation des établissements d'enseignement avec des professionnels volontaires issus de divers secteurs correspondant aux besoins des établissements. Cet outil permet à des élèves d'écouter directement ce que vivent des personnes dans leur travail, l'objectif étant d'inspirer et de motiver des jeunes quant à leurs choix futurs en matière d'éducation et de formation et de les sensibiliser à différents parcours professionnels.

La plateforme est gratuite et facile à utiliser. Les enseignants inscrivent leur établissement sur la plateforme puis choisissent et invitent les professionnels qui correspondent le mieux aux besoins de leurs élèves. De leur côté, les volontaires s'inscrivent sur la plateforme en choisissant un certain nombre de domaines d'expertise susceptibles d'intéresser les élèves.

La plateforme compte plus de 40 000 volontaires enregistrés à travers le Royaume-Uni, des professionnels issus de toutes les tranches d'âge et qui occupent des fonctions allant d'apprenti à PDG. Les interventions de ces volontaires auprès des élèves sont très diverses et vont de conférences sur l'apprentissage et les parcours professionnels à des visites d'entreprises, en passant par des salons de l'emploi, des ateliers de rédaction de CV, des simulations d'entretien ou du mentorat.

Source: www.inspiringthefuture.org (en anglais).



Outil 4.1.9

Utilisation de la technologie pour mettre en contact employeurs et élèves, Royaume-Uni

Grâce à l'initiative Bridge to Work (Passerelle vers l'emploi), le Loughborough College aide les jeunes de 14 à 18 ans à se faire une meilleure idée des attentes des employeurs avant de postuler à un emploi ou à un poste d'apprentissage. Cela se fait en partie par le biais de conférences collaboratives et de logiciels sociaux.

L'équipe de Bridge to Work organise une série de webinaires à l'aide d'un logiciel de conférence, dans le but de réunir des élèves et des employeurs d'entreprises locales et nationales. Grâce à ces webinaires, les élèves entendent directement quels seront les atouts qui vont favoriser leur embauche et développent la confiance et les aptitudes nécessaires pour parler avec des employeurs. Par ailleurs, des apprentis en formation interviennent pour faire part de leur expérience personnelle, rendant ainsi réelle la vie au travail pour des élèves toujours scolarisés à temps complet.

Source: Chatterton, P. et Rebbeck, G. (2015) *Technology for employability: Study into the role of technology in developing student employability* (Bristol, Jisc):

http://repository.jisc.ac.uk/6249/3/Technology_for_employability_-_full_report.PDF



Outil 4.1.10

Orientation professionnelle en ligne, Autriche

En Autriche, le portail en ligne pour la planification des carrières BIC.at propose des fiches descriptives pour plus de 2 000 professions en détaillant les qualifications requises pour chacune d'elles. Le menu permet d'effectuer des recherches de plusieurs manières: par ordre alphabétique, par groupe professionnel et selon la filière d'études et de formation pour les professions exigeant des qualifications similaires. Le site Web conseille également sur les éléments à prendre en compte dans le choix d'une qualification ou d'une profession et propose plusieurs fiches pratiques.

Source: www.bic.at/index.php?lg=en (en anglais)

► 4.2 Recruter des apprentis



Pourquoi est-il important de recruter les bons apprentis?

Sélectionner le bon candidat sur un poste d'apprentissage est un facteur important de réussite de la formation. La plus grande partie d'une formation en apprentissage se déroule dans l'entreprise, où l'apprenti va participer activement aux processus de travail avec ses collègues. Un employeur aura donc à cœur de recruter des candidats motivés par le métier choisi, désireux d'aller au bout de leur formation et dotés des qualités requises pour travailler en équipe et suivre des règles établies (voir l'encadré 4.2). Bien que la sélection des apprentis relève essentiellement de la responsabilité des entreprises, celles-ci peuvent toutefois mener leur recrutement en collaboration avec les prestataires d'EFTP, dans la mesure où ces derniers vont assurer la partie hors entreprise de la formation.

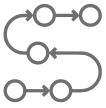
Compte tenu du coût important d'un abandon en cours de formation pour l'apprenti comme pour l'entreprise, il est essentiel que l'apprenti potentiel comprenne parfaitement les conditions d'exercice d'une profession – compétences requises, conditions de travail, perspectives de carrière – ainsi que la nécessité d'aller au bout de sa formation. L'apprenti potentiel devra ensuite décider en connaissance de cause, selon ses aptitudes et son degré d'intérêt, pour quel métier ou dans quelle entreprise il souhaite postuler.

Encadré 4.2 La sélection des apprentis au Brésil



Au Brésil, les employeurs sont totalement libres de choisir leurs apprentis, sous réserve du respect du principe d'égalité inscrit dans la Constitution.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-port_of_spain/documents/genericdocument/wcms_545812.pdf



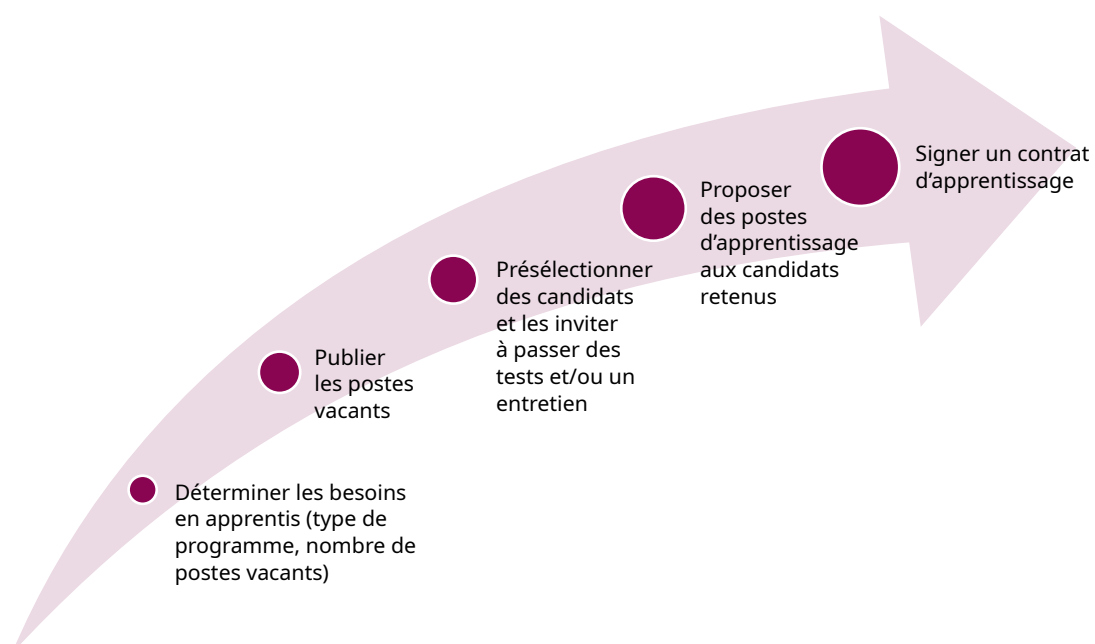
Les étapes du recrutement d'un apprenti

La procédure de recrutement des apprentis peut varier selon le contexte du pays. Le cadre réglementaire national fixe les rôles et les responsabilités des différents acteurs dans le processus de recrutement.

Selon le cas, les entreprises pourront suivre la procédure générique ci-dessous pour recruter des apprentis:

- ▶ Décider du nombre de postes d'apprentissage proposés pour différents métiers en fonction des besoins en ressources humaines de l'entreprise et de sa capacité à former des apprentis conformément aux référentiels.
- ▶ Fixer la rémunération et préciser les conditions de formation et de travail des apprentis selon les normes en vigueur.
- ▶ Publier les postes d'apprentissage vacants par différents moyens, notamment sur le site Web de l'entreprise, sur les réseaux sociaux et sur les sites officiels des chambres, des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs, ainsi que dans des établissements scolaires et des agences pour l'emploi, afin d'attirer les jeunes et de toucher le vivier de recrutement visé.
- ▶ Élaborer des lignes directrices comprenant notamment les critères utilisés pour évaluer les acquis (savoirs, savoir-faire et savoir-être) des candidats ainsi que leur motivation à participer à une formation en apprentissage.
- ▶ Effectuer une présélection et inviter les candidats présélectionnés à passer des tests et/ou un entretien.
- ▶ Après entretien, sélectionner le ou les candidats retenus, proposer de les rencontrer et faire savoir aux autres candidats qu'ils n'ont pas été retenus.
- ▶ Signer un contrat d'apprentissage avec chaque candidat retenu et enregistrer ce contrat auprès de l'organisme compétent (voir la section 3.2).

▶ Figure 4.1 Étapes du recrutement d'un apprenti dans une entreprise



Source: figure réalisée par les auteurs.



Conseils

- ★ Les candidats à un poste d'apprentissage doivent être pleinement conscients des conditions d'exercice du métier choisi, de manière à pouvoir opter pour un programme d'apprentissage en ayant tous les éléments à leur disposition.
- ★ Les employeurs peuvent inviter des jeunes scolarisés à visiter leurs entreprises et proposer un stage d'essai de courte durée à des candidats potentiels. Ce faisant, les élèves peuvent se familiariser avec le programme d'apprentissage et vérifier si celui-ci répond à leurs attentes, tandis que les employeurs ont la possibilité d'évaluer l'aptitude des candidats potentiels pour les postes proposés.
- ★ Les entreprises peuvent recourir à différentes méthodes – tests, discussions de groupe, jeux de rôle, stages d'essai de courte durée – pour évaluer l'aptitude des candidats pour un poste d'apprentissage.
- ★ Dans la mesure où elles ne disposent pas forcément de l'expertise nécessaire pour recruter des apprentis, les PME peuvent demander l'aide d'organismes intermédiaires, de prestataires d'EFTP ou de services publics ou privés de l'emploi pour procéder à la sélection des candidats.
- ★ Les prestataires d'EFTP peuvent coopérer avec les entreprises pour les aider dans le processus de sélection, tout en gardant à l'esprit que les employeurs ont le droit de choisir leurs propres candidats.





Outils pour recruter des apprentis



Outil 4.2.1

Portail en ligne de l'apprentissage, Inde

L'Inde dispose d'un portail en ligne complet qui facilite l'enregistrement des apprentis, des entreprises, des organismes intermédiaires, des prestataires de formation de base et des agrégateurs tiers. Les entreprises peuvent sélectionner des apprentis et enregistrer les contrats d'apprentissage via le portail. Les candidats à l'apprentissage et les entreprises ont accès à des informations sur les postes et les candidatures, filtrées selon plusieurs critères – État, district, secteur et métier, organisation, qualification, etc. Le portail renseigne également sur la loi de 1961 relative à l'apprentissage. Par ailleurs, les aides prévues par le dispositif national de promotion de l'apprentissage peuvent être demandées en ligne par les employeurs. Les apprentis peuvent également accéder sur le portail aux résultats de leur évaluation finale. Il existe actuellement deux portails pour différentes catégories de programmes mais il est prévu de les fusionner.

Source: <https://apprenticeship.gov.in/pages/Apprenticeship/home.aspx> (en anglais).
<https://apprenticeshipindia.org> (en anglais).



Outil 4.2.2

Portail européen sur la mobilité de l'emploi

Drop'pin@EURES est un espace où entreprises et organisations peuvent promouvoir et présenter leurs offres destinées aux jeunes afin d'aider les jeunes Européens à faire leurs premiers pas sur le marché de l'emploi. Les offres proposées sur cette plateforme en ligne comprennent des apprentissages, des stages emploi-formation, des programmes de formation, des cours en ligne, des formations linguistiques, un soutien à la mobilité, un encadrement et un mentorat, etc.

Drop'pin@EURES aide également à trouver le profil qui correspond aux offres proposées grâce au grand nombre de demandeurs d'emploi qualifiés en Europe auquel elle permet d'avoir accès. Sur cette plateforme, les employeurs sont en mesure de trouver la personne idéale en parcourant les CV des candidats potentiels en ligne. En outre, cet outil permet aux organisations de publier directement et facilement des offres sur le portail, qui peuvent être consultées par les jeunes membres d'EURES de toute l'Europe.

Source: <https://ec.europa.eu/eures/public/fr/opportunities>.



© ILO

Outil 4.2.3 **Guide de recrutement des apprentis à l'intention des employeurs, Royaume-Uni**

Cet outil a été conçu pour guider les entreprises, en particulier les PME, dans le processus de recrutement des apprentis. Il décrit les dix étapes de ce processus, de la définition du poste jusqu'à la sélection du candidat retenu, en passant par la publication du poste ainsi que la préparation et la réalisation des entretiens. Il propose également un modèle d'annonce de poste vacant et une banque de questions à poser en entretien. Ce guide, qui met en avant l'égalité et la diversité, incite à des pratiques exemplaires dans tous les aspects du recrutement des apprentis.

Source: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/609449/Employer_Guide_February_2017.pdf (en anglais)



Outil 4.2.4 **Test en ligne conçu pour évaluer l'adéquation entre apprentis potentiels et entreprises d'accueil, Autriche**

Ce test en ligne modulaire a pour but de faciliter la sélection des apprentis et des futurs travailleurs qualifiés. Le processus de sélection des apprentis vise à garantir une adéquation optimale entre employeurs et apprentis. Certaines caractéristiques du test sont détaillées ci-dessous:

- Un test d'aptitude comprenant 15 modules permet d'évaluer l'individu indépendamment de ses résultats scolaires.
- Des questions ouvertes donnent une idée de la motivation du candidat à poser sa candidature pour un poste d'apprentissage particulier et dans l'entreprise qui propose ce poste.
- Le test est convivial et d'accès facile. L'évaluation se fait automatiquement. Les résultats et les informations concernant le candidat sont clairement présentés.
- Le test peut être personnalisé facilement de par la possibilité de l'adapter à un employeur et d'y intégrer des tâches propres aux activités de son entreprise.

Source: <https://auswahlhilfe.at/> (en allemand)

Outil 4.2.5 Procédure de recrutement des apprentis, Suisse

Destiné aux employeurs, formateurs et personnels des ressources humaines intervenant dans le recrutement des apprentis, le "dossier de sélection" est un document conçu pour aider ces personnes à déterminer si un candidat est apte à suivre une formation en apprentissage.

Le document comporte plusieurs sections portant sur des informations générales relatives au candidat, l'entretien d'embauche, des exemples de questions à poser concernant les motivations personnelles du candidat, et les étapes qui suivent l'entretien.

Le questionnaire donne une structure à l'entretien et montre comment celui-ci devrait se dérouler. Il facilite une comparaison objective entre les candidats tout en faisant apparaître des raisons valables pour accepter ou refuser une candidature.

Source: https://www.vpet.ch/dyn/bin/23236-23238-1-selektionsmappe_fr_2013i.pdf

Guide d'utilisation du dossier de sélection: https://www.vpet.ch/dyn/bin/23232-23234-1-infoblattsm_f_2013_druck.pdf

Outil 4.2.6 Dispositif de transfert d'un contrat d'apprentissage, Afrique du Sud

Pour diverses raisons, il peut s'avérer nécessaire qu'un apprenti change d'entreprise au cours de sa formation. Le transfert d'un contrat d'apprentissage d'un employeur à un autre entraîne souvent des frais pour toutes les parties concernées. Cet outil offre un exemple de marche à suivre pour réaliser ce transfert.

Source: <http://merseta.org.za/sd/LearningProgrammes/Appenticeships/Pages/Transfers.aspx> (en anglais)

► 4.3 Élaborer un plan de formation

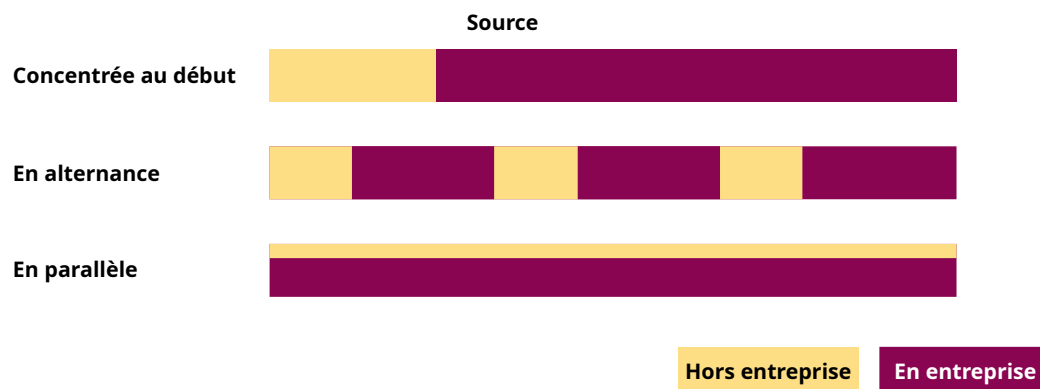


Pourquoi un programme d'apprentissage de qualité nécessite-t-il un plan de formation solide?

Le plan de formation élaboré par une entreprise précise la manière dont le curriculum est enseigné sur le lieu de travail et explique comment l'entreprise parvient à concilier ses propres besoins avec ceux du programme. Pour s'assurer que les apprentis satisfont à l'ensemble des critères définis dans le référentiel d'emploi, le plan de formation de l'entreprise devra comporter une description complète de la formation à dispenser et des compétences à acquérir. Plus précisément, le plan devra indiquer la date et le lieu des diverses séquences de formation ainsi que l'identité des personnes chargées de dispenser les différentes parties de cette formation. Il devra également préciser la date et le mode d'évaluation.

En fonction du plan de formation sur le poste de travail établi par l'entreprise, les prestataires d'EFTP devront également élaborer un plan de formation complémentaire pour la partie hors entreprise. Cette formation dispensée à la fois sur le poste et en dehors du poste de travail garantit des personnes aptes à travailler dès la fin de leur formation.

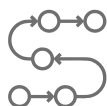
► Figure 4.2 Organisation de la formation en entreprise et hors entreprise



Source: figure réalisée par les auteurs.

Organisation du temps de formation en entreprise et hors entreprise

La formation en entreprise et hors entreprise peut être organisée de plusieurs manières (voir la figure 4.2). Au Luxembourg, par exemple, les programmes d'EFP en alternance (apprentissage) prévoient généralement un à quatre jours par semaine à l'école et les autres jours dans l'entreprise d'accueil. La part de la formation hors entreprise est généralement plus élevée la première année, puis diminue les années suivantes. Certains programmes d'EFP sont également organisés par blocs de formation à plein temps alternant plusieurs semaines d'affilée (généralement entre trois et neuf) dans un établissement secondaire technique et plusieurs semaines d'affilée en entreprise (EAfA, 2016).



Les étapes de l'élaboration d'un plan de formation

- Afin de garantir la cohérence globale de la formation, les formateurs en entreprise devront élaborer un plan de formation pour la partie dispensée sur le poste de travail en collaboration avec les enseignants des prestataires d'EFTP chargés d'élaborer un plan similaire pour la partie dispensée en dehors du poste de travail.
- Les deux plans devront couvrir dans leur intégralité le référentiel d'emploi et le curriculum correspondant au programme d'apprentissage.
- Le formateur interne devra établir un plan de rotation des apprentis dans les différents services de l'entreprise et coordonner leur formation avec les services, les superviseurs et les maîtres d'apprentissage concernés.
- Le plan devra préciser:
 - » l'organisation et la chronologie de la formation dispensée sur le poste et en dehors du poste de travail – si une partie de la formation se déroule dans d'autres entreprises ou dans des organismes intermédiaires, le plan devra indiquer les parties du curriculum traitées en dehors de l'entreprise ainsi que leur durée;
 - » des détails sur les méthodes, outils et supports de formation utilisés – toute aide supplémentaire proposée aux apprentis pour favoriser leur réussite devra également être mentionnée;
 - » les compétences devant être acquises par les apprentis à divers stades du plan de formation et le mode d'évaluation de ces compétences.



Conseils

- ★ Au cours du processus de planification, la capacité d'une entreprise à élaborer un plan de formation devra être évaluée. Les prestataires ou organismes intermédiaires d'EFTP devront aider les entreprises à préparer le plan de formation, en particulier celles qui proposent une formation en apprentissage pour la première fois.
- ★ À mesure que les formateurs internes, superviseurs et maîtres d'apprentissage acquièrent de l'expérience, le plan de formation pourra être adapté et détaillé davantage. Un plan de formation amélioré favorise à la fois une formation plus efficiente et des apprentis plus productifs, ce qui aura probablement pour effet d'accélérer le retour sur investissement pour l'entreprise.
- ★ Le contenu de la formation pourra être élargi au-delà du seul cadre imposé par le profil professionnel.
- ★ Les formateurs internes devront s'assurer que les personnes qui participent à la formation des apprentis possèdent les compétences nécessaires.
- ★ La coordination entre les enseignants et les formateurs internes peut être assurée au moyen d'un livret d'apprentissage dans lequel les apprentis consignent leur expérience dans les deux contextes de formation. L'enseignant de l'EFTP et le formateur en entreprise devront tous deux avoir accès au livret d'apprentissage.
- ★ Une planification adéquate est indispensable pour faciliter une coopération efficace entre l'entreprise d'accueil et le prestataire d'EFTP. Avant que l'année de formation ne commence, l'entreprise d'accueil et le prestataire d'EFTP doivent établir un calendrier de présence de l'apprenti dans leurs locaux respectifs.
- ★ Les prestataires d'EFTP doivent rester en contact avec les apprentis, en particulier lorsque ceux-ci passent plusieurs semaines d'affilée en entreprise. Cela pourra se faire, par exemple, au moyen d'une application mobile, grâce à laquelle on pourra prévoir au moins une demi-journée hebdomadaire de formation en ligne.





Outils pour élaborer un plan de formation

Outil 4.3.1

Exemple de plan de rotation, pays asiatiques¹

Cet outil présente un modèle de plan de rotation des apprentis sur différents postes de travail (voir l'annexe 11 de l'outil). Le plan de rotation précise le temps que va passer un apprenti dans chacune des unités de l'entreprise qui le concernent, afin de s'assurer que l'apprenti acquiert une expérience dans l'ensemble des tâches en lien avec le métier étudié.

L'outil fournit également un exemple venu des Philippines sur la manière d'aider une entreprise à élaborer un plan de rotation (voir l'encadré 14 de la publication).

Source: GIZ (2017) *Down to earth: A practitioner's guideline to work with business and industry in TVET*: https://sea-vet.net/images/seb/e-library/doc_file/311/giz2017down-to-earthguideline-version-2.pdf

Outil 4.3.2

Planification du temps de formation des apprentis entre les différents sites, Allemagne

La ressource consiste en un plan global qui indique comment la formation est planifiée entre les différents sites, à savoir l'établissement d'EFTP et l'entreprise d'accueil. Dans cet exemple issu du secteur de la construction à Hambourg, le centre de formation interentreprise du secteur concerné vient s'ajouter aux sites de formation de l'employeur et du prestataire d'EFTP.

Source: www.azb-hamburg.de/ausbildung/blockplaene/ (en allemand)

Outil 4.3.3

Plan de formation en entreprise, Allemagne

Cet outil offre un exemple de plan de formation en apprentissage au métier de "mécatronicien volets roulants et protections solaires".

Conçu pour guider le formateur et l'apprenti tout au long de la formation en apprentissage, ce plan de formation en entreprise décrit les différentes parties de la formation, les savoirs et les compétences que l'apprenti doit acquérir, ainsi que des éléments propres à l'employeur qui définissent les contenus de la formation et du travail nécessaires pour répondre aux besoins et aux exigences de l'entreprise. Le plan précise le temps à consacrer à certaines parties de la formation, comme la préparation du travail et les mesures de contrôle de la qualité, l'apprentissage des compétences et des tâches propres au métier étudié, et les questions de sécurité et de santé au travail. Les acquis sont indiqués dans une colonne prévue à cet effet, qui permet de suivre les progrès de l'apprenti.

Source: www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/practice_examples/checklisten_und_muster/ag_RS_Kap2_Muster-betr-AP.pdf (en allemand)

¹ La publication source a été élaborée par la communauté de pratique pour une coopération avec le secteur privé dans l'EFTP, qui fait partie du réseau sectoriel "Assets for Asia" de la GIZ. La communauté de pratique comprend du personnel de la GIZ (experts internationaux, personnel national, experts intégrés et conseillers en développement) venant des pays suivants: Inde, Indonésie, République démocratique populaire lao, Mongolie, Myanmar, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Thaïlande et Viet Nam



Outil 4.3.4 **Modèle de plan de formation pour prestataires d'EFTP, Australie**

L'outil propose un modèle pour la préparation d'un plan de formation en apprentissage en Australie. Le plan de formation est élaboré et tenu à jour par l'organisme de formation agréé (OFA) en collaboration avec l'apprenti/le stagiaire et l'entreprise. Le document n'est pas figé et vise à rendre compte en temps réel de l'état d'avancement de la formation.

Ce plan de formation répond aux objectifs suivants:

- expliquer les responsabilités de l'apprenti, de l'entreprise et de l'OFA;
- présenter la formation qui doit être suivie et les intervenants qui vont la dispenser;
- préciser les modes, le calendrier et les sites de formation;
- exposer en détail le mode d'évaluation et indiquer à quel moment l'apprenti/le stagiaire est jugé compétent;
- définir toute aide complémentaire nécessaire pour que l'apprenti puisse se lancer dans sa formation et la terminer avec succès.

Source: https://desbt.qld.gov.au/_data/assets/word_doc/0029/7949/srto-training-plan-example.doc (en anglais)

► 4.4 Mettre en place des méthodes de formation efficaces



Pourquoi est-il essentiel de mettre en place des méthodes efficaces pour dispenser une formation en apprentissage de qualité?

Une formation efficace exige souvent une approche individualisée dans laquelle chaque apprenti est perçu comme une personne ayant des besoins de formation propres. Il n'existe aucune méthode de formation standardisée capable de garantir la réussite des programmes d'apprentissage. Par conséquent, tant les enseignants des prestataires d'EFTP que les formateurs internes dans les entreprises devraient être formés à l'utilisation de méthodes d'enseignement et de formation diverses (voir la section 3.5). Ils devront choisir les méthodes qui conviennent le mieux au contexte et les adapter aux besoins individuels de l'apprenti. Le paragraphe suivant énumère plusieurs méthodes de formation efficaces.

Des méthodes de formation efficaces

L'Alliance City & Guilds recommande les neuf méthodes suivantes pour l'enseignement professionnel (voir l'outil 4.4.4, p. 12-13).

- *Apprendre auprès d'experts* – regarder, imiter, écouter, retranscrire et se rappeler.
- *Apprendre en s'exerçant* – par tâtonnement, par l'expérimentation ou la découverte et par une pratique réfléchie.
- *Apprendre en pratiquant* – faire, rédiger, schématiser.
- *Appliquer le retour d'expérience à la formation* – utiliser l'évaluation pour étayer des approches de formation par le débat et la réflexion, mais aussi en formant et en aidant les autres.
- *Apprendre en face-à-face* – encadré par un coach ou un parrain.
- *Apprendre en situation réelle* – résoudre des problèmes concrets en menant des recherches personnelles ou collaboratives, en adoptant une pensée critique et en produisant des savoirs.
- *Apprendre contre la montre* – par la compétition, la simulation et le jeu, notamment des jeux de rôle.
- *Apprendre en ligne* – dans des environnements entièrement virtuels ou associant harmonieusement formation en face-à-face et formation virtuelle.
- *Apprendre à tout moment* – sur le tas. Cette dernière catégorie vient simplement rappeler que tout ce qu'apprennent les apprentis n'est pas nécessairement planifié et que ceux-ci doivent être prêts à apprendre à chaque instant. La formation "sur le tas" revêt un caractère imprévu et informel, et résulte d'un événement inattendu dont on peut tirer un enseignement.

Des méthodologies comme la méthode de formation basée sur des projets, illustrée par la figure 4.3, offrent davantage de souplesse, ce qui est particulièrement utile pour apprendre à des apprentis à maîtriser des tâches complexes de manière autonome (voir également la vidéo).



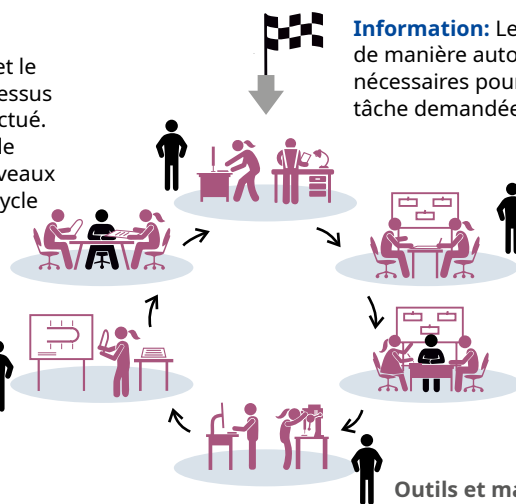
Vidéo: Étapes de la formation professionnelle axée sur l'action, https://www.youtube.com/watch?v=7vQ2-gEzlg8&list=PLcpWMACdE_JfmBpdeMHXJaSRLIqr7RZtY

► Figure 4.3 La méthode basée sur des projets: découvrir un processus de travail dans son intégralité

Objectif du processus d'action

Évaluation: Les apprentis et le formateur évaluent le processus et le résultat du travail effectué. À l'issue de cette réunion, de nouvelles tâches et de nouveaux objectifs sont définis et le cycle est terminé.

Contrôle de la qualité: Les apprentis contrôlent et évaluent leur propre travail à l'aide des outils et des méthodes qu'ils ont mis au point au cours de la phase de planification.



Information: Les apprentis rassemblent de manière autonome les informations nécessaires pour planifier et exécuter la tâche demandée.

Planification: Les apprentis élaborent de manière autonome un plan d'action complet pour réaliser la tâche.

Documentation

Décision: Les apprentis décident de l'exécution du plan avec le formateur. Celui-ci peut alors estimer si les élèves ont rassemblé les compétences nécessaires.

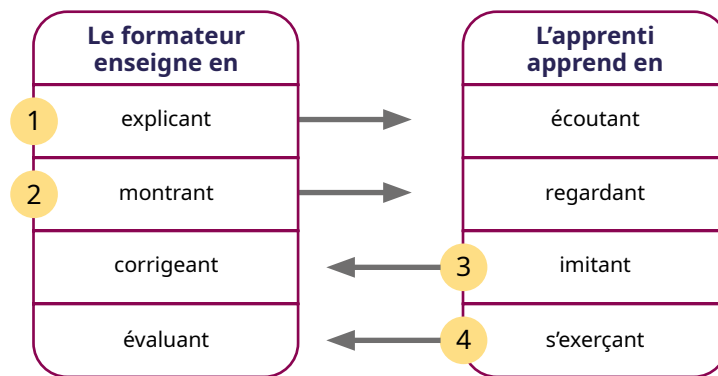
Outils et matériel

Réalisation: Les élèves exécutent la tâche du projet selon le plan approuvé. Cela peut se faire individuellement ou en groupe.

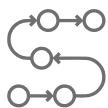
Source: réalisée d'après une figure élaborée par le BIBB, sans date.

Une autre méthode utilisée dans la formation en apprentissage est la méthode de formation en quatre étapes. Avec la méthode en quatre étapes, un programme de formation peut être mis au point pour une entreprise particulière de manière à offrir à l'apprenti un environnement de formation propice. Comme le montre la figure 4.4, le formateur explique d'abord le contenu de la formation et en fait la démonstration tandis que les stagiaires et les apprentis apprennent de manière passive en écoutant et en observant. Les apprentis reproduisent ensuite ce que leur ont montré leurs formateurs. Avec cette méthode, les instructions doivent être données directement aux apprentis par les formateurs qui doivent également évaluer en permanence le travail réalisé.

► Figure 4.4 La méthode de formation en quatre étapes



Source: figure réalisée par les auteurs à partir d'informations communiquées par Frank Wenghöfer de l'Université technique de Dresde.



Étapes nécessaires pour s'assurer de la pertinence et du caractère approprié des méthodes d'enseignement et de formation

- Ainsi qu'il a été dit dans la section 2.4 sur les moyens pédagogiques et didactiques, l'entité chargée de gérer les programmes d'apprentissage devra faciliter l'élaboration de supports pédagogiques et la mise au point de méthodes de formation pour les différents programmes.
- Elle devra veiller à ce que les enseignants de l'EFTP et les formateurs en entreprise puissent suivre des stages pour se former à l'utilisation de différentes méthodes d'enseignement et de supports pédagogiques divers (voir la section 3.4).
- Les enseignants de l'EFTP et les formateurs en entreprise devront déterminer et sélectionner un ensemble de méthodes de formation potentiellement utilisables dans le cadre de leurs programmes d'apprentissage. Ils devront ensuite adapter ces méthodes en fonction du métier enseigné et des besoins individuels des apprentis.
- Durant la mise en œuvre du plan de formation en entreprise, les enseignants et les formateurs internes devront évaluer l'efficacité et la pertinence des méthodes choisies et les modifier en conséquence. Ils devront également faire part de leurs observations aux concepteurs des supports pédagogiques afin de renforcer la pertinence du matériel d'enseignement et de formation.



Conseils

- ★ Utiliser les commentaires des apprentis pour évaluer et améliorer les méthodes de formation et d'enseignement.
- ★ Le recours aux technologies modernes peut faciliter la mise au point et l'application de méthodes novatrices.



Outils présentant diverses méthodes de formation et d'enseignement efficaces

Outil 4.4.1

12 méthodes de formation destinées aux formateurs en entreprise, Allemagne

Cet outil présente et explique différentes méthodes d'enseignement que des formateurs en entreprises peuvent utiliser pour développer l'autonomie, la motivation et un sens des objectifs chez les apprentis. Le développement de compétences étendues (voir la section 3.3) est un élément central de ces modules, et ces méthodes ont pour but d'apprendre à résoudre des problèmes, à communiquer, à travailler en équipe, mais aussi d'apprendre à apprendre. L'outil aide les formateurs internes à mettre en place un environnement de formation et de travail propice à la réussite du programme d'apprentissage, pour l'apprenti comme pour l'entreprise.

Composé de 12 modules différents, il forme les formateurs en entreprise à des méthodes qui faciliteront leur travail d'accompagnement des apprentis.

Source: https://www.foraus.de/de/foraus_111699.php (en allemand)

Outil 4.4.2

Manuel de formation des formateurs professionnels dans les métiers industriels et techniques, Afghanistan

Le *Reader for instruction of vocational trainers of industrial and technical trades* fournit des informations concrètes sur la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de cours pratiques dispensés dans le cadre de formations à divers métiers industriels et techniques.

Cet outil présente les connaissances scientifiques les plus récentes sur l'organisation des méthodes d'enseignement pour une formation en apprentissage et du contrôle du processus d'acquisition dans la pratique, ainsi que sur les interactions complexes de la didactique et des méthodes d'enseignement et de formation. Les acquis sont renforcés par les tâches et les questions répétées à la fin de chacun des cinq chapitres.

Source: www.giz.de/en/mediacenter/publications.html (saisir le titre dans la barre de recherche)



© ILO



Using and analysing work processes

From the work process to the professional field of action

Creating learning and work tasks

It's in the mix: training and teaching methods

Defining and evaluating skills

0:01 / 4:31 Scroll for details

Vidéos: *Utiliser et analyser les processus de travail / Du processus de travail au champ d'action professionnel / Élaborer des missions d'apprentissage et de travail / C'est la combinaison gagnante: méthodes de formation et d'enseignement / Définir et évaluer les compétences,*

https://www.youtube.com/watch?v=GFUyifxPODU&list=PLcpWMA CdE_JfmBpdeMHXJaSRLlqr7RZtY&index=3

https://www.youtube.com/watch?v=zUqgyVHeWsQ&list=PLcpWMA CdE_JfmBpdeMHXJaSRLlqr7RZtY&index=2

https://www.youtube.com/watch?v=r2AzzqlAvZw&list=PLcpWMA CdE_JfmBpdeMHXJaSRLlqr7RZtY&index=4

https://www.youtube.com/watch?v=30XT0g-gtas&list=PLcpWMA CdE_JfmBpdeMHXJaSRLlqr7RZtY&index=5

https://www.youtube.com/watch?v=UrmmlfRyRwM&list=PLcpWMA CdE_JfmBpdeMHXJaSRLlqr7RZtY&index=6

Outil 4.4.3 **Préparation de cours et enseignement orienté vers l'action: un manuel pour les écoles techniques du secondaire, Afghanistan**

Cette publication intitulée *Lesson planning and action-oriented teaching: A manual in lesson planning for secondary technical schools* est un manuel d'aide à la préparation de cours, qui s'adresse en particulier aux enseignants exerçant dans des écoles techniques du secondaire. Le manuel contient des informations sur la préparation, le déroulement et l'évaluation de cours professionnels théoriques. Il aborde également les connaissances scientifiques de base à posséder dans les domaines de la psychologie de l'apprentissage, de l'enseignement, de la formation et de la didactique, les tâches des enseignants ainsi que l'évaluation de la qualité de l'enseignement et des acquis. Il présente aussi des ressources et des méthodes d'enseignement.

Source: www.giz.de/en/mediacenter/publications.html (saisir le titre dans la barre de recherche).

Outil 4.4.4 **Méthodes d'enseignement et de formation dans l'apprentissage: examen de la recherche, Royaume-Uni**

La publication *Remaking apprenticeships: Powerful learning for work and life* est une revue de recherche sur la pédagogie des formations en apprentissage, qui explore l'art et la science des méthodes d'enseignement et de formation destinées aux apprentis.

L'outil propose les six acquis d'apprentissage suivants:

- L'expertise courante dans un métier.
- L'ingéniosité – la capacité de penser et d'agir face à des situations jamais rencontrées auparavant.
- Un savoir-faire – la fierté du travail bien fait et une éthique de l'excellence.
- Compétences fonctionnelles – calcul, lecture, écriture, informatique, schématisation.
- Un savoir-être – personne à l'écoute des clients, dotée d'un esprit d'entreprise et attentive au concept d'optimisation des ressources, que ce soit dans le secteur marchand, le secteur public ou le secteur non marchand.
- Des compétences plus larges pour évoluer – dispositions et compétences plus étendues permettant de se former et de faire face au changement tout au long de sa vie.

Les méthodes de formation considérées comme adaptées à l'apprentissage professionnel sont les suivantes: apprendre auprès d'experts; apprendre en s'exerçant de manière réfléchie; apprendre en pratiquant; appliquer le retour d'expérience à la formation; apprendre en face-à-face avec un coach ou un parrain; apprendre en situation réelle; apprendre contre la montre; apprendre dans des environnements associant harmonieusement formation en face-à-face et formation virtuelle; apprendre à tout moment.

Source: www.cityandguilds.com/-/media/documents/what-we-offer/apprenticeships/remaking-apprenticeships_final-pdf.ashx.

Outil 4.4.5 **Approches pour mobiliser efficacement les apprentis et les élèves et faire baisser les taux de décrochage scolaire, NetWBL**

Des partenaires de six pays européens se sont réunis dans le cadre du projet "Tune in!" dans le but de diffuser des informations sur des pratiques, des outils et des approches qui ont fait leurs preuves dans la prévention du décrochage scolaire. Très axé sur l'apprentissage par la pratique, le guide "Tune in!" contient des exemples d'exercices utilisables par des enseignants et des formateurs. Il propose notamment une série de lignes directrices destinées aux personnes qui découvrent le sujet du décrochage scolaire. Disponibles en anglais et dans les langues des six pays partenaires, les documents (outils et lignes directrices) constituent un ajout utile et concret aux supports pédagogiques professionnels et transférables existants.

Source: www.wbl-toolkit.eu/index.php?id=51



Outil 4.4.6 **Plateforme numérique de formation en ligne et d'accompagnement professionnel, France**

OpenClassrooms est une plateforme qui dispense en ligne la composante hors entreprise de la formation. Des cours vidéo et des projets concrets sont accessibles en permanence, ce qui permet aux alternants de travailler où et quand ils le souhaitent. Les programmes de formation d'OpenClassrooms incluent des séances hebdomadaires de mentorat en face-à-face avec un professionnel dédié dans chaque domaine, afin d'accompagner les alternants dans leur formation.

Les alternants peuvent obtenir un diplôme équivalent à deux à cinq années d'études postsecondaires dans les domaines du développement Web, du traitement de données, des technologies de l'information ou de la gestion de projets, entre autres. Ils peuvent également développer des compétences non techniques indispensables comme travailler en équipe, parler en public ou apprendre à apprendre.

Source: <https://openclassrooms.com/fr/>



► 4.5 Suivi, évaluation et certification des apprentis

Tout programme d'apprentissage de qualité nécessite un système fiable et complet de suivi et d'évaluation des résultats des apprentis. Un tel système est indispensable pour suivre les progrès réalisés et s'assurer que les apprentis sont sur la bonne voie pour acquérir toutes les compétences requises par le programme (voir l'encadré 4.3)

Encadré 4.3 Suivi des programmes d'apprentissage, Corée du Sud



En Corée du Sud, le suivi des programmes d'apprentissage commence dès la sélection de l'entreprise d'accueil et se poursuit jusqu'à la fin de la formation. Ce suivi couvre tous les aspects du programme – préparation à la formation, recrutement des apprentis, traitement et conditions de travail des apprentis, méthodes d'enseignement, gestion, évaluation et certification, utilisation du réseau HRD-Net.

Source: Kang, Jeon et Lee, 2017.

L'évaluation se divise généralement en deux catégories aux objectifs différents: l'évaluation formative et l'évaluation sommative. L'évaluation sommative désigne l'évaluation finale (tests, examens) qui se déroule en fin de formation. Elle sert à déterminer si les apprentis ont atteint les objectifs d'apprentissage du programme ou acquis les compétences du référentiel qui leur permettent de prétendre à la qualification prévue. L'évaluation formative, en revanche, s'appuie sur des informations recueillies à intervalles réguliers tout au long du processus d'apprentissage, dans le but de détecter des besoins spécifiques et d'adapter la formation et l'enseignement en conséquence (Looney, 2011).



Pourquoi est-il important de procéder à une évaluation formative dans le cadre d'un programme d'apprentissage de qualité?

Avec l'évaluation formative, la progression des apprentis fait l'objet d'un suivi constant pendant toute la durée du programme d'apprentissage. Plus précisément, elle permet aux entreprises et aux prestataires d'EFTP de:

- rester pleinement informés de la progression et des acquis des apprentis dans les différents lieux de formation, ainsi que des éventuelles difficultés rencontrées par ceux-ci pendant leur période de formation;
- parfaire la cohérence entre la formation dispensée respectivement par les entreprises et par les prestataires d'EFTP sur les différents sites;
- rendre les apprentis plus conscients des objectifs du programme et de leurs progrès;
- déterminer les atouts et les faiblesses des apprentis pour les aider à parfaire leur apprentissage et à améliorer leurs résultats;



© ILO

- ▶ repérer les apprentis en difficulté ou susceptibles d'abandonner et mettre en place des mesures de soutien individualisées, le cas échéant;
- ▶ décider en toute connaissance de cause s'il convient ou non d'offrir un emploi à l'apprenti diplômé;
- ▶ modifier et adapter le programme afin d'en renforcer les avantages pour toutes les parties concernées.

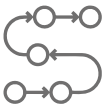
Il est important de garder à l'esprit que le suivi des apprentis ne doit pas être considéré comme une mesure de contrôle ou comme un moyen d'éliminer les apprentis plus faibles en cours de formation, mais plutôt comme un outil qui va contribuer au succès des programmes d'apprentissage pour tous.



Pourquoi est-il important de procéder à une évaluation sommative et de disposer d'un système de certification dans le cadre d'un programme d'apprentissage de qualité?

L'évaluation sommative permet de déterminer si un apprenti a atteint les objectifs d'apprentissage ou acquis les compétences du référentiel associé à un programme donné. Étant donné que ces acquis sont établis à partir du référentiel d'emploi, la qualification délivrée aux apprentis à la fin de leur formation prouve qu'ils ont acquis les compétences requises pour exercer la profession concernée. Il est important de veiller à la qualité, à la fiabilité et à l'impartialité du processus d'évaluation et d'y associer les partenaires sociaux, afin que les employeurs puissent avoir toute confiance dans ce processus et voir dans la qualification obtenue un atout dans une procédure de recrutement, améliorant ainsi les perspectives des diplômés de l'apprentissage sur le marché du travail.

Les qualifications délivrées aux apprentis doivent faire partie intégrante du système d'éducation et de formation du pays et offrir aux apprentis diplômés la possibilité de poursuivre des études ou de suivre d'autres formations.



Les étapes nécessaires pour mettre en place le système de suivi, d'évaluation et de certification

La mise en œuvre de l'évaluation nécessite la collaboration de divers acteurs – organismes d'assurance qualité, organisations patronales et syndicales, entreprises et prestataires d'EFTP. Les étapes énumérées ci-dessous illustrent le rôle des différents acteurs dans le suivi et l'évaluation des progrès des apprentis.

- ▶ Les organisations d'employeurs peuvent jouer un rôle de premier plan en sensibilisant à l'importance et aux avantages d'un système efficace de suivi et d'évaluation des apprentis en formation. Elles peuvent également aider les entreprises à renforcer leurs capacités dans ce domaine.
- ▶ Les organismes d'assurance qualité et les entités responsables de l'évaluation devront mettre au point un système de suivi et d'évaluation avec la participation de toutes les parties concernées. Outre des acquis d'apprentissage et des critères d'évaluation clairement définis, ils devront également préciser les rôles et les responsabilités des différents acteurs.
- ▶ Les entreprises peuvent élaborer une fiche d'évaluation pour évaluer leurs apprentis sur la base d'une série de critères (voir l'outil 4.5.1). Les critères d'évaluation devront couvrir à la fois les compétences techniques propres à chaque métier et les compétences génériques et transférables qui favorisent la mobilité et l'avancement professionnels.
- ▶ À la fin de chaque période de formation en entreprise, les formateurs internes, les superviseurs ou les maîtres d'apprentissage devront avoir des entretiens de suivi réguliers avec les apprentis pour passer en revue les progrès réalisés et les compétences acquises, et mettre en place des mesures de soutien si nécessaire. Les apprentis pourront également procéder à une autoévaluation de leur travail, qui sera ensuite examinée avec leurs formateurs en entreprise ou leurs maîtres d'apprentissage pour convenir d'une évaluation conjointe.
- ▶ Les formateurs en entreprise et les enseignants des prestataires d'EFTP devront conserver dans un livret d'apprentissage une trace des sujets traités et des activités réalisées au quotidien par les apprentis durant leur formation sur le poste et en dehors du poste de travail (voir l'encadré 4.4). Ces informations permettent aux enseignants de l'EFTP de proposer des cours en rapport avec les activités pratiques réalisées par les apprentis dans l'entreprise et, dans l'autre sens, aux formateurs internes d'attribuer des tâches aux apprentis en fonction des connaissances théoriques acquises auprès des prestataires d'EFTP pour compléter la formation dispensée en dehors du poste de travail. Un livret d'apprentissage bien tenu peut également être un critère de l'évaluation finale.
- ▶ L'organisme d'assurance qualité ou l'entité responsable de l'évaluation devra mettre en place un comité des examens chargé de concevoir et de mettre en place des évaluations sommatives couvrant à la fois les aspects pratiques et théoriques de la formation en entreprise et hors entreprise en fonction du profil professionnel et des objectifs d'apprentissage du programme. Le comité devrait être composé de représentants d'organisations d'employeurs, d'organisations de travailleurs et de prestataires d'EFTP, et devrait pouvoir agir au nom d'une institution digne de foi et respectée, telle qu'une organisation d'employeurs, une chambre ou un organisme d'EFTP.
- ▶ C'est généralement l'organisme d'assurance qualité qui est chargé d'attribuer la qualification aux apprentis qui ont réussi l'évaluation.

Encadré 4.4 Le livret d'apprentissage

Dans de nombreux programmes d'apprentissage, les apprentis tiennent un livret dans lequel ils consignent les tâches réalisées, renvoient aux documents appropriés, insèrent des photographies de produits finis, etc.

Le livret d'apprentissage a plusieurs utilités:

- focaliser l'attention des apprentis sur les tâches à accomplir;
- inciter les apprentis à réfléchir au résultat de leur travail;
- consigner des compétences acquises pour évaluer la progression des apprentis ou parce qu'elles comptent dans l'obtention d'une qualification officielle.

Source: BIT et OIE, 2019.

Encadré 4.5 Une évaluation transparente

En Corée du Sud, les ressources et les documents relatifs aux évaluations externes sont accessibles au public sur le site Web consacré à la formation en apprentissage (www.bizhrd.net). Les entreprises et les apprentis peuvent consulter ce site pour se préparer à l'évaluation.

Source: Kang, Jeon et Lee, 2017.

**Conseils**

- ★ Le fait de donner un rôle de premier plan aux employeurs dans le processus d'évaluation et de recourir à des experts du secteur comme examinateurs peut contribuer à assurer la crédibilité de la certification.
- ★ Une répartition claire des responsabilités, une communication efficace et une coopération étroite entre l'entreprise et l'établissement d'EFTP ainsi qu'un système élaboré de retour d'information et d'évaluation pour suivre la progression des apprentis sont autant de caractéristiques essentielles d'un programme d'apprentissage réussi.



Outils pour la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation de la formation

Outil 4.5.1

Guide pratique pour le suivi et l'évaluation des apprentis, États-Unis

L'*Employer's playbook* (Manuel de l'employeur) propose un guide pratique pour procéder au suivi des performances d'un programme d'apprentissage, afin de s'assurer que le programme se déroule correctement et produit les résultats escomptés. Des sections du manuel traitent de l'évaluation de la réussite des participants, de l'impact de la formation et des structures d'appui, ainsi que de l'évaluation du programme et des ajustements effectués à mi-parcours. Un exemple de rapport d'évaluation est accessible ici:

www.themanufacturinginstitute.org/Hidden/~/_media/CBE15B009AA745F496C3BBAAD21286F6.ashx

Source: *Employer's playbook for building an apprenticeship program*, p. 83:

www.themanufacturinginstitute.org/~/_media/53456D700856463091B62D1A3DA262F4/Full_Apprenticeship_Playbook.pdf



Outil 4.5.2

Examens blancs et évaluations en ligne, Inde

En Inde, la partie théorique de l'évaluation des apprentis se fait en ligne, tandis que la partie pratique se déroule dans les locaux de l'employeur. L'Institut national des moyens d'enseignement (NIMI) a développé une plateforme en ligne qui permet aux apprentis et aux stagiaires de passer des examens blancs. Ceux-ci peuvent ainsi évaluer et élargir leurs connaissances et leurs compétences et se préparer pour l'épreuve théorique. Les questions posées, qui ont trois niveaux de difficulté, visent à évaluer les connaissances, la compréhension fonctionnelle et la capacité à résoudre des problèmes, et font notamment appel à des images pour tester la compréhension pratique des apprentis.

Les résultats sont générés automatiquement à la fin du test et affichent les réponses correctes accompagnées d'explications, ce qui permet non seulement aux apprentis/stagiaires d'évaluer leurs connaissances, mais aussi de se préparer pour l'évaluation sommative. Enfin, les apprentis prennent part à une évaluation sommative en ligne, qui porte sur toutes les matières théoriques enseignées dans le cadre de leur formation.

Un exemple d'examen blanc est accessible ici: <http://nimionlinetesting.in/moodle/moodle/course/view.php?id=11> (en anglais).

Source: <http://nimionlinetesting.in/moodle/moodle/> (en anglais)

Outil | Livret d'apprentissage, Bhoutan

4.5.3

Ce livret d'apprentissage renseigne sur: l'état d'avancement de l'apprenti dans son acquisition des connaissances et des compétences enseignées dans le cadre de sa formation; le mode, la date et le lieu d'acquisition de ces compétences et connaissances; les personnes qui ont dispensé la formation et participé à l'évaluation.

Les sections de cet outil traitent notamment des aspects suivants: instructions concernant la tenue du livret d'apprentissage; consignation des activités quotidiennes; feuilles de présence; fiches d'évaluation des performances.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=EDMSP1_254638 (en anglais)

Outil | Livret d'apprentissage, Danemark

4.5.4

Cet outil offre un exemple de livret utilisé pour un apprentissage en menuiserie. Le livret, qui doit être rempli par l'apprenti et par l'entreprise, comprend des fiches permettant d'évaluer l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice du métier, avec cinq niveaux allant de "absence de connaissances et d'aptitudes" dans un domaine donné à "capacité à planifier puis exécuter la tâche de manière autonome".

En plus de l'évaluation faite par l'employeur, une liste d'activités spéciales est fournie à l'apprenti pour qu'il indique sa maîtrise de sous-matières en rapport avec le métier dans les matières techniques. Cela donne un aperçu du niveau d'aptitude général de l'apprenti, à la fois pour lui même et pour l'entreprise.

Source: www.bygud.com/media/2030/carpenter_log_book.pdf (en anglais)

Outil | Exemple de livret d'apprentissage, pays asiatiques¹

4.5.5

Cet outil présente un modèle de livret d'apprentissage utilisable par l'entreprise et les apprentis pour la partie de la formation dispensée sur le poste de travail (voir l'annexe 12 de l'outil).

Source: GIZ (2017) *Down to earth: A practitioner's guideline to work with business and industry in TVET*: https://sea-vet.net/images/seb/e-library/doc_file/311/giz2017down-to-earthguideline-version-2.pdf

¹ La publication source a été élaborée par la communauté de pratique pour une coopération avec le secteur privé dans l'EFTP, qui fait partie du réseau sectoriel "Assets for Asia" de la GIZ. La communauté de pratique comprend du personnel de la GIZ (experts internationaux, personnel national, experts intégrés et conseillers en développement) venant des pays suivants: Inde, Indonésie, République démocratique populaire lao, Mongolie, Myanmar, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Thaïlande et Viet Nam





Outil 4.5.6

Livret d'apprentissage mobile, Colombie-Britannique

En Colombie-Britannique, les apprentis grutiers et les grutiers stagiaires utilisent une application mobile appelée SkillRecord pour consigner et prouver leur expérience de travail et leurs compétences.

Cette application permet aux utilisateurs de consigner les heures travaillées, les tâches effectuées et le matériel utilisé, et facilite l'ajout de photographies lors des saisies. Elle synthétise automatiquement les données saisies par l'employeur, le matériel utilisé et d'autres informations, donnant ainsi une image plus large et plus complète de l'expérience et des compétences acquises par les apprentis. Enfin, SkillRecord permet également aux apprentis de consulter leurs livrets d'apprentissage, ce qui facilite la collaboration et l'acquisition de savoirs entre collègues de formation.

Source: <https://bccranesafety.ca/logbook/> (en anglais)

<https://skillrecord.com/british-columbias-apprentices-embrace-mobile-logbook/> (en anglais)

Outil 4.5.7

Modèle de rapport de formation, Suisse

Le niveau atteint par un apprenti est indiqué au moins une fois par semestre dans cette fiche d'évaluation utilisée comme rapport de formation.

L'apprenti et son formateur discutent du contenu du rapport de formation, qui comprend une évaluation des compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles, ainsi qu'une section réservée à l'apprenti, axée sur les compétences professionnelles et méthodologiques, le climat de l'entreprise et le niveau d'encouragement personnel.

Source: Formulaire du rapport de formation: https://www.formationprof.ch/dyn/bin/22487-22490-1-bildungsbericht_fr_2018i.pdf

Guide d'utilisation du formulaire: https://www.vpet.ch/dyn/bin/3946-9548-1-infoblattbb_fr_neu18.pdf

Outil 4.5.8

Règles et conditions de l'évaluation formative et sommative, Afrique du Sud

Cet outil traite de l'assistance administrative nécessaire pour élaborer, organiser, structurer et mettre en œuvre un cadre d'évaluation pour le certificat national (professionnel).

Le document expose les règles et les conditions concernant la conduite, la gestion et l'administration de l'évaluation continue et des examens externes. Il précise les droits de toutes les parties concernées par le processus d'évaluation, à savoir les fonctionnaires chargés d'administrer l'évaluation, les apprentis, les parents et les institutions qui utilisent les résultats de l'évaluation.

Source: www.dhet.gov.za/FET%20College%20Examination/Other%20TVET%20College%20Examination%20Documents%201/1Policy%20on%20the%20conduct%20of%20exams%2030287%20of%2012%20september%202007%20PDF.pdf

Outil 4.5.9 | **Système d'évaluation et de certification, Danemark**

Au Danemark, les examens doivent refléter les buts et les objectifs de chaque programme. Par conséquent, les examens varient d'un programme à l'autre et comprennent des épreuves orales et écrites ainsi que des oraux portant sur des projets (évaluation fondée sur des projets) et un examen d'ouvrier qualifié.

Les tests et examens sont généralement organisés par l'établissement d'EEP. Le comité professionnel est responsable du test d'ouvrier qualifié, même si le test proprement dit est mis au point en collaboration avec l'établissement d'EEP.

Après avoir terminé avec succès la période scolaire obligatoire, les participants reçoivent un brevet scolaire (*skolebevis*). Une fois le programme terminé dans son intégralité, les apprentis reçoivent un certificat d'études, qui comprend le brevet scolaire, un certificat de travail, une attestation de métier et, le cas échéant, le certificat d'ouvrier qualifié. Le certificat d'études confirme que l'apprenti a terminé sa formation avec succès et peut être embauché.

Source: www.apprenticeship-toolbox.eu/?id=89:examination-certification-in-denmark (en anglais)

Outil 4.5.10 | **Organisation de l'évaluation finale, Suisse**

En Suisse, l'expression "procédure de qualification" désigne toute évaluation finale dans la formation professionnelle. Il peut s'agir d'un examen unique, de plusieurs examens partiels ou d'autres procédures reconnues séparément par les autorités fédérales (SEFRI). Chaque programme professionnel est régi par une ordonnance fédérale, dans laquelle sont précisés les critères de réussite de la procédure de qualification. Dans la plupart des programmes, la formation en milieu de travail est évaluée au moyen de travaux pratiques prescrits et/ou de travaux pratiques individuels.

- Les tâches d'un travail pratique prescrit sont définies par l'organisation professionnelle et sont les mêmes pour tous les apprentis du canton. Ces examens peuvent être organisés soit de manière centralisée (par exemple dans un centre de formation), soit dans les entreprises d'accueil, et se déroulent au même moment pour tous les candidats.
- Le travail pratique individuel est réalisé par l'apprenti sur son lieu de travail et correspond à une tâche concrète demandée par l'employeur. Le superviseur du candidat rédige un document décrivant la tâche à réaliser (avec l'aide de l'apprenti) puis le soumet à l'appréciation du jury d'examen. Une fois le travail pratique individuel terminé, il est examiné par le superviseur qui suggère ensuite une évaluation. Le candidat présente alors son travail au jury d'examen. Le jury et le superviseur s'entendent sur la note finale attribuée au travail effectué.

Source: <http://qv.berufsbildung.ch/dyn/1579.aspx>
www.berufsbildung.ch/dyn/11007.aspx?lang=FR&action=detail&value=6&lex=1

Outil 4.5.11

Sélection et formation des examinateurs, Suisse

En Suisse, les examinateurs sont désignés par les autorités cantonales sur recommandation des associations professionnelles. Leur mission consiste à préparer et à faire passer l'ensemble ou une partie des examens.

Les examinateurs sont des personnes qualifiées recrutées parmi les responsables de la formation en entreprise et en école professionnelle. Ils doivent être titulaires au moins du certificat fédéral d'aptitude pour le domaine professionnel dans lequel ils exercent la fonction d'expert ou posséder une qualification équivalente. Les experts doivent être formés dans leur domaine professionnel et posséder un savoir-faire pédagogique, méthodologique et didactique satisfaisant. Ils sont formés dans le cadre de cours dispensés par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) en collaboration avec les cantons et des organisations du monde du travail.

Le *Manuel pour expertes et experts aux procédures de qualification de la formation professionnelle initiale* est l'ouvrage de référence pour la réalisation des procédures de qualification. Publié par l'IFFP, le manuel a été élaboré en collaboration avec le Centre suisse de services Formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO) et des partenaires de la formation professionnelle. Destiné à tous les professionnels appelés à examiner et évaluer, il comprend des exemples de procédures et des approches de solutions pour la préparation, le déroulement et l'évaluation des procédures de qualification au degré secondaire II.

Source: Formation de base et continue des examinateurs par l'IFFP:
www.iffp.swiss/expertes-et-experts-aux-examens

Lien vers le manuel des examinateurs (disponible en français, en allemand et en italien):
<http://pq.formationprof.ch/dyn/7236.aspx>

Outil 4.5.12

Organisation de l'évaluation finale, Allemagne

En Allemagne, l'examen final est régi par l'ordonnance de formation professionnelle correspondante et les organismes compétents, qui sont généralement les chambres.

Dans cet exemple, l'examen final d'une qualification de technicien en électronique pour le génie industriel comporte deux parties:

- La première partie se déroule avant la fin de la deuxième année de formation. L'examen comporte une tâche complexe à réaliser, des oraux de mise en situation et des épreuves écrites.
- La deuxième partie de l'examen final comporte des épreuves portant sur les aspects suivants: exécution d'un ordre donné par l'entreprise; conception d'un système; analyse de fonctions et de systèmes; étude du contexte économique et social. Les thèmes suivants sont également abordés: législation concernant l'EFP, droit du travail et des conventions collectives; structure et organisation de l'entreprise d'accueil; sécurité et santé au travail; protection de l'environnement; communication dans l'entreprise et communication technique; planification et organisation du travail; évaluation des résultats; gestion de la qualité; évaluation de la sécurité des installations et équipements électriques.

Source: [www.bibb.de/dokumente/pdf/ElektronikerIn\(1\).pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ElektronikerIn(1).pdf) (en anglais et en allemand)

► 4.6 Inclusion sociale



En quoi l'inclusion sociale est-elle un aspect essentiel d'un programme d'apprentissage de qualité?

La formation en apprentissage peut être un moyen efficace et sûr pour des personnes de tous horizons d'acquérir les compétences nécessaires pour accéder à des emplois décents et poursuivre une carrière enrichissante. Pour un employeur, des programmes d'apprentissage ouverts au plus grand nombre permettent à celui-ci d'accéder à un vivier de compétences plus important et donnent une image positive de l'entreprise (voir l'encadré 4.6).

Encadré 4.6 Des réfugiés en apprentissage, Allemagne



En 2016, Nestlé Allemagne a lancé l'initiative "Nestlé hilft" pour apporter une aide d'urgence et contribuer à l'intégration des réfugiés. Le programme a notamment pour objectif de faciliter l'accès à l'emploi et l'insertion sur le marché du travail des jeunes réfugiés par le biais de stages et de formations en apprentissage. En 2017, 20 jeunes se sont vu proposer une formation en apprentissage et 25 avaient déjà effectué un stage. En plus de la formation proprement dite, Nestlé prend à sa charge les cours de langue nécessaires.

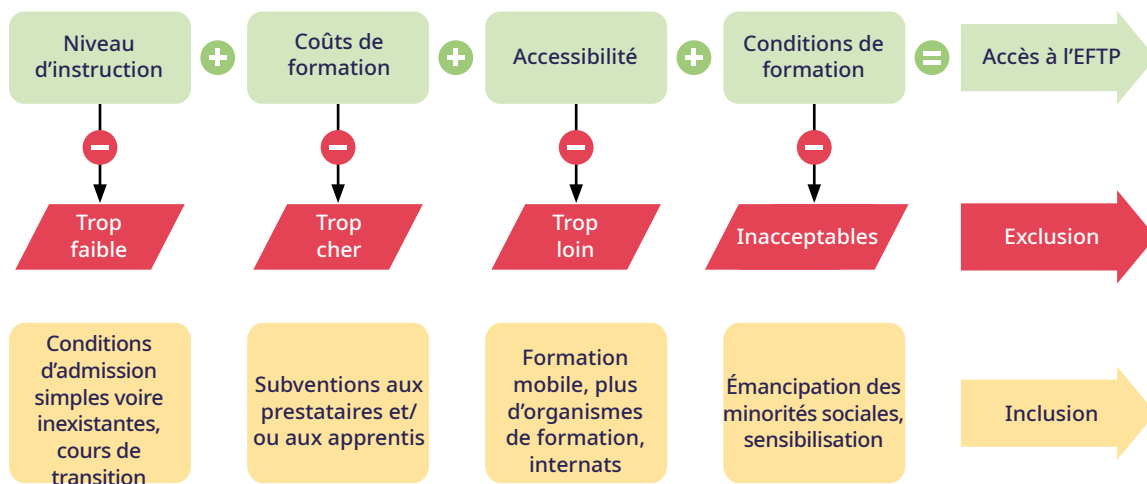
Source: informations collectées et transmises par GAN Global; <https://www.nestle.de/medien/news/nestle-hilft>

L'inclusion sociale dans l'apprentissage nécessite des approches ciblées de manière à offrir les mêmes chances à toutes les couches de la société dans le processus de recrutement et à pouvoir aider les apprentis à aller au bout de leur formation, quel que soit leur milieu socio-éducatif. Or, plusieurs difficultés obèrent actuellement cet objectif d'inclusion, par exemple: des conditions d'admission minimales qui empêchent de nombreux candidats d'accéder à ce type de formation; des possibilités insuffisantes et/ou une offre inadéquate pour les personnes handicapées et celles qui vivent dans des zones rurales ou reculées; des préjugés sexistes. La figure 4.5 illustre quelques-uns des problèmes d'inclusion qui se posent dans les programmes d'EFTP et d'apprentissage.

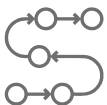
En plus d'une aide pour surmonter les problèmes d'accès, les apprentis, en particulier les plus jeunes, pourront avoir besoin d'un soutien ciblé pour terminer avec succès leur formation. On notera que le risque de rencontrer des difficultés pour aller au bout du programme est plus élevé pour un jeune vulnérable que pour un apprenti moyen. Si un abandon en cours de formation a un coût pour l'apprenti en ce qui concerne ses futures performances sur le marché du travail, il a également un coût pour l'employeur qui a investi dans le recrutement et la formation de cet apprenti (OCDE, 2018a).

Par ailleurs, la prise en compte de contraintes particulières associées à la formation d'apprentis en situation de handicap nécessite des programmes conçus spécialement. Dans le premier volume du guide pratique, l'encadré 39 présente un exemple au Brésil.

► Figure 4.5 Le défi de l'inclusion dans l'EFTP et l'apprentissage



Source: d'après Kehl et coll., 2019.



Les étapes nécessaires pour garantir l'ouverture à tous des programmes d'apprentissage

- Chaque entreprise, en concertation avec des organisations de travailleurs, pourra élaborer une stratégie d'inclusion en phase avec sa propre vision et conforme aux politiques nationales en la matière. Cette stratégie pourra comporter les aspects suivants:
 - » fixer des objectifs chiffrés pour accroître la participation des catégories défavorisées et sous-représentées au programme;
 - » sensibiliser et former le personnel, en particulier les responsables du recrutement, de la supervision et de l'encadrement des apprentis, à l'importance et aux avantages de promouvoir l'inclusion en accordant une attention particulière aux femmes, aux personnes handicapées, aux migrants et à d'autres catégories vulnérables;
 - » aider et encadrer davantage les apprentis susceptibles de décrocher;
 - » offrir des conseils d'orientation ciblés aux apprentis, en collaboration avec des organisations qui représentent ou soutiennent des catégories défavorisées ou sous représentées, avant et pendant une formation en apprentissage;
 - » renforcer les activités de sensibilisation organisées pour des apprentis potentiels issus de catégories défavorisées ou sous-représentées par des conseillers en orientation professionnelle, des prestataires d'enseignement, des entreprises, des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs.
- Les entreprises devront veiller à l'insertion effective des jeunes sur le lieu de travail et prendre des mesures pour prévenir les discriminations et le harcèlement au travail.
- L'instance réglementaire compétente devra évaluer le caractère inclusif des programmes d'apprentissage et prendre des mesures correctives, le cas échéant.



Conseils

- ★ Une combinaison d'approches à plusieurs niveaux – macro, méso, micro – est nécessaire pour garantir le caractère inclusif des programmes d'apprentissage. Alors que les praticiens peuvent agir aux niveaux micro et méso, les décideurs doivent promouvoir un environnement favorable au niveau macro, en élaborant des politiques efficaces et en incitant les entreprises à ouvrir leurs programmes d'apprentissage au plus grand nombre. Ces questions sont examinées plus en détail dans le premier volume du guide pratique, au chapitre 10.
- ★ Afin de sensibiliser à l'importance et aux avantages de l'inclusion sociale dans l'apprentissage, la réalisation d'études de cas sur la réussite d'apprentis issus de milieux défavorisés devra être encouragée.
- ★ Les mesures suivantes pourront contribuer à promouvoir l'inclusion sociale dans l'apprentissage:
 - ▶ Des *programmes de préapprentissage* – conçus pour accueillir un large public issu de milieux socio-éducatifs divers – pour enseigner aux futurs apprentis les compétences qui leur permettront de commencer leur formation en apprentissage proprement dite. Quelques exemples sont donnés dans le tableau 6.1 du module 6.
 - ▶ Des *mesures de soutien en cours de formation*, afin de s'assurer que les apprentis qui rencontrent des difficultés à différents stades d'un programme d'apprentissage bénéficient d'une aide ciblée qui leur permettra de terminer le programme avec succès.



Outils pour favoriser l'inclusion sociale dans l'apprentissage

Outil 4.6.1

Un apprentissage d'intégration pour des personnes aux besoins particuliers, Autriche

En Autriche, l'apprentissage d'intégration (IBA) s'adresse aux personnes ayant des besoins particuliers, aux personnes en situation de handicap et à celles qui n'ont pas de certificat de fin d'études élémentaires. Les caractéristiques de l'apprentissage d'intégration sont notamment les suivantes:

- Période de formation plus longue ou possibilité de qualification partielle: les apprentis peuvent rallonger leur période de formation (d'un ou deux ans) ou obtenir une qualification partielle en un, deux ou trois ans.
- Aide à la formation: le programme IBA apporte un soutien aux apprentis tout au long de leur formation, tant pendant leur stage dans l'entreprise d'accueil que dans l'établissement d'enseignement. La fonction de l'aide à la formation est une fonction à la fois de coordination et de soutien. La plupart des assistants ont reçu une formation spécialisée et viennent d'organisations de jeunes défavorisés. Lorsqu'une entreprise propose un IBA, les assistants de formation se chargent des tâches administratives, définissent le contenu du contrat de formation entre l'apprenti et l'entreprise d'accueil, préparent/sensibilisent les employés de l'entreprise et trouvent une personne pour aider l'apprenti à son arrivée, et s'occupent d'inscrire l'apprenti à l'école professionnelle. Par la suite, les assistants de formation jouent le rôle de médiateur, apportent un soutien didactique à l'apprenti et conçoivent l'examen final de la qualification partielle. Lorsque l'IBA se déroule dans un centre de formation supraentreprise, l'aide à la formation est apportée par le travailleur social du centre.

Source: www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Work-based_Learning_For_Youth_At_Risk-Getting_Employers_On_Board.pdf (en anglais)

Outil 4.6.2

Note d'orientation pour faire en sorte que l'apprentissage et la formation sur le lieu de travail prennent en compte les personnes handicapées, BIT

Cet outil du BIT présente la notion de programme d'apprentissage ou de formation en milieu de travail ouvert aux personnes handicapées, en précise le rôle et se concentre sur des moyens pratiques pour mettre en œuvre de tels programmes. Il contient également des recommandations de principe à l'intention des gouvernements, des institutions responsables du développement des compétences, des employeurs et d'autres parties prenantes – notamment les organisations de travailleurs et les associations de personnes handicapées – dans l'optique de créer un environnement plus favorable. La publication contient des exemples pris dans le monde entier, qui montrent comment ces programmes peuvent être mis en œuvre.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_638712.pdf

Outil 4.6.3 Programmes d'apprentissage spéciaux de courte durée pour jeunes en situation de vulnérabilité, Suisse

En Suisse, des programmes d'apprentissage en deux ans peuvent être proposés aux jeunes âgés d'au moins 15 ans qui ont achevé le premier cycle de l'enseignement secondaire, qui risquent de sortir du système éducatif et/ou qui peinent à trouver une formation en apprentissage "normale" en trois ou quatre ans.

Le dispositif propose des formations à une soixantaine de métiers. Comme dans un programme d'apprentissage classique, la formation est dispensée en partie sur le poste de travail et dans une école professionnelle. En général, les apprentis passent une journée par semaine à l'école dans des classes de 12 élèves, cet effectif étant jugé optimal. Les apprentis formés dans le cadre de ce dispositif bénéficient d'un accompagnement individualisé, notamment d'un tutorat personnalisé, de cours de rattrapage et d'un soutien de la part des formateurs en entreprise. À l'issue des deux ans, il est possible de poursuivre en basculant sur une formation classique en trois ou quatre ans (en fonction des réglementations fédérales ou cantonales).

L'analyse coûts-avantages de ces programmes d'apprentissage en deux ans montre qu'en moyenne leur seuil de rentabilité est atteint avant la fin de la formation. Ces programmes ont donc la capacité de séduire des entreprises tout en poursuivant un objectif d'insertion sociale.

Source: www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Work-based_Learning_For_Youth_At_Risk-Getting_Employers_On_Board.pdf (en anglais)

Outil 4.6.4 Outils pour repérer les apprentis susceptibles d'abandonner en cours de formation et conseils aux formateurs, aux enseignants de l'EFP et aux parents sur la manière de gérer cette situation

Le projet QuABB (Renforcement des capacités des élèves, des entreprises et des écoles professionnelles participant à la formation en apprentissage) présente un ensemble d'outils permettant de repérer les apprentis susceptibles d'abandonner en cours de formation et offre des conseils aux formateurs, aux enseignants de l'EFP et aux parents sur la manière de gérer cette situation. Le système d'alerte précoce comporte 30 outils destinés aux apprentis, aux formateurs en entreprise et aux enseignants de l'EFP. Le baromètre de l'humeur est un indicateur utilisé pour saisir un instantané de l'état émotionnel de la classe et permettre aux enseignants d'engager la conversation avec les élèves dont le moral n'est pas bon.

Source: <https://www.cedefop.europa.eu/en/toolkits/vet-toolkit-tackling-early-leaving/resources/qualifizierte-ausbildungsbegleitung-betrieb> (en anglais)

► 4.7 Liste de points à vérifier

En remplissant la liste de contrôle suivante, le lecteur pourra revoir les principales étapes de l'organisation d'une formation en apprentissage, tout en effectuant une évaluation rapide du fonctionnement des systèmes qui s'y rapportent. Elle aidera le lecteur à déterminer les points susceptibles d'être améliorés et à estimer si d'autres mesures doivent être prises.



Organiser des programmes d'apprentissage de qualité	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Est-ce que toutes les parties concernées participent, dans le cadre du dialogue social, à l'élaboration d'une stratégie de communication visant à promouvoir la formation en apprentissage?				
Est-ce que des groupements de jeunes participent à l'élaboration des activités de promotion de l'apprentissage?				
Est-ce que la stratégie de communication intègre les besoins spécifiques de différents groupes cibles de manière à pouvoir mobiliser ces groupes avec efficacité?				
Les apprentis potentiels sont-ils suffisamment informés des avantages d'une formation en apprentissage?				
Les employeurs sont-ils responsables de l'embauche des apprentis?				
Existe-t-il un plan de formation de l'entreprise qui précise les détails de la formation sur le poste de travail et répertorie les superviseurs ou maîtres d'apprentissage responsables?				
Le plan de formation de l'entreprise est-il intégré au contrat d'apprentissage?				
Existe-t-il un plan de rotation au sein des différents services de l'entreprise pour enrichir et diversifier l'expérience de formation des apprentis?				
Existe-t-il un mécanisme de règlement des conflits et des différends en cas de problème?				
La formation est-elle dispensée d'une manière suffisamment bien coordonnée entre les prestataires d'EFTP et les employeurs pour favoriser une progression efficace?				

Organiser des programmes d'apprentissage de qualité	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Les prestataires d'EFTP et les employeurs sont-ils parvenus à un accord sur la répartition des périodes de formation en entreprise et hors entreprise?				
Existe-t-il un mécanisme d'évaluation systématique pour encourager les apprentis et favoriser leur progression?				
Les prestataires d'EFTP et les employeurs ont-ils un moyen d'échanger des informations sur la progression des apprentis?				
Est-ce que les apprentis consignent leur progression dans un livret d'apprentissage? Si oui, est-ce que ce livret facilite l'échange d'informations sur la progression des apprentis entre les prestataires d'EFTP et les employeurs?				
Existe-t-il un accord clair sur la répartition des coûts de l'évaluation des apprentis entre les différentes parties prenantes?				
Les organisations de travailleurs et d'employeurs participent-elles à la préparation de l'évaluation des apprentis?				
Les employeurs jouent-ils un rôle de premier plan dans l'évaluation de la formation des apprentis?				
Les critères d'évaluation concordent-ils avec le profil professionnel et le curriculum?				

Les questions auxquelles le lecteur aura répondu "Non" ou "Améliorations nécessaires" mettent en évidence des carences auxquelles il faudra envisager de remédier en prenant des mesures pour améliorer ou renforcer le processus d'organisation des formations en apprentissage dans le contexte. Il est important de garder à l'esprit le fait que la participation des partenaires sociaux, notamment des organisations de travailleurs et d'employeurs, à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes d'apprentissage est un facteur essentiel de réussite et de viabilité de ces programmes.



Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

► Transition et évaluation postformation



Outils pour des
apprentissages de qualité

**Volume 2: Guide de l'OIT
à l'intention des praticiens**

► **Transition et évaluation
postformation**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

Service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi

Outils pour des apprentissages de qualité
Volume 2 : guide de l'OIT à l'intention des praticiens

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

ISBN 978-92-2-032186-7 (web PDF)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Outils pour des apprentissages de qualité

Module 1	Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité
Module 2	Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité
Module 3	Préparer des postes d'apprentissage de qualité
Module 4	Organiser la formation en apprentissage
 Module 5	Transition et évaluation postformation
Module 6	Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Table des matières

Acronymes et abréviations	v
---------------------------	---

Module 5 Transition et évaluation postformation	1
--	----------

5.1	La transition vers le marché du travail ou la poursuite d'études	1
5.2	L'évaluation des programmes d'apprentissage	7
5.3	Liste de points à vérifier	17

Liste des outils

Outil 5.1.1	Informations sur les possibilités d'apprentissage et les parcours postapprentissage, Suisse	5
Outil 5.1.2	Conception, planification, organisation et évaluation d'un salon de l'emploi, BIT, Égypte	5
Outil 5.1.3	Guide pour créer et mieux gérer une entreprise, BIT	6
Outil 5.1.4	Le titre de maître artisan – une qualification professionnelle de niveau supérieur pour les diplômés de l'apprentissage, Allemagne	6
Outil 5.1.5	Un Europass pour favoriser la mobilité entre les pays de l'Union européenne	7
Outil 5.2.1	Enquête en ligne auprès des apprentis diplômés, EAN	11
Outil 5.2.2	Guide pour réaliser des études de suivi, ETF, BIT et Cedefop	11
Outil 5.2.3	Enquête auprès des apprentis pour évaluer les programmes d'apprentissage, Royaume-Uni	11
Outil 5.2.4	QualiCarte – un outil qui permet aux employeurs d'évaluer eux-mêmes la manière dont ils gèrent leurs apprentis, Suisse	12

Outil 5.2.5	Examen des méthodes de mesure des coûts et des avantages de la formation en apprentissage pour les entreprises, BIT	12
Outil 5.2.6	Estimation du retour sur investissement dans l'apprentissage, Inde	12
Outil 5.2.7	Analyse des coûts et des avantages de l'apprentissage pour les employeurs, Allemagne	13
Outil 5.2.8	Ensemble d'indicateurs pour évaluer la formation par le travail, IAG	14
Outil 5.2.9	Matrice d'évaluation de l'impact des programmes d'apprentissage, États-Unis	14
Outil 5.2.10	Outil d'évaluation des politiques et des systèmes d'apprentissage, BIT	15
Outil 5.2.11	Examen du système d'apprentissage en Italie, Cedefop	16
Outil 5.2.12	Cadre d'évaluation de programmes d'apprentissage modernes en Écosse, OCDE	16

Liste des figures

Figure 5.1	Parcours de formation professionnelle dans le système suisse	4
------------	--	---

Acronymes et abréviations

BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung (Allemagne)
BIT	Bureau International du Travail
CEBR	Centre for Economics and Business Research
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
DC dVET	Donor Committee for dual Vocational Education and Training
DCC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EaFA	European Alliance for Apprenticeships – Alliance européenne pour l'apprentissage)
EAN	European Apprentices Network
EFP	enseignement et formation professionnels
EFPC	enseignement et formation professionnels continus
EFPI	enseignement et formation professionnels initiaux
EFTP	enseignement et formation techniques et professionnels
ETF	European Training Foundation – Fondation européenne pour la formation
GAN	Global Apprenticeship Network
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande)
IAG	Inter-Agency Working Group
IBA	Integrative Berufsausbildung
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (Suisse)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (République dominicaine)
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
KRIVET	Korea Research Institute for Vocational Education and Training
MerSETA	Manufacturing, engineering and related services of the Sector Education and Training Authorities (Afrique du Sud)
NAVTTCC	National Vocational and Technical Training Commission
NIMI	National Instructional Media Institute (Inde)
NITA	National Industrial Training Authority (Kenya)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFA	organisme de formation agréé
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	petites et moyennes entreprises
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (Pays-Bas)
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Suisse)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brésil)
SHRDC	Selong Human Resource Development Centre



International
Labour
Organization

100
1919-2019



APPRENTICE PROGRAM

Celebrating 10 years
through skills



► Transition et évaluation postformation

L'apprentissage est un moyen de garantir des compétences et d'aider nos employés à faire face à l'apparition de l'intelligence artificielle. [...] Les formations en apprentissage jouissent d'une solide réputation pour ce qui est du retour sur investissement, tant pour l'entreprise que pour la carrière de l'apprenti.

Alain Dehaze (PDG du groupe Adecco), 16 janvier 2018

Ce module s'intéresse à la période qui suit la fin d'une formation en apprentissage – l'entrée dans la vie active ou la poursuite d'études – et à l'évaluation des programmes d'apprentissage. Il comporte deux sections:

Transition et évaluation postformation

► La transition vers le marché du travail ou la poursuite d'études

► L'évaluation des programmes d'apprentissage

► 5.1 La transition vers le marché du travail ou la poursuite d'études



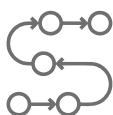
Comment faciliter l'entrée sur le marché du travail ou la poursuite d'études pour les apprentis diplômés?

L'objectif premier de l'apprentissage est de faciliter l'entrée des apprentis sur le marché du travail et de leur permettre d'accéder à un emploi décent. Si de nombreux apprentis diplômés sont embauchés par l'entreprise qui les a formés, certains cherchent du travail auprès d'autres employeurs, envisagent de créer leur propre entreprise, suivent une formation complémentaire ou poursuivent des études. Par conséquent, les apprentis diplômés doivent pouvoir bénéficier du soutien de divers organismes, notamment des services de l'emploi, pour chercher du travail, rédiger un CV ou s'entraîner pour un entretien d'embauche. Les diplômés qui envisagent de se mettre à leur compte doivent également acquérir des compétences en entrepreneuriat et en gestion, en particulier pour formuler une idée d'entreprise ou accéder à des services d'aide – financière et autre – à la création d'entreprises.

Dans la mesure où certains apprentis diplômés visent une qualification plus élevée, les pays devront s'assurer qu'il existe dans leur système formel d'enseignement et de formation des passerelles permettant à ces apprentis d'accéder à l'enseignement supérieur ou à des

formations complémentaires. Cela est d'autant plus utile que le monde du travail évolue rapidement. La perméabilité entre le système d'apprentissage et les autres systèmes d'enseignement et de formation devient de plus en plus importante, à l'heure où les travailleurs doivent constamment se recycler ou se perfectionner tout au long de leur vie professionnelle pour s'adapter aux transformations à l'œuvre sur le marché du travail.

M. Johann N. Schneider-Ammann, ancien président de la Confédération suisse, dans un discours prononcé lors du Congrès international sur la formation professionnelle, a évoqué l'importance de la perméabilité dans la réussite du système éducatif suisse. Il a ainsi déclaré que cette perméabilité s'opérait dans deux directions – horizontalement, entre les filières académiques et professionnelles, et de bas en haut, avec des possibilités d'apprentissage et de promotion tout au long de la vie – et qu'aucune qualification ne menait à une impasse.



Les étapes nécessaires pour faciliter l'entrée sur le marché du travail ou la poursuite d'études pour les apprentis diplômés

- ▶ La principale entité responsable des programmes d'apprentissage devra, dans le cadre du dialogue social, identifier un ou plusieurs organismes chargés de mettre en place et de proposer des services de l'emploi aux apprentis diplômés à l'issue de leur formation. Cette mission, qui incombe généralement aux services publics et privés de l'emploi, pourra être complétée par l'action dans ce domaine d'organisations d'employeurs, d'associations sectorielles et locales, et des conseillers d'orientation des prestataires d'EFTP.
- ▶ Les entreprises et les prestataires d'EFTP devront fournir aux apprentis des informations sur les prestataires de services d'emploi et les portails qui mettent en relation des diplômés de l'apprentissage avec des employeurs potentiels.
- ▶ Les aptitudes nécessaires pour rechercher un emploi, rédiger un CV, passer un entretien d'embauche ou créer une entreprise devront être intégrées dans les curriculums, afin que les apprentis puissent acquérir ces aptitudes avant d'entrer dans le monde du travail.
- ▶ Les entreprises et les prestataires d'EFTP devront mettre en relation les diplômés de l'apprentissage qui cherchent à créer leur propre entreprise avec des prestataires de services financiers et non financiers aux entreprises, ainsi qu'avec des organismes publics et privés d'aide aux PME.
- ▶ Les prestataires d'EFTP devront conseiller les apprentis sur les moyens de poursuivre des études ou de suivre une formation complémentaire. Parallèlement, les décideurs devront veiller à ce que le système éducatif national facilite l'accès des diplômés de l'apprentissage à des études supérieures ou à des formations complémentaires (voir les encadrés 5.1 et 5.2).



© ILO

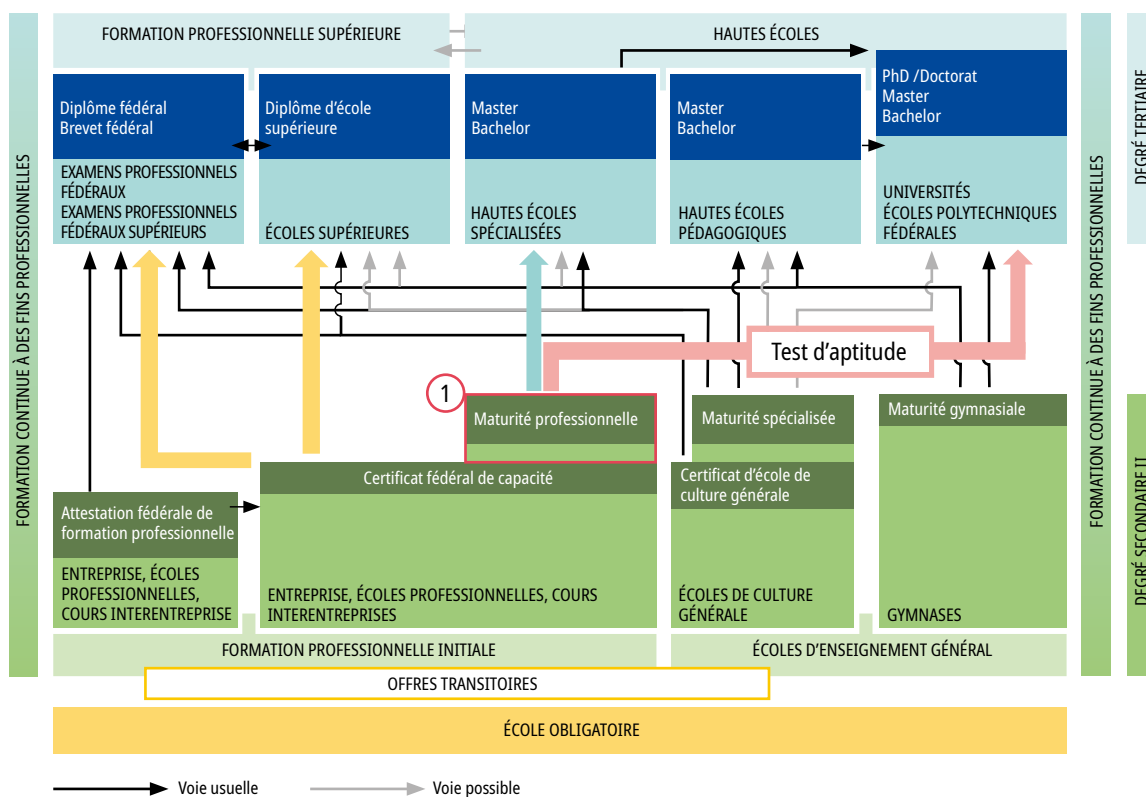
Encadré 5.1 Les parcours de qualification



L'UNESCO a formulé des recommandations pour améliorer les parcours de qualification des personnes ayant suivi une formation professionnelle initiale. Dans un rapport récent, l'organisation décrit les difficultés que cela pose ainsi que les différents moyens mis en œuvre dans le monde pour tenter d'y remédier (Field et Guez, 2018). Le rapport illustre par quelques exemples le fonctionnement possible de ces parcours de qualification là où les élèves de l'EFTP ont la possibilité de suivre d'autres cours en parallèle, qui leur permettront d'accéder à l'enseignement supérieur.

- Au *Brésil*, deux modèles coexistent. Dans le premier modèle, les cours théoriques et professionnels peuvent être réunis dans un seul programme et dispensés dans le même établissement d'enseignement secondaire de deuxième cycle. Dans le second modèle, les élèves du deuxième cycle de l'enseignement secondaire général peuvent suivre simultanément un programme d'enseignement technique dans un autre établissement.
- Au *Danemark*, le programme EUX associe formation en milieu de travail et enseignement scolaire, de sorte que les étudiants obtiennent à la fois un certificat de travailleur qualifié et une qualification théorique qui leur donne accès à l'enseignement supérieur.
- En *Suisse*, comme le montre la figure 5.1, les élèves du deuxième cycle de l'EFP peuvent choisir de poursuivre un diplôme d'enseignement général (la "maturité professionnelle" repérée par le chiffre 1 sur la figure) parallèlement à leur programme d'EFTP ou après l'achèvement de celui-ci. La maturité professionnelle leur permet d'intégrer les hautes écoles spécialisées (flèche bleue), dont la moitié des étudiants sont issus des filières professionnelles. Les titulaires de la maturité professionnelle peuvent également passer un test d'aptitude qui leur permet d'accéder à une université ou à une école polytechnique fédérale comme l'EPFZ ou l'EPFL (flèche orange).

► Figure 5.1 Parcours de formation professionnelle dans le système suisse



Source: adapté d'un schéma du SEFRI, 2019.

Encadré 5.2 Qualification postapprentissage, Allemagne et Autriche



En Allemagne et en Autriche, la qualification de "Meister", obtenue sur examen, permet aux diplômés de l'apprentissage de suivre une formation de niveau supérieur associant compétences techniques propres au métier, compétences entrepreneuriales et aptitudes à encadrer et former des apprentis (voir l'outil 5.1.4). En ce sens, la qualification de Meister renforce le système d'apprentissage. D'une part, elle offre plus de possibilités aux apprentis diplômés en indiquant clairement qu'une formation en apprentissage n'est pas une fin en soi et, d'autre part, elle renforce plus généralement le système d'apprentissage lui-même en dotant les apprentis diplômés des compétences nécessaires pour encadrer de futurs apprentis.



Outils pour faciliter l'arrivée sur le marché du travail



Outil 5.1.1

Informations sur les possibilités d'apprentissage et les parcours postapprentissage, Suisse

Le portail national suisse www.orientation.ch fournit des informations complètes sur les parcours et les possibilités à l'issue d'une formation en apprentissage, facilitant ainsi l'entrée sur le marché du travail ou la poursuite d'études pour les diplômés. Il offre des conseils pour devenir travailleur indépendant et démarrer une entreprise, en insistant sur les points importants à prendre en considération avant de se lancer et en détaillant les obligations et procédures légales.

De par les informations accompagnées de liens que le site propose sur l'apprentissage et sur d'autres outils utiles pour choisir une carrière, ce portail aide les utilisateurs à trouver leur voie dans les multiples programmes et parcours d'enseignement et de formation professionnels. Il présente les possibilités d'apprentissage dans un domaine et un métier donnés, et précise notamment les tâches propres à ce métier, les parcours d'enseignement et de formation ainsi que les possibilités d'avancement professionnel par le biais de la formation continue.

Source: www.orientation.ch/dyn/show/1418?lang=fr (en français, en allemand et en italien)

Outil 5.1.2

Conception, planification, organisation et évaluation d'un salon de l'emploi, BIT, Égypte

Cet outil a pour but d'accroître la capacité des institutions nationales et locales à accompagner les demandeurs d'emploi, y compris les apprentis, dans leur recherche. Il documente l'expérience acquise par l'OIT en aidant les bureaux des services publics de l'emploi à planifier et à organiser des salons de l'emploi. Ce manuel est essentiellement un ouvrage de référence pour le personnel des bureaux des services publics de l'emploi et pour les membres des groupes de travail locaux sur l'orientation professionnelle, qui s'associent pour organiser un salon de l'emploi.

Source: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-addis_ababa/---sro-cairo/documents/publication/wcms_561931.pdf (en anglais et en arabe).



Vidéo: *Créez et gérez mieux votre entreprise (GERME)*,
www.youtube.com/watch?v=v8_b3jQvVkM#action=share

Outil 5.1.3

Guide pour créer et mieux gérer une entreprise, BIT

Ce guide peut être considéré comme un outil pratique pour soutenir la mise en œuvre du programme Gérez mieux votre entreprise (GERME). Il fournit des conseils étape par étape pour réussir l'introduction du programme GERME dans un contexte donné, depuis la conduite d'une évaluation initiale du marché jusqu'à la planification de la pérennisation du programme. Le programme GERME comprend les quatre modules de formation ci-dessous, qui correspondent aux étapes du développement d'une entreprise:

- trouvez votre idée d'entreprise;
- créez votre entreprise;
- gérez mieux votre entreprise;
- agrandissez votre entreprise.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_358182.pdf

Outil 5.1.4

Le titre de maître artisan – une qualification professionnelle de niveau supérieur pour les diplômés de l'apprentissage, Allemagne

Pour un apprenti qui a exercé son métier pendant plusieurs années, la qualification complémentaire classique est le titre de maître artisan. La qualification de maître artisan offre la possibilité de suivre un enseignement professionnel supérieur très différent de l'enseignement universitaire. En Allemagne, les personnes titulaires d'une qualification de maître artisan industriel occupent des postes clés dans les entreprises. À cheval sur les mondes de la production et de la planification, ils sont des intermédiaires entre les ouvriers et la direction, et leurs qualifications les préparent à exercer les fonctions d'expert, de formateur et de chef dans leur domaine. Leur travail est principalement centré sur des questions techniques et organisationnelles ainsi que sur la formation et l'encadrement de leurs collègues. Par ailleurs, ils sont également chargés d'appliquer et d'intégrer les dernières technologies des procédés, de l'information et de la communication dans les processus de production existants.

Source: <https://www.eckert-schools-international.com/en/dimi.html> (en anglais et en allemand)

Outil 5.1.5 Un Europass pour favoriser la mobilité entre les pays de l'Union européenne

Le "supplément au certificat" Europass est un outil conçu pour faciliter l'embauche d'apprentis d'un pays membre dans d'autres pays de l'Union européenne. Un supplément au certificat précise le référentiel d'un métier dans le pays concerné et donne une brève description des savoirs, savoir-faire et compétences acquis dans le cadre de la formation professionnelle. Il fournit en outre des informations sur la durée, le type et le niveau de la formation ainsi que sur le cycle de formation permettant d'acquérir ces savoirs, savoir-faire et compétences.

Toute personne ayant obtenu un certificat professionnel peut demander le supplément au certificat Europass correspondant. Le supplément est délivré par les autorités compétentes de chaque État membre de l'Union européenne. En Allemagne, le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche et le BIBB, en collaboration avec les partenaires sociaux, établissent les suppléments aux certificats pour les métiers enseignés dans le cadre d'une formation en alternance ou d'une formation avancée. Les suppléments aux certificats Europass sont disponibles en allemand, mais aussi en anglais et en français.

Source: https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/certificate_supplement/fr/mechatroniker_f.pdf

► 5.2 L'évaluation des programmes d'apprentissage



Pourquoi est-il nécessaire d'évaluer un programme d'apprentissage?

La réussite d'un programme d'apprentissage nécessite la participation active de toutes les parties concernées. Pour s'assurer du soutien constant de ces différents acteurs et de leur participation permanente, il est important de pouvoir fournir des preuves concrètes des résultats et de l'impact du programme, ainsi que des bénéfices nets de celui-ci pour chacune des parties.

Par exemple, des apprentis potentiels aimeraient connaître à l'avance les taux d'emploi, les niveaux de revenus et les perspectives de carrière à long terme des apprentis diplômés. Ils souhaiteraient également pouvoir apprécier la qualité de la formation offerte par les différentes entreprises et les différents prestataires d'EFTP. À cet égard, les études de suivi peuvent s'avérer très utiles pour rassembler des informations de ce type.

Les entreprises aimeraient pouvoir peser les coûts et les avantages de l'apprentissage, tandis que les pouvoirs publics seront éventuellement plus intéressés par son impact social et économique (un exemple en Corée du Sud est présenté dans l'encadré 5.3). Aux États-Unis, les programmes d'apprentissage homologués sont évalués à l'aide d'une matrice d'évaluation de l'impact des programmes, qui comprend une liste d'indicateurs pour les employeurs, les apprentis ou les travailleurs, et les organisations partenaires (voir l'outil

5.2.9). Cet outil cherche à déterminer: si le recours à l'apprentissage comme stratégie de développement des talents a été utile aux employeurs; s'il a créé des occasions pour les travailleurs d'améliorer leurs compétences, d'obtenir une qualification reconnue dans l'industrie et d'augmenter leurs revenus; s'il a aidé la population active, le secteur de l'éducation et les partenaires communautaires à atteindre leurs objectifs (ministère américain du Travail, sans date). Pour les décideurs, une évaluation à l'échelle du système pourra également consister à comparer le système national d'apprentissage aux bonnes pratiques reconnues au niveau international.

Il est donc essentiel de procéder à une évaluation du système et des programmes d'apprentissage, afin de recueillir les informations concrètes qui vont éclairer les décisions des parties concernées quant aux éventuels changements à mener pour améliorer et renforcer le système et les programmes. Une évaluation permettrait également aux acteurs de l'apprentissage d'améliorer un programme ou de décider si un programme particulier devrait être mis en œuvre à plus grande échelle ou, au contraire, restreint voire arrêté.

Si l'évaluation du système et de programmes particuliers peut être effectuée séparément, les conclusions de l'évaluation à ces deux niveaux sont inextricablement liées. Très souvent, les problèmes de mise en œuvre des programmes découlent de carences ou de fragilités sous-jacentes dans l'environnement d'élaboration des politiques.



Conseils

- ★ Une étude de suivi peut aider à répondre à un certain nombre de questions concernant l'entrée des diplômés de l'apprentissage sur le marché du travail, et notamment aux questions suivantes: Combien d'apprentis sont embauchés par l'employeur qui les a formés à l'issue de leur formation? Combien de temps les apprentis mettent-ils à trouver un emploi quand ils ne restent pas dans l'entreprise d'accueil? À quel salaire les diplômés de l'apprentissage sont-ils embauchés? Combien d'entre eux choisissent de poursuivre leurs études? Quelle est la situation des diplômés de l'apprentissage six mois, un an ou deux ans après la fin de leur formation? Ces données examinées globalement permettent de dresser le bilan complet d'un programme d'apprentissage.
- ★ Les étapes pour mener une étude de suivi sont les suivantes:
 1. Planifier et concevoir l'étude.
 2. Formuler les questions à poser.
 3. Élaborer le questionnaire.
 4. Envoyer le questionnaire et collecter les données.
 5. Analyser les données et interpréter les résultats.

Pour plus de détails, se reporter à l'outil 5.2.2.

Avant de développer des programmes d'apprentissage, les praticiens doivent connaître parfaitement les caractéristiques de ces programmes ainsi que les conditions de formation et de travail des apprentis prescrites par la loi et le cadre réglementaire. Par conséquent, les décideurs et les praticiens devront coopérer et procéder à une évaluation régulière du système et des programmes d'apprentissage, et devront pour cela mettre au point des dispositifs et des méthodes permettant d'effectuer une évaluation complète. Ils devront échanger des informations factuelles et des données recueillies au moyen d'un ensemble diversifié de dispositifs et de méthodes d'évaluation, afin d'obtenir une vision globale des atouts et des faiblesses du système ou des programmes d'apprentissage.

Encadré 5.3 Analyse de l'impact économique et social de l'apprentissage en Corée du Sud



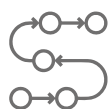
En Corée du Sud, les programmes d'apprentissage sont évalués sur la base de critères à la fois économiques et sociaux.

L'impact économique est évalué au moyen d'une analyse coûts-avantages du point de vue des employeurs. Le coût total comprend les dépenses de personnel (revenus des apprentis, indemnités des formateurs internes), les dépenses de fonctionnement (matériel d'enseignement, équipements nécessaires à la formation) et les dépenses liées à la sélection et au recrutement des apprentis (publicité, promotion). Le bénéfice total englobe, entre autres, l'amélioration de la productivité des apprentis, les économies réalisées sur les dépenses de recrutement ou de recyclage d'un nouvel employé ainsi que les primes gouvernementales.

L'impact social est évalué à trois niveaux:

- Le *niveau national* avec quatre critères: l'amélioration du taux d'emploi des jeunes, la baisse de l'âge de l'accès à un premier emploi, le raccourcissement de la période de recherche d'emploi et une meilleure adéquation entre l'offre et la demande.
- Le *niveau organisationnel* avec onze critères, dont notamment: l'amélioration de l'aptitude de l'entreprise à dispenser la formation sur le poste de travail, la qualité de la formation interne, l'amélioration de la performance au travail, l'adaptabilité et la satisfaction des apprentis.
- Le *niveau individuel* avec sept critères, dont notamment: l'amélioration de l'employabilité et du rendement au travail, la capacité d'adaptation des entreprises et un bien-être psychologique favorisé par une sécurité de l'emploi et une protection sociale accrues.

Source: Kang, Jeon et Lee, 2017.



Les étapes nécessaires pour mettre en place un système d'évaluation complet

En collaboration avec les partenaires sociaux, l'instance réglementaire ou le groupe de travail qui supervise la mise en œuvre des formations en apprentissage devra:

- ▶ Établir une série d'indicateurs clés de performance pour mesurer l'impact du système et des programmes d'apprentissage à l'échelle nationale, régionale, locale ou des entreprises, tout en permettant à ces dernières d'adapter ces indicateurs à leur situation particulière.
- ▶ Élaborer des lignes directrices détaillées précisant le rôle des diverses parties prenantes, les méthodologies (études de suivi, enquêtes d'opinion auprès des employeurs et des apprentis), la fréquence des évaluations et les données nécessaires. Aider notamment les employeurs à réaliser une analyse coûts-avantages de leurs programmes d'apprentissage.
- ▶ Confier la responsabilité de l'évaluation à une entité spécifique (par exemple un organisme d'assurance qualité).
- ▶ S'assurer de la transparence et de la qualité des processus d'évaluation.
- ▶ Débattre des résultats de l'évaluation au sein d'un groupe de travail comprenant des partenaires sociaux et proposer des recommandations.
- ▶ Rassembler méthodiquement les conclusions et les données de l'évaluation et produire un rapport annuel sur les programmes d'apprentissage. Idéalement, le rapport devra être rendu public.
- ▶ Diffuser largement le rapport auprès des acteurs concernés, afin qu'ils puissent exploiter efficacement les résultats de l'évaluation pour améliorer le cadre réglementaire, la conception des programmes et la prestation des services d'orientation professionnelle.



Conseils

- ★ Le coût de l'évaluation peut être réduit considérablement en recourant à la technologie. Par exemple, des applications mobiles, telles que KoBoToolbox (www.kobotoolbox.org), peuvent être utilisées gratuitement pour réaliser des études de suivi, tandis que la technologie des chaînes de blocs peut permettre de suivre l'avancement professionnel des apprentis une fois leur formation terminée.
- ★ Outre des données quantitatives, des informations qualitatives peuvent être recueillies pour évaluer la satisfaction des différentes parties concernées par l'apprentissage – entreprises, parents, apprentis, prestataires d'EFTP, ministères, organisations patronales et syndicales.



Outils pour évaluer un système et des programmes d'apprentissage

Un certain nombre d'outils permettant de réaliser des études de suivi, des analyses coûts-avantages, une évaluation de l'environnement d'élaboration des politiques sur l'apprentissage et une autoévaluation des formations en apprentissage, ainsi que des indicateurs de performance, sont présentés ci-après. Ils s'adressent aux décideurs et aux praticiens qui participent à l'évaluation du système et des programmes d'apprentissage.

Outils pour mener des études de suivi



Outil 5.2.1

Enquête en ligne auprès des apprentis diplômés, EAN

Cet outil est un exemple d'enquête réalisée en ligne auprès des apprentis diplômés pour connaître leur avis sur la qualité des programmes d'apprentissage. Les questions de l'enquête #AskTheApprentices couvrent les thèmes suivants: la qualité de l'enseignement, du matériel didactique et des méthodes d'enseignement; les droits, les responsabilités et la protection des apprentis; les contrats d'apprentissage; la représentation sur le lieu de travail; la promotion de l'apprentissage; les mesures de lutte contre la discrimination; l'accès à l'information sur l'apprentissage.

Source: <https://www.surveymzmo.eu/s3/90161249/EAN-Survey> (en anglais).

Outil 5.2.2

Guide pour réaliser des études de suivi, ETF, BIT et Cedefop

Les différentes manières d'aborder les études de suivi sont introduites de façon progressive dans ce guide qui fournit des instructions détaillées pour concevoir une étude de suivi des diplômés, élaborer le questionnaire et procéder à l'analyse des données. Le guide propose en outre deux versions du questionnaire: une version minimale, qui ne nécessite que très peu d'adaptations ou de changements, et une version constituée de modules, qui est une sorte de boîte à outils dans laquelle des thèmes et des questions peuvent être sélectionnés selon les besoins.

Bien que les études de suivi élaborées au moyen de ce guide s'adressent principalement aux diplômés de l'ETFP et de l'enseignement supérieur, elles peuvent être facilement adaptées pour procéder au suivi des diplômés de l'apprentissage.

Source: www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_534331/lang--fr/index.htm (en anglais).

Outil 5.2.3

Enquête auprès des apprentis pour évaluer les programmes d'apprentissage, Royaume-Uni

Ce rapport présente les résultats de l'enquête menée en 2017 auprès des apprentis dans le cadre de l'évaluation des programmes d'apprentissage au Royaume-Uni. Le but de cette enquête réalisée régulièrement est d'assurer le suivi d'indicateurs clés de progrès et d'évaluer l'impact des récentes réformes d'orientation pour aider à imaginer les futurs programmes d'apprentissage. Plus précisément, elle aborde les motivations qui amènent quelqu'un à se lancer dans un apprentissage, la manière dont cette formation a été vécue, la satisfaction des apprentis à l'égard de la formation qu'ils ont reçue et l'impact que celle-ci a eu sur leur carrière.

Source: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/659709/Apprenticeships_evaluation_2017-learners.pdf (en anglais).

Outils destinés aux entreprises, dont l'analyse coûts-avantages**Outil 5.2.4 QualiCarte – un outil qui permet aux employeurs d'évaluer eux mêmes la manière dont ils gèrent leurs apprentis, Suisse**

La QualiCarte est un instrument qui permet d'évaluer la qualité de la formation professionnelle dispensée en entreprise. Elle se compose de 28 indicateurs de qualité, répartis en cinq volets: Objectifs et mesures d'amélioration; Sélection et engagement; Introduction à la formation; Déroulement de la formation; Fin de la formation.

Cet outil peut être utilisé par les employeurs à des fins d'autoévaluation, mais aussi comme un outil d'évaluation externe lorsque des représentants des cantons ou des associations professionnelles souhaitent évaluer la qualité de la formation dispensée dans une entreprise d'accueil donnée.

Source: https://www.vpet.ch/dyn/bin/7361-7626-1-qualicarte_fr_2016i.pdf

Outil 5.2.5 Examen des méthodes de mesure des coûts et des avantages de la formation en apprentissage pour les entreprises, BIT

Comprendre les coûts et les avantages de la formation en apprentissage, ainsi que son impact, est important pour les entreprises, car cela leur permet de prendre des décisions éclairées concernant le développement des compétences des employés en poste ou nouvellement embauchés. Les études existantes sur ce sujet brossent un tableau mitigé: selon l'étude considérée, former un apprenti occasionne soit un bénéfice net, soit un coût net pour les employeurs. En plus des différences observées d'un pays à l'autre dans les systèmes et les pratiques d'apprentissage, les différences dans les méthodes utilisées empêchent d'effectuer une véritable comparaison à l'échelle internationale. Ce rapport se penche sur les méthodes et les conclusions des principales études existantes, dans le but de faire avancer le débat sur les méthodes de recherche et de mettre en évidence les domaines dans lesquels les connaissances sont insuffisantes.

Source: http://ilo.org/skills/areas/work-based-learning/WCMS_725494/lang-fr/index.htm (en anglais).

Outil 5.2.6 Estimation du retour sur investissement dans l'apprentissage, Inde

Cet outil fournit un questionnaire conçu pour estimer le retour sur investissement dans la formation en apprentissage.

La publication présente cinq études de cas dans lesquelles des cadres supérieurs de PME évaluent les coûts et les avantages des formations en apprentissage proposées par leurs entreprises respectives. Les études de cas donnent une idée précise, d'une part, de la manière dont l'approche des coûts-avantages ou du retour sur investissement peut être adaptée au cas de PME dans le contexte indien et, d'autre part, de la manière dont les entreprises peuvent utiliser efficacement une estimation du retour sur investissement pour fonder leurs décisions en matière de formation et d'embauche.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-new_delhi/documents/publication/wcms_332263.pdf (en anglais).

Outil 5.2.7 **Analyse des coûts et des avantages de l'apprentissage pour les employeurs, Allemagne**

Cet outil renseigne sur le mode de financement de l'enseignement et de la formation professionnels en alternance en Allemagne et sur les critères coûts-avantages pris en compte.

L'outil répond aux questions suivantes:

- Quels sont les coûts et les avantages réels de l'enseignement et de la formation professionnels en Allemagne?
- Un recrutement à l'extérieur de l'entreprise revient-il moins cher qu'une formation dispensée en interne?
- Le modèle de l'EFP en alternance est-il rentable?

Source: <https://www.bibb.de/govet/en/71186.php> (en allemand et en anglais).



Indicateurs de performance**Outil 5.2.8 Ensemble d'indicateurs pour évaluer la formation par le travail, IAG**

Ce document énumère une série d'indicateurs élaborés par le Groupe interinstitutions (IAG) sur la formation par le travail pour suivre et évaluer ce type de formation. Bien que les indicateurs proposés servent à évaluer l'efficacité de ce type de formation, il est facile de les adapter pour évaluer la qualité des programmes d'apprentissage.

Les indicateurs proposés entrent dans deux catégories:

- Accès, participation et équité: les indicateurs renseignent sur la proportion d'apprenants qui suivent une formation par le travail et la proportion d'entreprises qui proposent ce type de formation.
- Qualité et efficacité: les indicateurs renseignent sur la proportion d'apprenants qui terminent un programme de formation par le travail et la proportion d'entreprises qui comptent un tuteur/formateur interne certifié dans leurs effectifs.

Deux indicateurs supplémentaires permettent d'évaluer la qualité des programmes de formation par le travail pendant une période transitoire lorsque ces programmes ne sont pas encore pleinement élaborés: la part des programmes ayant des objectifs d'apprentissage pour ce type de formation et la part des programmes ayant des procédures d'évaluation pour ce type de formation.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/fr/Details/?dn=EDMSP1_254639 (en anglais).

Outil 5.2.9 Matrice d'évaluation de l'impact des programmes d'apprentissage, États-Unis

Aux États-Unis, les programmes d'apprentissage homologués sont évalués à l'aide d'une matrice des performances contenant une liste d'indicateurs pour les employeurs, les apprentis ou les travailleurs, et les organisations partenaires.

Indicateur	Résultats	Délai
Employeurs		
Nombre d'apprentis embauchés à l'issue de la formation		
Baisse des frais de recrutement		
Accroissement de la productivité		
Diversification des effectifs		
Sécurité accrue sur le lieu de travail		
Apprentis/travailleurs		
Augmentations des salaires		
Nombre de certificats obtenus		
Organisations partenaires		
Nombre de programmes élaborés		
Nombre de personnes formées		
Augmentation de la participation des populations sous-représentées (femmes exerçant un métier non traditionnel, anciens militaires, personnes en situation de handicap, etc.)		
Nombre d'apprentis embauchés à l'issue de la formation		

Source: <https://www.dol.gov/apprenticeship/docs/RA-Planning-Tool.pdf> (en anglais)

Outils d'évaluation du système d'apprentissage

Le BIT a élaboré un cadre d'analyse pour évaluer et comparer le système et les programmes d'apprentissage d'un pays. Ce cadre peut aider à réaliser une évaluation externe détaillée de l'environnement d'élaboration des politiques et du système d'apprentissage, puis à formuler des recommandations concrètes pour remédier aux problèmes recensés. Il permet d'évaluer rapidement un système d'apprentissage et de faire ressortir des carences et des problèmes que même les praticiens ne perçoivent pas forcément.

Outil 5.2.10

Outil d'évaluation des politiques et des systèmes d'apprentissage, BIT

Ainsi qu'il est expliqué ci-dessous, l'outil a trois objectifs:

1. Procéder à une évaluation complète

Cet outil, qui se présente sous la forme d'un cadre analytique, fournit des indications pour procéder à l'évaluation du système d'apprentissage d'un pays, en proposant une analyse des caractéristiques et de l'efficacité de la législation relative à l'apprentissage, des politiques en la matière et du système d'apprentissage lui-même. Il permet également de comparer le système du pays aux bonnes pratiques reconnues au niveau international.

Le document décrit les procédures d'évaluation et comprend trois questionnaires portant sur les thèmes suivants:

- les pouvoirs publics chargés de l'apprentissage;
- les partenaires sociaux;
- les diplômés de l'apprentissage.

2. Effectuer une autoévaluation rapide

L'outil peut également être utilisé par des praticiens pour effectuer une autoévaluation rapide et répertorier les atouts et les problèmes perçus dans un système d'apprentissage. Comme l'autoévaluation peut être réalisée rapidement et par des acteurs divers, elle pourrait être utilisée dans le cadre d'un atelier réunissant les acteurs de l'apprentissage. L'autoévaluation pourrait constituer le point de départ du débat et de la réflexion, ce qui permettrait aux intervenants d'examiner les points pour lesquels les résultats de l'évaluation sont radicalement différents, de déterminer les raisons de ces différences de perception et d'envisager des mesures pour rendre le système plus performant.

3. Comprendre l'environnement d'élaboration des politiques

L'outil peut également être utile pour aider les praticiens à bien comprendre l'environnement d'élaboration des politiques – législation, politiques et cadre réglementaire et institutionnel du pays –, une étape nécessaire avant de commencer à élaborer des programmes d'apprentissage.

BIT, 2020a. à paraître.

Les deux outils suivants sont des rapports qui présentent les résultats d'un examen du système d'apprentissage d'un pays réalisé par le Cedefop et l'OCDE. Ce sont des exemples d'examens réels effectués à l'aide de la méthodologie et des outils mis au point par les deux organisations.

Outil 5.2.11 Examen du système d'apprentissage en Italie, Cedefop

Le Cedefop a procédé à l'examen détaillé de systèmes d'apprentissage au niveau national afin d'en déterminer les points forts spécifiques et les difficultés auxquelles ces systèmes sont confrontés, l'objectif étant de proposer une série de recommandations de principe pour garantir des programmes de qualité. Ces informations peuvent également aider d'autres pays à réfléchir à leurs propres pratiques et à mettre en œuvre des réformes pour améliorer la qualité de leur système.

Ce rapport rassemble les principales constatations, conclusions et recommandations de l'examen thématique du système d'apprentissage italien. Il explique aussi brièvement le bien-fondé de cet examen thématique ainsi que la méthodologie utilisée.

Source: https://www.cedefop.europa.eu/files/4159_en.pdf (en anglais).

Outil 5.2.12 Cadre d'évaluation de programmes d'apprentissage modernes en Écosse, OCDE

Ce cadre d'évaluation a pour but de mieux cerner l'impact, les avantages et les difficultés des programmes d'apprentissage modernes en Écosse, afin d'améliorer la cohérence entre les politiques de l'apprentissage et les politiques du marché du travail. Cet outil montre en outre un exemple concret de stratégie d'évaluation dans un cadre d'élaboration des politiques réel, dont les décideurs d'autres pays pourront s'inspirer.

Il propose des recommandations pour évaluer les programmes d'apprentissage modernes en Écosse et précise diverses possibilités concernant les activités, le champ et les données de l'évaluation. Il décrit des stratégies d'évaluation à long et à moyen terme s'appuyant sur des méthodes diverses – évaluation ex ante, utilisation de plusieurs groupes témoins spécifiques, analyse de l'impact sur le bien-être et sur la productivité des entreprises, etc.

Source: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/59084781-en.pdf?expires=1568268999&id=id&ac_name=guest&checksum=730E7BACD41ADCCF809CD54135EE1894 (en anglais).

► 5.3 Liste de points à vérifier

En remplissant la liste de contrôle suivante, le lecteur pourra revoir les principales étapes de la transition et de l'évaluation postformation, tout en effectuant une évaluation rapide du fonctionnement des systèmes qui s'y rapportent. Elle aidera le lecteur à déterminer les points susceptibles d'être améliorés et à estimer si d'autres mesures doivent être prises.



Transition et évaluation postformation	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Les diplômes de l'apprentissage ont-ils bonne réputation dans le ou les secteurs concernés?				
Les employeurs tiennent-ils compte du certificat d'apprentissage dans leur recrutement?				
Existe-t-il une institution chargée du placement des apprentis?				
Existe-t-il des outils spécifiques de recherche d'emploi pour les apprentis?				
Existe-t-il une forme d'accompagnement pour les diplômés de l'apprentissage qui souhaitent s'installer à leur propre compte?				
Les diplômés de l'apprentissage ont-ils la possibilité de poursuivre des études?				
Existe-t-il un système de suivi pour évaluer l'efficacité des programmes d'apprentissage? Si oui, est-ce que le système a été défini par un groupe de travail comprenant des partenaires sociaux?				
Des données de référence concernant les apprentis sont-elles collectées avant que ceux-ci ne commencent leur formation pour permettre la réalisation d'études de suivi?				
Produit-on un rapport annuel dans lequel les données relatives au contrôle de la qualité sont présentées au public?				
Les données issues du système de suivi sont-elles évaluées et présentées conformément aux indications du groupe de travail?				
Les résultats de l'évaluation sont-ils facilement accessibles à toutes les parties prenantes ainsi qu'au grand public?				
Les résultats de l'évaluation sont-ils utilisés par les décideurs pour revoir les politiques et les programmes?				

Les questions auxquelles le lecteur aura répondu "Non" ou "Améliorations nécessaires" mettent en évidence des carences auxquelles il faudra envisager de remédier en prenant des mesures pour améliorer ou renforcer la transition et l'évaluation postformation dans le contexte. Il est important de garder à l'esprit le fait que la participation des partenaires sociaux, notamment des organisations de travailleurs et d'employeurs, à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes d'apprentissage est un facteur essentiel de réussite et de viabilité de ces programmes.



Outils pour des apprentissages de qualité

Volume 2: Guide de l'OIT à l'intention des praticiens

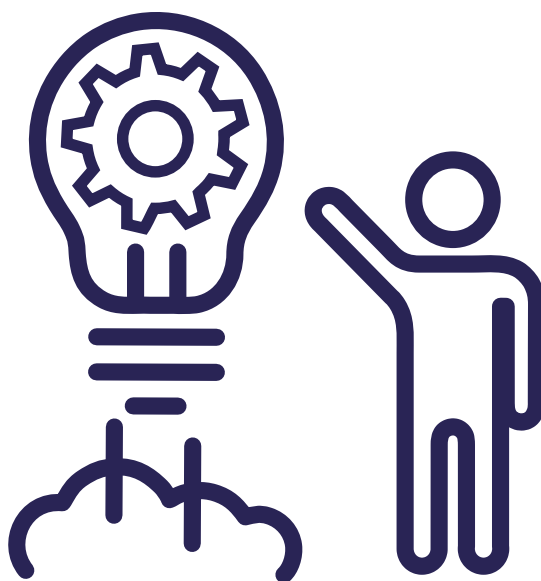
► Innovations et stratégies en matière d'apprentissage



Outils pour des
apprentissages de qualité

**Volume 2: Guide de l'OIT
à l'intention des praticiens**

► **Innovations et stratégies en
matière d'apprentissage**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

Service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi

Outils pour des apprentissages de qualité
Volume 2 : guide de l'OIT à l'intention des praticiens

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

ISBN 978-92-2-032186-7 (web PDF)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Outils pour des apprentissages de qualité

Module 1	Le cycle de vie d'une formation en apprentissage de qualité
Module 2	Élaborer des programmes d'apprentissage de qualité
Module 3	Préparer des postes d'apprentissage de qualité
Module 4	Organiser la formation en apprentissage
Module 5	Transition et évaluation postformation



Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Table des matières

Acronymes et abréviations	iv
---------------------------	----

Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage 1

6.1	Innovations et nouvelles tendances dans l'apprentissage	1
6.2	Stratégies pour promouvoir un apprentissage de qualité	19
Annexe I: Qui doit piloter les programmes d'apprentissage?		25
Bibliographie		27

Liste des outils

Outil 6.1.1	Guide pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de préapprentissage, Learning and Work Institute	13
Outil 6.2.1	Guide de réflexion pour améliorer l'apprentissage informel en Afrique, BIT	24

Liste des tableaux

Tableau 6.1	Programmes de préapprentissage	12
Tableau I.1	Gestion des programmes d'apprentissage en Corée du Sud	26

Acronymes et abréviations

BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung (Allemagne)
BIT	Bureau International du Travail
CEBR	Centre for Economics and Business Research
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
DC dVET	Donor Committee for dual Vocational Education and Training
DCC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EaFA	European Alliance for Apprenticeships – Alliance européenne pour l'apprentissage)
EAN	European Apprentices Network
EFP	enseignement et formation professionnels
EFPC	enseignement et formation professionnels continus
EFPI	enseignement et formation professionnels initiaux
EFTP	enseignement et formation techniques et professionnels
ETF	European Training Foundation – Fondation européenne pour la formation
GAN	Global Apprenticeship Network
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande)
IAG	Inter-Agency Working Group
IBA	Integrative Berufsausbildung
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (Suisse)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (République dominicaine)
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
KRIVET	Korea Research Institute for Vocational Education and Training
MerSETA	Manufacturing, engineering and related services of the Sector Education and Training Authorities (Afrique du Sud)
NAVTTTC	National Vocational and Technical Training Commission
NIMI	National Instructional Media Institute (Inde)
NITA	National Industrial Training Authority (Kenya)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFA	organisme de formation agréé
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	petites et moyennes entreprises
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (Pays-Bas)
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Suisse)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brésil)
SHRDC	Selong Human Resource Development Centre



► Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

Les syndicats (Groupe syndical 20 ou L20) et les organisations d'employeurs (Business 20 ou B20) ont appelé les États membres du G20 à adopter des mesures pour promouvoir l'apprentissage. En coopération avec des organisations mondiales de travailleurs et d'employeurs, ils ont élaboré des Éléments clés de l'apprentissage de qualité (CSI, 2013).

Ce module présente une série d'innovations et de stratégies pour promouvoir des programmes d'apprentissages de qualité.

► 6.1 Innovations et nouvelles tendances dans l'apprentissage

Bien que la formation en apprentissage existe depuis des millénaires, elle évolue et s'adapte constamment pour répondre aux nouvelles demandes sur le marché du travail. Les nouvelles technologies, l'évolution démographique, la mondialisation et les nouveaux modes d'organisation et de gestion des ressources humaines modifient de plusieurs manières les besoins en compétences des employeurs. Aujourd'hui, presque tout le monde s'attend à voir sa carrière évoluer au fil du temps grâce à la formation continue. De nombreuses autres possibilités de formation, y compris dans l'enseignement supérieur, concurrencent fortement la formation en apprentissage. Les nouvelles technologies de formation en ligne font évoluer les modes d'acquisition des compétences.

Quoique la situation varie considérablement d'un pays à l'autre, la transformation en cours dans le monde du travail modifie partout le visage de l'apprentissage. Le stéréotype de l'apprenti – un garçon d'une quinzaine d'années qui apprend un métier manuel auprès d'un employeur du secteur privé – est souvent éloigné de la réalité. En effet, de plus en plus de filles apprennent des métiers très divers par l'apprentissage dans le secteur public comme dans le secteur privé, et la formation en alternance est présente jusque dans l'enseignement supérieur.

Même si certaines des caractéristiques traditionnelles perdurent dans la formation en apprentissage d'aujourd'hui, ce mode de formation peut et devrait être utilisé beaucoup plus largement. En fait, on trouve des formations en apprentissage à des métiers manuels ou non dans l'ensemble du secteur public, dans le secteur des services ainsi que dans l'industrie, et à des niveaux pouvant aller jusqu'au supérieur. Pour répondre à l'évolution rapide du marché du travail, l'apprentissage est de plus en plus utilisé pour former à des métiers autres que les métiers traditionnels et artisanaux. Dans certains pays, une grande partie des apprentis sont des femmes. En Angleterre, par exemple, il y a presque autant

d'hommes que de femmes parmi les apprentis qui commencent une formation (Powell, 2019). Il peut s'agir de travailleurs en place pour lesquels l'apprentissage devient alors un moyen de se perfectionner ou de se recycler. Alors que certains apprentis se forment auprès d'un unique maître d'apprentissage à son compte, d'autres travaillent dans des entreprises comptant des centaines de milliers d'employés. Dans certains cas, les apprentis se forment auprès de plusieurs employeurs par rotation.

Outre la nature multiforme de l'apprentissage, les mutations dans le monde du travail génèrent des défis inédits que les formes classiques de l'apprentissage peinent à relever. Par exemple, il est peut être irréaliste d'envisager des apprentissages sous leur forme traditionnelle dans un secteur du travail indépendant en plein essor (OCDE, 2018a). Dans d'autres cas, les programmes d'apprentissage ont évolué au point de ne plus pouvoir être considérés comme de véritables formations en apprentissage. Par exemple, la durée de certains programmes d'apprentissage est ramenée à quelques mois. Par conséquent, il existe aujourd'hui dans de nombreux pays une tension croissante entre la demande d'innovation et la nécessité de préserver les caractéristiques fondamentales de l'apprentissage traditionnel, ce qui nécessite d'établir une définition précise de ce mode de formation.

Cette section donne un aperçu de programmes d'apprentissage élaborés dans de nouveaux contextes – dans des métiers non traditionnels, dans l'enseignement supérieur, pour des adultes ou pour des jeunes qui ont abandonné leurs études. Elle apporte notamment un éclairage sur trois points importants:

- ▶ la manière dont les nouvelles technologies font évoluer les modes d'acquisition des compétences;
- ▶ la manière dont la formation en apprentissage peut être utilisée pour répondre à la demande croissante de compétences numériques;
- ▶ d'autres dispositifs innovants, tels que les stages de préapprentissage, la modularisation et l'adaptation des formations, pour répondre aux besoins des PME.

6.1.1 Les transformations amenées par la technologie dans le domaine de l'apprentissage

Les nouvelles tendances

Les nouvelles technologies ont transformé la manière dont sont dispensées les formations en apprentissage, notamment pour ce qui est des méthodes et des lieux de formation. Les progrès des technologies de l'information et de la communication tendent à estomper les frontières conventionnelles entre le lieu de travail d'un côté et la salle de classe de l'autre, où sont traditionnellement dispensés le volet en entreprise et le volet hors entreprise de la formation. Ces dernières années, le télétravail est devenu de plus en plus courant, certaines personnes travaillant à distance depuis leur domicile ou sur plusieurs sites. Parallèlement, les plateformes de formation en ligne ont elles aussi transformé la manière d'enseigner le volet hors entreprise des programmes d'apprentissage, qui impliquait traditionnellement un enseignement en face-à-face. Aujourd'hui, le système habituel des jours de congé prévus pour la formation hors entreprise perd de son intérêt dans la mesure où il est possible de suivre une formation en ligne presque n'importe où.

Afin de tenir compte du processus en cours de numérisation des systèmes d'enseignement et de formation, ce volume du guide pratique propose une série d'outils technologiques numériques qui jouent un rôle à part entière dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes d'apprentissage. Non seulement ces outils enrichissent le processus de formation et favorisent la motivation des apprentis, mais ils sont également utilisés par les employeurs pour rendre les programmes d'apprentissage plus attractifs. Par ailleurs, en facilitant l'acquisition de compétences techniques, transférables et numériques, les outils technologiques renforcent la capacité des apprentis à trouver un emploi et à s'adapter à un monde du travail en mutation (voir l'encadré 6.1).

Bien utilisées, les nouvelles technologies peuvent contribuer à améliorer les programmes d'apprentissage en aidant les praticiens à :

- ▶ Promouvoir l'apprentissage par le biais: de plateformes utilisant différents supports pour atteindre, informer et attirer des personnes susceptibles d'être intéressées par ce type de formation et les métiers enseignés (outils 4.1.1, 4.1.2 et 4.1.7); de services d'orientation professionnelle en ligne (outils 4.1.3, 4.1.4, 4.1.10 et 5.1.1), notamment des plateformes qui mettent en relation des établissements d'enseignement avec des professionnels volontaires exerçant des professions diverses dans différents secteurs (outil 4.1.8); de systèmes de visioconférence réunissant des apprentis et des employeurs d'entreprises locales et nationales (outil 4.1.9).
- ▶ Recruter des apprentis au moyen: de plateformes de mise en relation qui apportent des informations sur les postes vacants et les candidats disponibles dans un domaine et une profession donnés (outils 4.2.1 et 5.1.1); de tests en ligne conçus pour faciliter la sélection des futurs apprentis et trouver le meilleur candidat pour une entreprise d'accueil donnée (outil 4.2.4).
- ▶ Améliorer l'expérience de formation grâce à des supports pédagogiques et didactiques numériques, et introduire différentes méthodes de formation en complément des méthodes plus traditionnelles – livres électroniques interactifs avec vidéos et modèles animés en 3D intégrés, cours par visioconférence, applications mobiles (outils 2.4.2, 2.4.3 et 4.4.6); dispenser en outre un enseignement professionnel mieux intégré grâce à des plateformes de formation en ligne qui offrent la possibilité de créer des espaces numériques pour partager des expériences professionnelles et tenir un journal d'apprentissage formel, ce qui encourage l'acquisition de savoirs entre collègues de formation et aide les enseignants à préparer des activités (outil 2.4.1).
- ▶ Utiliser l'intelligence artificielle et l'analyse de données pour repérer précocement les apprentis susceptibles d'abandonner en cours de formation et améliorer la mise en œuvre des programmes et l'expérience de formation. L'analyse prédictive s'attache à déterminer les profils ou les combinaisons de facteurs pouvant indiquer, par exemple, qu'un apprenti est susceptible d'abandonner en cours de formation. L'analyse prédictive peut étudier la réactivité des tuteurs en déterminant la rapidité avec laquelle le travail est évalué et rendu aux apprentis. Elle a également la capacité d'apparier des tuteurs et des apprentis¹. MWS Technology Ltd a développé Aptem, une application de gestion des programmes d'apprentissage² dotée d'une fonctionnalité d'apprentissage automatique intégrée pour le Royaume-Uni.

¹ Pour plus de détails, consulter le site <https://www.aelp.org.uk/news/news/think-pieces/patron-think-piece-aptem-smart-machines-can-transform-apprenticeships/>

² Pour plus de détails, consulter le site <https://www.aptem.co.uk/features/>

- ▶ Établir des relations plus étroites et favoriser la coordination entre les apprentis, les entreprises et les prestataires d'EFTP au moyen de portails qui connectent les différents lieux de formation, permettant ainsi à toutes les parties concernées d'être informées des progrès professionnels et scolaires des apprentis (outil 2.4.1).
- ▶ Assurer le suivi de la formation au moyen, d'une part, de livrets mobiles qui permettent aux apprentis de consigner et de prouver leurs progrès professionnels et scolaires, y compris des détails comme les heures travaillées, les tâches effectuées et le matériel utilisé (outil 4.5.6), et, d'autre part, de plateformes d'(auto)évaluation qui permettent aux apprentis d'évaluer et d'étoffer leurs compétences et de se préparer à l'évaluation sommative ou à l'examen (outil 4.5.2).



Encadré 6.1 Les transformations dans la manière de dispenser une formation en apprentissage



Les exemples suivants montrent une utilisation efficace de la technologie pour créer des parcours de formation personnalisés et flexibles.

Formations en apprentissage virtuelles

Les formations en apprentissage virtuelles se déroulent à distance, les contacts entre, d'un côté, les apprentis et, de l'autre, leurs maîtres d'apprentissage et leur équipe dans l'entreprise, s'effectuant au moyen d'outils de communication numériques. En général, ce dispositif concerne des professions qui pourront elles-mêmes être exercées de la même manière: programmation informatique, marketing digital, journalisme, production média, etc.

GenM, une entreprise qui propose un programme d'apprentissage virtuel dans le domaine du marketing, a ainsi associé plus 20 000 étudiants à près de 5 000 entreprises. Dans le cadre de leur programme, les étudiants suivent d'abord un cours de marketing digital en ligne, puis entrent en contact avec plusieurs employeurs via une application de messagerie avant de signer un contrat avec l'employeur de leur choix. Au cours des trois mois qui suivent, les apprentis sont affectés par leur employeur à des tâches de production et bénéficient d'un encadrement individualisé. Au bout de trois mois, les employeurs ont la possibilité d'embaucher l'apprenti ou d'en former un autre. L'étudiant peut demander à rester chez l'employeur qui l'a formé, chercher un emploi ailleurs ou s'inscrire en tant que freelance sur une plateforme gérée par GenM.

Formation "plug-and-play" en Malaisie

En Malaisie, le Centre de développement des ressources humaines de Selong (SHRDC) travaille sur la formation digitale en soutenant le lancement d'un programme d'apprentissage de niveau master en deux ans. En intégrant la technologie au processus, le centre élabore un curriculum de type "plug-and-play" dans lequel différentes unités de compétence sont regroupées dans différentes configurations adaptées aux besoins spécifiques des acteurs concernés. Les étudiants se connectent d'où ils veulent au système qui peut être installé n'importe où. Les ressources et les évaluations sont également partagées et disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le SHRDC peut également proposer des programmes d'apprentissage personnalisés.

La formation "plug-and-play", qui est dispensée par petits fragments, pourrait devenir la norme à l'avenir – tout en gardant à l'esprit que, si le curriculum est numérique, la formation comporte toujours un volet pratique. En moyenne, la formation est dispensée à hauteur de 20 pour cent en classe. Le SHRDC réunit des tuteurs d'un secteur pour rassembler toutes les techniques apprises dans une application basée sur la performance et l'expérience utilisateur.

Apprentissage électronique (e-learning) en Nouvelle-Zélande

Le MITO, un organisme de formation aux métiers de l'industrie, a mis en place des programmes d'apprentissage et de formation pour l'industrie automobile néo-zélandaise, dans le cadre desquels la composante théorique est dispensée en ligne. Cette approche permet aux apprentis d'accéder en ligne à des ressources de formation – vidéos, simulations interactives et évaluations théoriques – à tout moment et à partir de n'importe quel appareil – téléphone mobile, tablette ou ordinateur. Les superviseurs et les apprentis peuvent accéder en ligne aux résultats et à l'état d'avancement des apprentis, actualisés en temps réel, sur le portail du MITO. Par ailleurs, le MITO dispose de services d'aide à l'apprentissage électronique – des intervenants qui aident les apprentis à régler les éventuels problèmes rencontrés lorsqu'ils se forment en ligne.

Source: BIT et UNESCO, 2020; <https://mito.org.nz/get-qualified/apprenticeships-and-training/>

6.1.2 Répondre à la demande croissante de compétences numériques par le biais de l'apprentissage

Nouvelles tendances, nouveaux défis

Le monde du travail connaît une mutation importante engendrée par des forces nouvelles. En particulier, les progrès technologiques, tels que l'intelligence artificielle, l'automatisation et la robotique, ont généré de nombreuses opportunités nouvelles, mais ont également causé de nouveaux problèmes auxquels il est urgent de remédier. Tandis que de nouveaux emplois sont constamment créés avec le développement de l'économie numérique, de nombreux autres emplois risquent dans le même temps de devenir obsolètes. La nature des compétences recherchées va évoluer rapidement du fait des innovations numériques, créant ainsi une pénurie de compétences susceptible de freiner la croissance économique. Il se peut que l'on doive créer des programmes d'apprentissage au niveau de l'enseignement supérieur pour former aux compétences nécessaires pour exercer les métiers de l'économie numérique.

Les programmes d'apprentissage ont le pouvoir de remédier au problème de pénurie de compétences en dotant les individus des compétences nécessaires pour s'adapter à l'économie numérique naissante, en particulier pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail et les personnes dont l'emploi pourrait devenir obsolète pendant cette période de transition. En effet, les programmes d'apprentissage ne se limitent déjà plus aux métiers manuels traditionnels, leur capacité à devenir un modèle de formation efficace et efficient étant de plus en plus reconnue dans le secteur technologique.

Afin de mieux former leurs étudiants aux compétences recherchées dans l'économie numérique, certaines universités ont commencé à intégrer la formation en apprentissage dans leurs cursus. Ces nouveaux modèles associant stages et études à temps partiel offrent aux étudiants la possibilité d'obtenir un diplôme de niveau licence ou master tout en suivant une formation en apprentissage (voir l'encadré 6.2). Cette collaboration entre les entreprises et l'enseignement supérieur permet d'attirer les meilleurs éléments dans ces formations et de répondre aux besoins réels des entreprises, notamment dans le domaine des compétences numériques. Les curriculums des formations en apprentissage dans le digital couvrent généralement des compétences numériques diverses – cybersécurité, mégadonnées, génie logiciel, banque numérique, informatique appliquée à l'automobile, etc. Plusieurs exemples de ces nouveaux modèles de formation en apprentissage sont détaillés ci-dessous.

Encadré 6.2 Les programmes d'apprentissage Tech Industry Gold: un partenariat entre employeurs et universités pour les métiers du numérique



Tech Partnership Degrees est une organisation à but non lucratif qui réunit des employeurs et des universités dans le but d'améliorer la circulation des talents dans le secteur du numérique. En tant qu'instance professionnelle, statutaire et réglementaire du Royaume-Uni, elle gère Tech Industry Gold, le système d'homologation des formations supérieures dans les domaines de la technologie et du numérique, en créant des diplômes et des programmes d'apprentissage de qualité qui répondent aux critères définis par les employeurs en matière de contenu, de mode de formation et d'évaluation.

Les programmes d'apprentissage, conçus par des entreprises majeures du secteur numérique, préparent les apprentis à occuper différents postes de niveau supérieur – analyste en cybersécurité, analyste de données, analyste en informatique de gestion, ingénieur réseaux, ingénieur logiciel et bien d'autres fonctions. En 2019, plus de 1 600 apprentis employés dans plus de 80 entreprises suivaient un programme Tech Industry Gold.

Source: www.tpdegrees.com

Warwick Manufacturing Group³

Warwick Manufacturing Group (WMG) a été fondé en 1980 au sein de l'Université de Warwick dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises par l'innovation, le développement de nouvelles technologies et l'acquisition de nouvelles compétences. À l'heure actuelle, WMG propose des modules de formation en apprentissage de niveau universitaire, notamment cinq cursus de premier cycle et trois cursus de troisième cycle dans le domaine des technologies numériques. Les cinq cursus de premier cycle, qui durent entre trois et quatre ans, portent sur l'ingénierie appliquée, la cybersécurité, la santé numérique ainsi que sur l'ingénierie et les solutions numériques et technologiques. Les apprentis sont employés par des entreprises comme Dyson ou Jaguar Land Rover, qui leur offrent la possibilité d'acquérir des compétences sur leur poste de travail.

Les trois cursus de troisième cycle, qui durent entre deux ans et demi et trois ans, portent sur la gestion des activités d'ingénierie, la haute direction et l'encadrement technique des ingénieurs systèmes. De la même façon, certains modules de troisième cycle sont dispensés dans le cadre d'une formation sur le poste de travail dans des entreprises comme GE Aviation ou Royal Mail Group.

Non seulement les apprentis ne paient pas de frais universitaires, mais ils reçoivent une rémunération comprise entre 16 000 et 25 000 livres par an. Quelques détails sur deux cursus de premier cycle sont donnés ci-dessous (d'autres exemples sont accessibles en suivant le lien figurant dans la note de bas de page).

³ Pour plus de détails, consulter le site <https://warwick.ac.uk/fac/sci/wmg>

- ▶ Licence d'ingénierie avec Dyson: ce programme de quatre ans couvre les compétences essentielles pour exercer dans l'économie numérique – développement de logiciels agiles, risque cybernétique dans les organisations, science des données et apprentissage automatique, fabrication et assemblage d'appareils électroniques.
- ▶ Licence d'ingénierie appliquée avec Jaguar Land Rover: ce programme de quatre ans met l'accent sur des compétences numériques de haut niveau, notamment à travers des cours sur la conception assistée par ordinateur (CAO), la fabrication assistée par ordinateur (FAO) et les systèmes électriques et électroniques.

L'Université d'Exeter et J.P. Morgan⁴

En octobre 2018, la banque d'investissement et société de services financiers multinationale J.P. Morgan a établi un partenariat avec l'Université d'Exeter pour proposer le premier programme d'apprentissage du Royaume-Uni dans le domaine de la finance appliquée (niveau 6). Le programme couvre des sujets allant des valeurs mobilières aux technologies de l'information dans les opérations d'investissement et prépare les apprentis à devenir des professionnels des services financiers possédant les compétences requises pour utiliser les produits bancaires numériques. Si certains modules peuvent être étudiés à distance, une grande partie du programme se déroule sur le lieu de travail par le biais de projets en lien avec le curriculum.

Accenture

La société multinationale de services professionnels Accenture propose une licence en solutions numériques et technologiques axée sur l'une des spécialités suivantes: génie logiciel, analyse de données ou conseil informatique. Le programme de quatre ans commence par une formation en apprentissage à la technologie et au numérique de niveau 4, suivie par des formations de niveaux 5 et 6 pour terminer le programme menant au diplôme.

UBS⁵

La banque suisse UBS propose une formation en apprentissage de quatre ans dans le domaine des technologies de l'information, qui a pour but d'approfondir les connaissances informatiques des apprentis et de leur permettre d'acquérir des compétences essentielles dans ce domaine. Dans le cadre de la formation dispensée dans les bureaux d'UBS à Zurich, les apprentis ont le choix entre trois disciplines:

- ▶ ingénierie des systèmes: serveurs, systèmes d'exploitation, réseaux, matériel et logiciels;
- ▶ développement d'applications: développement de logiciels;
- ▶ médiamatique: médias numériques, conception, maintenance et mise en forme de sites Web, marketing, communication et administration.

À la fin de leur formation, les apprentis obtiennent un diplôme fédéral en technologie de l'information ou en médiamatique.

⁴ Pour plus de détails, consulter le site <http://www.exeter.ac.uk/undergraduate/courses/accounting/applied-finance/#Learning>

⁵ Informations collectées et transmises par GAN Global.



Un programme d'apprentissage dans l'intelligence artificielle à Singapour⁶

À Singapour, ce programme a été conçu pour remédier à la pénurie de personnel qualifié dans le domaine de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique en développant un important vivier de talents. L'objectif du programme est de former 500 ingénieurs spécialisés dans l'intelligence artificielle au cours des prochaines années. Les candidats doivent avoir un intérêt prononcé pour le domaine de l'apprentissage automatique et la science des données, et être titulaires soit d'un diplôme polytechnique, soit d'un diplôme universitaire. Le programme commence par deux mois de cours sur l'intelligence artificielle (en classe et en autonomie), suivis de sept mois de formation en milieu de travail sur des situations réelles. Les apprentis sont encadrés par des professionnels qui travaillent non seulement dans l'intelligence artificielle, mais aussi dans les mégadonnées et l'informatique haute performance. Le programme permet d'acquérir des compétences dans les domaines suivants: modélisation/optimisation des données, ingénierie des données, génie logiciel lié aux produits de données et applications cloud. Une bourse mensuelle allant de 3 500 à 5 500 dollars de Singapour est versée aux étudiants pendant les neuf mois de formation.

⁶ Pour plus de détails, consulter le site <https://www.aisingapore.org/industryinnovation/aiap/>



L'encadré 6.3 donne un exemple d'une entreprise du secteur des technologies de l'information, qui propose des formations en apprentissage aux compétences numériques dont elle a besoin pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée: Microsoft.

Encadré 6.3 Le programme d'apprentissage de Microsoft



Microsoft a lancé son programme d'apprentissage en 2010 avec trois objectifs principaux:

- (1) faciliter l'accès aux métiers du numérique;
- (2) permettre aux employeurs d'élargir leur vivier de talents;
- (3) remédier au manque criant de spécialistes du numérique.

Le programme de Microsoft forme aux fonctions et aux compétences les plus demandées dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Microsoft propose une série de formations dans des environnements commerciaux et techniques, notamment une formation de niveau 6 à la technologie des solutions numériques dispensée sur quatre ans et demi et destinée aux personnes qui envisagent une carrière dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. À l'issue de leur formation chez Microsoft, les apprentis se voient remettre un diplôme d'apprentissage reconnu au niveau national et bénéficient d'un accompagnement pour poursuivre leur carrière dans l'entreprise. Les apprentis font aussi partie d'une communauté au sein de laquelle ils reçoivent un soutien constant tout au long de leur formation.

Microsoft veille à ce que le programme soit attractif tant pour les employeurs que pour les apprentis, et s'assure que le contenu est pertinent et de qualité, garantissant ainsi la crédibilité et la notoriété du programme. En dehors des apprentis et des employeurs, le programme repose également sur la contribution vitale des partenaires de Microsoft, qui comprennent des prestataires de formation renommés dans le domaine de l'informatique basés au Royaume-Uni, tels que QA, Firebrand, Intequal et GK Apprenticeships. Si Microsoft dirige la phase d'élaboration des programmes et de création des contenus, les formations sont quant à elles dispensées par ses partenaires qui sont en contact direct avec les apprentis et les employeurs. Les partenaires de formation aident également les employeurs à recruter des apprentis et prospectent auprès d'employeurs potentiellement intéressés. Ces partenaires profitent par ailleurs de cette collaboration dans la mesure où la réputation de Microsoft leur permet d'accroître leur rayonnement au niveau local.

Source: Microsoft, 2018.

6.1.3 Programmes de préapprentissage

Difficultés rencontrées

Obtenir un poste en apprentissage peut s'avérer difficile, car les employeurs souhaitent naturellement recruter le meilleur candidat possible. Certains pays fixent en outre des conditions d'admission à ce type de formation, y compris un niveau d'instruction minimal, ce qui exclut de nombreuses personnes, en particulier les femmes et les personnes appartenant à des catégories défavorisées.

Les programmes d'apprentissage peuvent être exigeants, tant sur le plan intellectuel que sur le plan des capacités relationnelles. Il arrive que les apprentis ne soient pas suffisamment préparés pour faire face aux exigences d'un programme d'apprentissage ou aux conditions de travail dans le secteur concerné, et certains peuvent décider d'abandonner, ce qui représente une perte importante pour l'entreprise comme pour l'apprenti.

Pour remédier à ces difficultés, quelques pays ont commencé à mettre au point des programmes de préapprentissage de différents types. Ces programmes ont pour but de préparer les jeunes et de faciliter leur accès à une formation en apprentissage proprement dite. Pour des apprentis potentiels, les possibles avantages des programmes de préapprentissage sont multiples:

- ▶ remplir les conditions d'admission en améliorant ses compétences en lecture, en écriture et en calcul, ainsi que certaines compétences transversales;
- ▶ faire l'expérience d'un environnement de travail réel dans un secteur ou un métier particulier, de manière à pouvoir décider en connaissance de cause s'il est opportun de s'engager dans un programme d'apprentissage complet;
- ▶ certains programmes de préapprentissage permettent d'acquérir des compétences de base sur un poste de travail, ce qui augmente les chances d'être sélectionné pour un poste d'apprentissage ou de se voir proposer un emploi;
- ▶ il arrive que les participants obtiennent des crédits d'apprentissage à l'issue de cette période d'étude, ce qui peut éventuellement raccourcir la durée d'une formation en apprentissage complète⁷.

Les programmes de préapprentissage peuvent prendre plusieurs formes, comme le montre le tableau 6.1.

⁷ Voir, par exemple, <https://www.aapathways.com.au/about/pre-apprenticeships>

► Tableau 6.1 Programmes de préapprentissage

Pays	Programme	Groupe cible	Durée habituelle	Contenu
Allemagne	Formation préliminaire	Jeunes âgés de 16 à 25 ans	De 6 à 12 mois	Formation par le travail, composante facultative en milieu scolaire
	Année préparatoire à l'EFP	Jeunes âgés de moins de 18 ans	12 mois (avec prolongation possible jusqu'à 18 mois)	Matières générales en école professionnelle; découverte de trois domaines professionnels (notamment par des stages)
	1 ^e année d'EFP		12 mois	Théorie et pratique professionnelles dans un domaine déterminé; stage
Angleterre (Royaume-Uni)	Stage emploi-formation	Personnes peu qualifiées avec peu d'expérience professionnelle et sans emploi	De 6 semaines à 6 mois	Dispositif d'acquisition d'expérience professionnelle, formation de préparation à la vie active, alphabétisation et mathématiques, si nécessaire
Australie	Préapprentissage	Jeunes âgés de 16 à 24 ans	De 6 à 12 mois	Compétences générales d'employabilité, compétences propres au métier
Écosse	Certificat d'aptitude au travail	Jeunes âgés de 16 à 24 ans	De 10 à 12 semaines	Formation hors entreprise axée sur les compétences favorisant l'embauche; expérience de travail
Suisse	Semestres de motivation	Jeunes âgés de moins de 25 ans	6 mois (avec prolongation possible jusqu'à 9 mois ½)	1 à 2 jours par semaine en école professionnelle
	Mesures de transition		12 mois	Savoirs fondamentaux (lecture, écriture, mathématiques), motivation et orientation professionnelle
	Préapprentissage d'intégration (en cours d'expérimentation)	Jeunes migrants (avec statut de réfugié ou statut provisoire) âgés de 16 à 35 ans	12 mois	Préparation à des programmes d'apprentissage formels, 3 jours en entreprise, 2 jours en école professionnelle, matières générales et théorie professionnelle, enseignement ciblé de la langue

Source: d'après OCDE, 2018b, et Kis, 2016.

Afin de réduire le risque de décrochage, les employeurs devront assurer un suivi permanent des progrès réalisés par les apprentis en formation, repérer ceux qui rencontrent le plus de difficultés et leur apporter un soutien adéquat. Si le fait d'apporter un soutien suffisant aux apprentis durant la formation permet de réduire le risque d'abandon, il est tout aussi important de s'assurer que les apprentis sont convenablement préparés avant de commencer le programme.

Il est primordial de garder à l'esprit qu'il n'existe aucune manière universelle d'aborder les programmes de préapprentissage et leur organisation. Si les difficultés rencontrées par les pays en développement qui proposent des programmes d'apprentissage seront différentes, la question d'une préparation adéquate à l'apprentissage se pose en revanche partout. Les lacunes dans les compétences et les connaissances des candidats potentiels à des formations en apprentissage peuvent être extrêmement diverses. Par exemple, des personnes venues de l'économie informelle pourront posséder de solides compétences pratiques, mais présenter des lacunes en lecture et en écriture et ne pas avoir le niveau d'instruction requis. À l'opposé, des jeunes diplômés maîtriseront les savoirs fondamentaux et pourront posséder un bagage théorique suffisant, mais auront peut-être une expérience de travail limitée et peu de compétences favorisant l'embauche. Le guide interactif du Learning and Work Institute, produit en collaboration avec la Fondation J.P. Morgan (outil 6.1.1), apporte une aide aux praticiens pour élaborer et mettre en œuvre des programmes de préapprentissage adaptés à des contextes spécifiques.



Outil 6.1.1

Guide pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de préapprentissage, Learning and Work Institute

Ce guide, qui décrit les étapes à suivre pour élaborer et mettre en œuvre un programme de préapprentissage, a été créé pour les prestataires de formation désireux de développer et d'étendre leurs programmes de préapprentissage et pour ceux qui n'offrent pas encore ce type de formation mais qui envisagent de le faire.

Cet outil est accompagné d'une série d'études de cas et de films qui relatent différentes situations en Europe et montrent comment aborder efficacement certains aspects de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de préapprentissage.

Source: <https://learningandwork.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/Designing-and-delivering-pre-apprenticeships-A-provider-guide.pdf> (en anglais).

6.1.4 Participants adultes à des programmes d'apprentissage

Nouvelles tendances, nouveaux défis

Alors que les parcours de formation et de carrière deviennent de plus en plus complexes, la conception dominante de l'apprentissage – une formation réservée à un jeune pour acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'une profession pendant toute sa vie – est de plus en plus trompeuse et dépourvue de pertinence. Au vu des nouveaux modes de formation et de travail, il est important d'intégrer le modèle de l'apprentissage dans le cadre de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, de manière à ce qu'il puisse contribuer au perfectionnement professionnel et au recyclage de personnes de tous horizons.

L'élargissement du modèle de l'apprentissage aux adultes et aux travailleurs âgés nécessitera d'adapter les systèmes et les programmes en conséquence. Il faudra notamment tenir compte du fait que des adultes qui entrent en apprentissage pourront avoir une expérience professionnelle considérable et, par conséquent, posséder une partie, voire la totalité, des compétences et des connaissances nécessaires pour occuper le poste concerné.

Pour les adultes qui possèdent déjà certaines des compétences requises, de nombreux programmes d'apprentissage offrent la possibilité d'achever la formation plus rapidement, voire d'accéder directement à l'examen d'aptitude final sans suivre la formation. Cette dernière possibilité est généralement réservée aux adultes qui ont acquis la plupart des compétences requises dans le cadre d'une expérience de travail pertinente. Selon les besoins de chacun, les adultes pourront également effectuer un stage préparatoire ou suivre une formation complémentaire pour renforcer leurs connaissances et leurs compétences pratiques avant les examens.

Certaines des conditions en vigueur dans différents pays pour accéder directement à l'examen final ou à l'évaluation associée à une qualification d'apprenti sans avoir à suivre de formation sont énumérées ci-dessous (OCDE, 2014; Kis et Windisch, 2018):

- ▶ **Allemagne:** adultes ayant effectué des tâches qualifiées sur une période au moins égale à une fois et demie la durée de la formation en apprentissage; les diplômes scolaires peuvent également être pris en compte (en 2009, 6 pour cent des reçus à l'évaluation finale avaient suivi cette voie).
- ▶ **Autriche:** adultes possédant une expérience professionnelle pertinente au moins équivalente à la moitié de la durée de la formation en apprentissage normale (ces candidats ont représenté 15 pour cent des diplômes d'apprentissage délivrés en 2012).
- ▶ **Canada:** candidats ayant exercé le métier concerné pendant un certain nombre d'heures – généralement égal à une fois et demi la durée de la période d'apprentissage.
- ▶ Aux **États-Unis**, les formations en apprentissage disponibles sont de trois types:⁸
 - » formation basée sur le temps: les progrès de l'apprenti sont mesurés par le nombre d'heures consacrées à la formation sur le poste de travail et à l'étude des consignes s'y rapportant;
 - » formation axée sur les compétences: les progrès de l'apprenti sont mesurés par sa capacité démontrée à mettre en œuvre les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour réaliser les tâches associées au poste occupé;
 - » formation hybride: les progrès de l'apprenti sont mesurés en partie par le nombre d'heures effectuées et en partie par une démonstration des compétences acquises.
- ▶ **Norvège:** les candidats doivent avoir cinq ans d'expérience professionnelle et réussir un examen théorique (environ un tiers des certificats ont été délivrés sur la base d'une certification fondée sur l'expérience en 2015).
- ▶ **Suisse:** adultes possédant une expérience professionnelle pertinente d'au moins cinq ans, dont trois ans dans la profession visée.

La possibilité de suivre une formation en accéléré ou d'accéder directement à l'évaluation finale revêt une importance particulière pour les personnes travaillant dans l'économie informelle, qui possèdent éventuellement les compétences et l'expérience professionnelle requises, mais qui se voient refuser l'accès aux diplômes de l'apprentissage. De la même façon, les migrants titulaires de diplômes étrangers non reconnus dans le pays d'accueil devraient pouvoir bénéficier de procédures de validation des acquis de l'expérience, afin que leurs compétences et leur expérience puissent être officiellement prises en compte lorsqu'ils entrent en apprentissage.

⁸ Pour plus de détails, consulter le site <https://innovativeapprenticeship.org/employers/>

Bien que les dispositifs mentionnés ci-dessus ne soient pas des formations en apprentissage à proprement parler, ils sont utiles pour renforcer le caractère inclusif de l'apprentissage et, par conséquent, devraient être considérés comme un élément important des systèmes d'apprentissage.

6.1.5 Programmes d'apprentissage modulaires et raccourcis

Nouvelles tendances, nouveaux défis

Ces dernières années ont été marquées par des débats intenses, et quelques réformes, visant à modulariser davantage les programmes d'apprentissage en divisant les curriculums et les évaluations en composantes plus petites (Pilz, 2012).

La question de la modularisation des formations en apprentissage reste toutefois controversée. Certains soutiennent que la fragmentation des curriculums et des compétences nuit à la capacité de percevoir une profession dans sa globalité – un aspect essentiel de la formation en apprentissage. Le principe fondamental de l'apprentissage est de permettre aux apprentis d'acquérir les compétences nécessaires pour exercer une profession donnée grâce à une formation complète dispensée sur le poste et en dehors du poste de travail, plutôt que de simplement acquérir un ensemble de compétences particulières.

Les programmes d'apprentissage divisés en modules plus courts et plus spécifiques sont de plus en plus courants. Chez les employeurs comme chez les apprentis, certains voient d'un bon œil cette évolution, car ils estiment que la modularisation de l'apprentissage:

- ▶ permet une spécialisation accrue, grâce notamment à des modules "complémentaires" facultatifs que les apprentis peuvent suivre en parallèle des modules obligatoires;
- ▶ facilite l'actualisation des qualifications en offrant la possibilité de modifier chaque module séparément pour répondre à de nouvelles évolutions, sans avoir à revoir l'ensemble du programme;
- ▶ permet de certifier des qualifications partielles, dont les crédits peuvent être transférés vers un autre programme d'apprentissage par les personnes qui ont abandonné ou qui ont changé de formation (Pilz, 2012);
- ▶ permet aux apprentis d'être dispensés de suivre certains modules par le biais d'une validation des acquis de l'expérience, dans la mesure où il se peut que certains possèdent déjà les connaissances et les compétences requises pour valider certains éléments de la qualification.

En Autriche, les programmes d'apprentissage dans certains domaines techniques – matériaux, aménagement et construction, véhicules, bois – sont modularisés depuis 2006, afin d'offrir aux apprentis la possibilité d'obtenir une spécialisation en plus de leur diplôme. Après avoir terminé avec succès le cursus obligatoire de deux ans, les apprentis poursuivent une spécialisation de leur choix en dernière année. Au bout de trois ans, ils ont le choix entre passer l'examen final correspondant aux modules étudiés ou poursuivre leurs modules de spécialisation pendant un semestre voire une année complète. Les modules de spécialisation font l'objet d'une évaluation à la fin du programme et figurent sur le relevé de notes de l'apprenti (Pilz, 2012).

6.1.6 Programmes d'apprentissage dans le supérieur

Nouvelles tendances, nouveaux défis

De nombreux diplômés de l'enseignement supérieur ont du mal à trouver un emploi et peinent à répondre aux besoins de compétences sur le marché du travail local, national, régional ou mondial. De nombreux pays connaissent une importante pénurie de personnel qualifié dans plusieurs domaines, alors que la formation en apprentissage est reconnue comme l'un des moyens les plus efficaces pour aider des étudiants à acquérir les compétences recherchées sur le marché du travail. Les apprentis ont plus de chances de trouver un emploi que les diplômés du système éducatif classique. De plus, comme ils sont rémunérés pendant leur formation, ils n'ont pas à souscrire des prêts étudiants pendant leurs études, contrairement à beaucoup de leurs homologues qui étudient à l'université.

Si les formations en apprentissage se situent généralement autour du niveau 3 de la CITE (deuxième cycle du secondaire), ce mode de formation s'est révélé être applicable à des niveaux plus élevés. Cependant, de nombreux pays rencontrent des difficultés pour appliquer le modèle de l'apprentissage à l'enseignement supérieur pour les raisons suivantes:

- La formation en apprentissage nécessite un partenariat entre employeurs et établissements d'enseignement pour mettre au point et organiser les formations. Cette tâche est jugée complexe et rébarbative par de nombreux professeurs et administrateurs d'université.
- Il n'est pas facile de trouver des stages pratiques pour l'ensemble des étudiants inscrits dans les différents cursus proposés dans les universités.
- Le modèle traditionnel de l'apprentissage – avec des étudiants qui passent généralement 70 pour cent de leur temps au moins sur leur lieu de travail – n'est pas forcément adapté aux cursus universitaires.
- Les formations en apprentissages exigent des établissements d'enseignement qu'ils assurent un rôle de soutien à l'industrie en tant que prestataires de formation en dehors du poste de travail, un rôle que certaines universités trouveront éventuellement ingrat.

Étant donné les avantages du modèle de l'apprentissage par rapport à l'enseignement traditionnel en classe, des pays comme l'Allemagne, l'Australie, les États-Unis, l'Inde, le Royaume-Uni ou la Suisse ont commencé à étendre ce type de formation à l'enseignement supérieur.

En Allemagne, les formations en apprentissage de niveau supérieur (équivalent au niveau 6 de la CITE) font partie des programmes universitaires en alternance. Ces formations en alternance de niveau supérieur existent également dans certaines universités françaises ainsi qu'en Angleterre (*degree apprenticeships*).

Le projet Australian Industry Group (Ai Group), financé dans le cadre de l'initiative "Apprenticeships Training – alternative delivery pilots", est le fruit d'une collaboration entre

Ai Group, Siemens Ltd et l'Université de technologie de Swinburne. Cette dernière a créé deux nouveaux titres de niveau supérieur pour le dispositif pilote, un diplôme et un diplôme associé en technologies appliquées (BIT, 2020b).

"Oxbridge" (terme désignant les universités d'Oxford et de Cambridge), largement considéré comme le nec plus ultra de l'enseignement supérieur au Royaume-Uni, a également commencé à proposer des programmes d'apprentissage. À Cambridge, les formations proposées varient selon la matière et la complexité du programme et vont du niveau 3 (fin du secondaire) au niveau 7 (niveau master).

Plusieurs exemples de programmes d'apprentissage de niveau supérieur axés sur les compétences numériques sont mentionnés plus haut dans la section intitulée "Répondre à la demande croissante de compétences numériques par le biais de l'apprentissage". Un autre exemple, en Inde, est présenté dans l'encadré 6.4.

Encadré 6.4 Le National Open College Network (Inde)



Bien que l'application du modèle de l'apprentissage au supérieur représente un énorme bond en avant sur le plan de la réglementation et du mode de prestation en Inde, le National Open College Network, à l'instar de ce qui se fait au Royaume-Uni, cherche à intégrer ce mode de formation à ce niveau. Le programme pilote du réseau, commandité par le Département pour le développement international du Royaume-Uni, vise à faire acquérir aux participants les compétences nécessaires pour occuper des emplois dans les secteurs de l'aérospatiale, de l'aéronautique, de l'automobile et des énergies renouvelables.

Source: www.nocn.org.uk/international/india/

6.1.7 Adapter les formations en apprentissage aux besoins des PME

Nouvelles tendances, nouveaux défis

Souvent, les PME ne disposent pas des ressources suffisantes pour dispenser la totalité de la formation sur le poste et en dehors du poste de travail, et elles peuvent rencontrer certaines difficultés pour recruter des apprentis. Elles n'ont en outre pas toujours les moyens d'assumer les frais fixes qu'entraînent les prescriptions officielles du système d'apprentissage, qui pèsent plus lourdement sur des petites entreprises.

Compte tenu des difficultés particulières rencontrées par les PME, des pays ont mis au point différentes stratégies pour aider ces entreprises et faciliter leur participation aux programmes d'apprentissage. Deux de ces stratégies sont notamment mises en œuvre en Allemagne. La première approche consiste à faire embaucher des apprentis par plusieurs employeurs qui vont se partager la responsabilité du programme, de manière à assurer



© ILO

l'ensemble de la formation requise tant sur le poste qu'en dehors du poste de travail. La seconde approche consiste à autoriser les employeurs à organiser certaines parties de la formation dans d'autres entreprises disposant des installations et de l'expertise nécessaires (Poulsen et Eberhardt, 2016).

Dans certains pays, les entreprises peuvent également se tourner vers des organismes intermédiaires qui regroupent des PME pour dispenser des formations en apprentissage. Quelques exemples de ces organismes intermédiaires figurent ci-dessous (Field et coll., 2010):

- ▶ En **Australie**, les organismes de formation interentreprise sont des entreprises à but non lucratif soutenues par les pouvoirs publics. Ils emploient des apprentis et les affectent à des entreprises d'accueil qui sont tenues de payer une redevance à ces organismes. En plus de recruter les apprentis, les organismes de formation interentreprise s'occupent également des aspects administratifs, de la gestion de la formation dispensée sur le poste et en dehors du poste de travail, et de la rotation des apprentis dans les différentes entreprises participantes, afin de s'assurer que ceux-ci acquièrent toute l'expérience nécessaire.
- ▶ En **Norvège**, les bureaux de formation (opplæringskontor) appartiennent à des employeurs et forment généralement à des métiers spécifiques. Ils ont pour mission de faciliter le déroulement des programmes d'apprentissage en trouvant des entreprises d'accueil et en accompagnant les employeurs et le personnel qui participent aux programmes. Tandis que de nombreux bureaux de formation organisent la partie théorique de la formation hors entreprise des apprentis, certains peuvent également signer des contrats d'apprentissage au nom de petites entreprises.
- ▶ En **Suisse**, les réseaux d'entreprises formatrices regroupent des entreprises qui se partagent les responsabilités de la formation en apprentissage. Ce dispositif a principalement pour but de permettre à des entreprises trop petites et/ou trop spécialisées pour couvrir à elles seules toutes les compétences spécifiées dans un curriculum d'offrir une formation complète à des apprentis en unissant leurs forces. En général, une entreprise ou une organisation distincte se charge de coordonner et d'organiser l'encadrement, la formation et la rotation des apprentis entre les différentes entreprises pendant la durée du programme.

► 6.2 Stratégies pour promouvoir un apprentissage de qualité

Le système allemand d'apprentissage en alternance, qui a fait ses preuves, [...] est la meilleure voie à suivre à un moment où près de six millions de jeunes de moins de 25 ans sont sans emploi en Europe [...].

S'il est une chose que l'expérience nous a apprise, c'est qu'il n'est évidemment pas nécessaire pour un pays de mettre en place d'emblée le système dans son intégralité. La formation professionnelle interentreprise peut être une alternative.

Angela Merkel (Chancelière allemande) en 2013

Cette section présente les stratégies suivantes, qui visent à remédier aux principales difficultés rencontrées par les pays pour mettre en œuvre à grande échelle des programmes d'apprentissage de qualité (BIT, 2019c):

Promouvoir un apprentissage de qualité

► Créer un environnement propice à des programmes d'apprentissage de qualité

► Rendre l'apprentissage plus attractif pour les entreprises et, en particulier, pour les PME

► Rendre l'apprentissage plus attractif pour les jeunes

► Œuvrer pour des programmes d'apprentissage inclusifs

► Promouvoir un apprentissage de qualité dans l'économie informelle

Les décideurs et les praticiens devront élaborer et mettre en œuvre ces stratégies en collaboration.

6.2.1 Créer un environnement propice à des programmes d'apprentissage de qualité

Pour promouvoir un apprentissage de qualité, il est nécessaire de créer un environnement favorable en prenant les mesures suivantes:

- élaborer et mettre en œuvre des stratégies, fixer des objectifs nationaux et prévoir des ressources suffisantes;
- intégrer l'apprentissage de qualité dans les stratégies nationales de développement ainsi que dans les politiques de l'emploi, de l'éducation et de la formation tout au long de la vie;
- mettre en place un cadre réglementaire solide;
- inciter les partenaires sociaux – organisations patronales et syndicales – à soutenir les programmes d'apprentissage de qualité en les associant officiellement à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces programmes;

- ▶ offrir un appui aux partenaires sociaux et renforcer leurs capacités afin qu'ils puissent véritablement prendre part aux instances réglementaires et consultatives ou à un dispositif plus large de dialogue social;
- ▶ prévoir des incitations⁹, financières et autres, pour les entreprises, en particulier les PME;
- ▶ encourager des organismes intermédiaires, y compris par un soutien financier, à prendre part à la mise en œuvre, à la coordination et à l'accompagnement de programmes d'apprentissage de qualité;
- ▶ mener des activités de sensibilisation et des campagnes de promotion à intervalles réguliers afin d'améliorer l'image et de renforcer l'attrait des programmes d'apprentissage;
- ▶ mettre en place des programmes de préapprentissage permettant à des jeunes d'acquérir les compétences nécessaires pour être admis dans une formation en apprentissage de qualité;
- ▶ faciliter la poursuite d'études techniques ou supérieures pour les apprentis diplômés;
- ▶ utiliser des nouvelles technologies et des méthodes novatrices pour faire en sorte que les formations en apprentissage soient dispensées et gérées avec plus d'efficacité et d'efficience;
- ▶ donner aux acteurs du secteur concerné la possibilité de faire des recommandations concernant la durée d'une formation, les salaires des apprentis et la part de la formation en entreprise en fonction de la complexité du contenu et de l'investissement que demande une formation aux métiers du secteur.

6.2.2 Rendre l'apprentissage plus attractif pour les entreprises et, en particulier, pour les PME

Comme cela a été mentionné tout au long de ce guide, les entreprises de toutes tailles sont des acteurs clés des systèmes et des programmes d'apprentissage. Les pouvoirs publics peuvent lancer des stratégies ambitieuses en faveur de l'apprentissage, mais ces stratégies ne sauraient être mises en œuvre sans l'adhésion des entreprises ou d'autres organisations.

Il est donc recommandé de mettre en œuvre les mesures suivantes pour encourager les entreprises, et en particulier les PME, à s'engager dans l'apprentissage:

- ▶ organiser des campagnes et des événements pour mettre en avant les avantages d'un programme d'apprentissage de qualité pour une entreprise;
- ▶ prévoir des incitations, financières et autres, pour les entreprises, en particulier les PME;
- ▶ mettre en place un service national, sectoriel, régional et/ou local chargé de mettre en relation les entreprises avec des candidats possédant le profil recherché;
- ▶ encourager la création ou le renforcement d'organismes sectoriels ou autres chargés d'anticiper les besoins en compétences et/ou de regrouper les besoins de formation des PME;
- ▶ encourager la création ou la désignation d'organismes intermédiaires – chambres de commerce, organismes de formation interentreprise, etc. – capables de conseiller et

⁹ Pour plus de détails, se reporter à la section 8.3 du volume 1 du guide pratique ainsi qu'au document de réflexion du DC dVET intitulé Companies engaging in dual VET: Do financial incentives matter?, https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Discussion-Note-Financial-Incentives.pdf

d'aider les PME et/ou de développer pour elles des partenariats avec des établissements d'EFPP locaux;

- ▶ proposer des programmes de formation flexibles aux personnes chargées d'encadrer les apprentis dans les entreprises;
- ▶ créer un service d'information chargé de diffuser des méthodes efficaces pour rendre l'apprentissage plus intéressant aux yeux des entreprises et notamment des PME;
- ▶ prévoir une certaine souplesse pour adapter une partie du référentiel de formation national aux besoins particuliers d'une entreprise.

6.2.3 Rendre l'apprentissage plus attractif pour les jeunes

Les raisons qui expliquent le manque d'intérêt des jeunes pour l'apprentissage sont nombreuses. Aussi, il est recommandé de prendre les mesures suivantes pour inciter les jeunes à s'engager dans l'apprentissage:

- ▶ organiser des journées d'information dans les établissements scolaires ainsi que des campagnes auprès du grand public, avec l'aide d'ambassadeurs de l'apprentissage, pour mettre en avant les avantages d'un programme d'apprentissage de qualité pour les jeunes;
- ▶ prévoir des services de conseil et d'orientation – avant et pendant l'apprentissage – pour aider les jeunes à prendre des décisions concernant leur formation et leur carrière en connaissance de cause;
- ▶ s'assurer que les apprentis sont correctement rémunérés pendant toute la durée de leur formation et qu'ils bénéficient du régime de protection sociale en vigueur dans le pays;
- ▶ mettre en place un service national, sectoriel, régional et/ou local chargé de mettre en relation des entreprises prêtes à offrir des postes d'apprentissage avec des candidats possédant le profil recherché;
- ▶ veiller à ce que les diplômes de l'apprentissage soient reconnus au niveau national et s'assurer qu'ils permettent de poursuivre des études techniques ou supérieures;
- ▶ s'assurer que les conditions et l'environnement de travail dans les entreprises participantes sont sûrs;
- ▶ créer un service d'information chargé de diffuser des méthodes efficaces pour améliorer l'image de l'apprentissage;
- ▶ inciter les organisations de travailleurs à représenter les apprentis et à protéger leurs droits conformément à la législation nationale.

6.2.4 Œuvrer pour des programmes d'apprentissage inclusifs

Les mesures suivantes pourront renforcer le caractère inclusif de l'apprentissage:

- ▶ organiser des campagnes et des journées d'information dans les établissements scolaires et pour le grand public afin de sensibiliser aux avantages d'un programme d'apprentissage de qualité pour tous;
- ▶ fixer des objectifs chiffrés d'augmentation de la part des femmes et des personnes appartenant à des groupes vulnérables dans les programmes d'apprentissage et réserver des postes pour ces groupes de population;

- ▶ dispenser à l'ensemble du personnel chargé de recruter et d'encadrer des apprentis une formation approfondie à la diversité;
- ▶ donner aux entreprises des informations sur les organismes existants qui aident les personnes issues de catégories sous-représentées à trouver une formation en apprentissage de qualité;
- ▶ prévoir des services de conseil et d'orientation ciblés, avec la coopération d'organisations qui représentent ou qui aident les femmes et les catégories vulnérables, avant et pendant l'apprentissage;
- ▶ prévoir une forme d'incitation financière – subvention à l'embauche, exonération fiscale, exonération de cotisations sociales, etc. – pour les entreprises qui embauchent des apprentis appartenant à des catégories sous-représentées;
- ▶ améliorer la communication de l'information, renforcer la responsabilisation et accroître la transparence en publiant des données – nombre d'apprentis embauchés par les entreprises, taux d'achèvement des programmes, taux d'emploi des diplômés – ventilées par sexe, origine ethnique et situation de handicap;
- ▶ s'assurer que les apprentis sont correctement rémunérés pendant toute la durée de leur formation et qu'ils bénéficient d'une protection sociale conformément aux règles en vigueur dans le pays;
- ▶ autoriser une plus grande souplesse dans les programmes d'apprentissage pour répondre aux besoins différents des femmes et des personnes en situation de handicap;
- ▶ réaliser les adaptations nécessaires dans les salles de classe et sur les lieux de travail pour que les personnes handicapées puissent prendre part de manière productive à la formation;
- ▶ créer un service d'information chargé de diffuser des méthodes efficaces pour assurer une égalité d'accès et favoriser la diversité dans les programmes d'apprentissage;
- ▶ inciter les organisations de travailleurs à représenter les apprentis et à protéger leurs droits, et encourager ces organisations à participer à l'élaboration d'une stratégie d'intégration des catégories défavorisées dans les programmes d'apprentissage.

6.2.5 Promouvoir un apprentissage de qualité dans l'économie informelle

Caractéristiques

Dans l'économie informelle, l'apprentissage (généralement appelé apprentissage informel) est le principal moyen d'acquérir un savoir-faire et des compétences pour occuper un emploi. On peut définir grossièrement l'apprentissage informel comme un système informel de transfert de compétences d'un maître artisan à un jeune apprenti qui acquiert ces compétences par l'observation, l'imitation et la répétition en travaillant avec le maître artisan. Le transfert des savoirs et des savoir-faire est fondé sur un contrat (écrit ou oral) conclu entre le maître artisan et l'apprenti, conformément aux règles et pratiques en vigueur localement, dans le cadre d'une formation qui n'est pas régie par la loi du pays.

Difficultés rencontrées

L'apprentissage informel présente plusieurs inconvénients (Aggarwal, 2013):

- ▶ la formation n'est ni systématique ni structurée et la qualité de la formation dispensée varie considérablement d'un artisan à l'autre (Haan, 2006);
- ▶ il n'existe généralement ni référentiel de formation, ni dispositif efficace de contrôle de la qualité;
- ▶ l'absence de conditions de travail décentes et de services de sécurité et de santé au travail;
- ▶ les savoirs de base sont rarement dispensés correctement;
- ▶ le contrat entre l'artisan qualifié et l'apprenti est le plus souvent oral et donc difficile à faire respecter, ce qui peut conduire à une exploitation de l'apprenti;
- ▶ la durée de la formation peut être excessive;
- ▶ certains maîtres artisans font payer la formation des apprentis;
- ▶ les compétences acquises ne sont ni certifiées ni reconnues au niveau national, ce qui complique – sans forcément l'empêcher complètement – la mobilité de l'apprenti sur le marché du travail (Hofmann et Okolo, 2013).

Recommandations

Pour remédier à ce problème, il est recommandé de mettre en œuvre les mesures suivantes pour promouvoir un apprentissage de qualité dans l'économie informelle (Aggarwal, 2013; Walther, 2008; BIT, 2012a et 2012b):

- ▶ adapter la nature des interventions en s'appuyant sur les pratiques locales et favoriser des mécanismes de régulation de groupe en passant par des associations de petites entreprises plutôt que par les pouvoirs publics;
- ▶ renforcer les micro et petites unités économiques en formant les maîtres artisans à la pédagogie ainsi qu'à des compétences techniques et commerciales, garantir un accès aux services d'appui aux entreprises et améliorer la sécurité et la santé au travail;
- ▶ améliorer les compétences des apprentis en complétant la formation dispensée sur le poste de travail par une formation hors poste de travail portant sur les aspects théoriques, les compétences techniques et commerciales et les compétences fondamentales en rapport avec le métier étudié et, si possible, en organisant une rotation des apprentis dans plusieurs petites entreprises;
- ▶ encourager le recours à des contrats d'apprentissage écrits;
- ▶ proposer des services d'orientation professionnelle;
- ▶ aider les apprentis à trouver un emploi salarié ou à démarrer une activité indépendante à l'issue de leur formation;
- ▶ inciter les micro et petites unités économiques à proposer des formations en apprentissage de qualité;
- ▶ renforcer la capacité des associations de petites entreprises à réglementer l'apprentissage, à enregistrer les contrats, à évaluer les compétences et à délivrer des certificats;
- ▶ faciliter l'obtention d'un diplôme national dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience.



© ILO

Il existe plusieurs exemples de telles stratégies qui ont réussi, notamment un programme de formation mis en place au Kenya pour améliorer les compétences des artisans, dont les résultats ont été, d'une part, un accroissement du chiffre d'affaires et des bénéfices des entreprises concernées et, d'autre part, une augmentation du nombre d'apprentis embauchés par ces mêmes entreprises (BIT, 2012b, p. 49). Le Bénin, le Burkina Faso et le Zimbabwe, entre autres pays, ont également mis en œuvre des stratégies visant à promouvoir des formations en apprentissage de qualité dans l'économie informelle. La reconnaissance des compétences acquises dans le cadre d'une formation informelle est un autre moyen de relier les systèmes formel et informel. La Tanzanie et le Bangladesh, par exemple, s'efforcent d'établir des procédures de certification ou d'améliorer des procédures existantes, alors que des mesures sont prises dans ces deux pays pour augmenter le nombre d'apprentis à la fois dans l'économie formelle et dans l'économie informelle.



Outil pour améliorer l'apprentissage informel

Le BIT a mis au point un guide de réflexion pour aider à améliorer l'apprentissage informel en Afrique (BIT, 2012b).

Outil 6.2.1

Guide de réflexion pour améliorer l'apprentissage informel en Afrique, BIT

Ce guide de réflexion a deux objectifs principaux. Premièrement, il propose un ensemble d'outils éprouvés pour évaluer l'apprentissage informel. Des informations pratiques sont fournies concernant la manière d'utiliser les outils d'évaluation pour examiner l'apprentissage du point de vue des pôles de compétitivité, des communautés, des établissements de formation et des apprentis. Deuxièmement, le guide présente des moyens d'action pour renforcer les systèmes d'apprentissage informel et remédier aux carences de ces systèmes.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_179660.pdf

Annexe I:

Qui doit piloter les programmes d'apprentissage?

Les acteurs de l'apprentissage posent souvent la question de savoir qui doit piloter les programmes. Cette question cruciale est examinée dans cette section.

Chaque partie prenante a un rôle¹⁰ à jouer dans l'élaboration et la gestion des programmes d'apprentissage. Toutefois, ces rôles diffèrent d'un pays à l'autre. De nombreux facteurs – environnement politique, politiques sociales et économiques, traditions et capacités des parties prenantes notamment – influent sur la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs, avec des conséquences sur la structure du cadre institutionnel. Quelques exemples sont donnés ci-dessous pour montrer comment les rôles des principaux acteurs varient non seulement d'un pays à l'autre, mais aussi à l'intérieur d'un même pays.

Le rôle différent des employeurs en Allemagne et en Suisse

En Allemagne comme en Suisse, deux pays dotés de systèmes d'apprentissage très performants, les employeurs jouent un rôle de premier plan, mais leurs rôles ne sont pas exactement identiques. En Allemagne, bien que les programmes d'apprentissage relèvent de la responsabilité des Länder, leur mise en œuvre est largement confiée aux employeurs. Si toutes les parties prenantes contribuent à la planification et à la préparation des règlements des formations, les chambres s'occupent de l'assurance qualité ainsi que de l'évaluation des compétences acquises dans le cadre de la formation dispensée en entreprise (BIBB, 2014; DC dVET, 2016). En Suisse, en revanche, même si le rôle des employeurs dans les programmes d'apprentissage est prépondérant, la responsabilité de l'assurance qualité et des examens incombe aux autorités cantonales. Celles-ci assument toutefois cette responsabilité en association avec des organisations professionnelles.

Des programmes d'apprentissage gérés par divers intervenants aux États-Unis¹¹

Si les programmes d'apprentissage aux États-Unis sont toujours pilotés par les employeurs, chaque programme a un "parrain" qui est responsable du bon fonctionnement global du programme. Il peut s'agir d'une entreprise, d'un consortium d'entreprises, d'organisations intermédiaires diverses – association professionnelle ou organisation mixte patronale-syndicale –, d'un établissement d'EFTP ou d'une organisation communautaire.

Programmes d'apprentissage gérés par des syndicats:¹² Les syndicats proposent depuis longtemps des formations en apprentissage. Les comités mixtes de l'apprentissage et de la formation (Joint Apprenticeship and Training Committees – JATC), gérés par des représentants des syndicats, dispensent des formations en apprentissage dans certains métiers et certaines régions géographiques. La plupart du temps, le Comité national mixte de l'apprentissage et de la formation travaille avec des employeurs, des représentants

¹⁰ Concernant les rôles et les responsabilités généralement dévolus aux différentes parties, se reporter au chapitre 7 du premier volume du guide pratique.

¹¹ Source: <https://www.dol.gov/apprenticeship/toolkit/toolkitfaq.htm#3a>

¹² Pour plus de détails, consulter le site: https://innovativeapprenticeship.org/apprentices/#union_head

syndicaux et des travailleurs qualifiés à l'élaboration de référentiels qui vont servir de base aux programmes de formation dans l'ensemble du pays. Les JATC gèrent des centres de formation autonomes, dans lesquels des groupes d'apprentis acquièrent les savoirs et les compétences nécessaires pour réussir leur formation dispensée sur le poste de travail. Celle-ci se déroule dans des entreprises et des organisations signataires de la convention du JATC. Les apprentis qui terminent un apprentissage parrainé par un syndicat sont appelés "travailleurs compagnons".

Programmes d'apprentissage parrainés par l'employeur: D'autres programmes d'apprentissage sont parrainés par des employeurs, des groupements d'employeurs, des associations professionnelles ou d'autres groupements professionnels. Les petites entreprises peuvent soit proposer leurs propres programmes, soit passer par des organismes intermédiaires, qui aident à mettre les employeurs en contact avec des apprentis potentiels.

Intermédiaires de l'apprentissage: Il existe plusieurs "intermédiaires de l'apprentissage" aux États-Unis. En collaboration avec des employeurs et des apprentis, ces entités élaborent des programmes d'apprentissage, les mettent en œuvre et recrutent des participants. Le ministère du Travail fait appel à plusieurs organisations dans tout le pays pour accroître les possibilités de formation en apprentissage aux États-Unis.

Deux modes de gestion de l'apprentissage en Corée du Sud

En Corée du Sud, les programmes d'apprentissage sont de deux types, selon qu'ils sont pilotés par l'entreprise ou par le centre de formation. Dans le cas d'un programme d'apprentissage piloté par une entreprise, celle-ci met au point sa propre formation en alternance dont elle va dispenser les deux composantes (sur le poste et en dehors du poste de travail) de manière autonome. Dans le cas d'un programme d'apprentissage piloté par un centre de formation, les entreprises organisent la partie de la formation dispensée en dehors du poste de travail en collaboration avec de grandes entreprises ou des centres de formation. Les principales caractéristiques de ces deux modes de gestion sont comparées dans le tableau I.1.

► **Tableau I.1** Gestion des programmes d'apprentissage en Corée du Sud

Types	Caractéristique	Entité responsable	Formation en dehors du poste de travail (FDPT)	Formation sur le poste de travail (FSPT)
Piloté par l'entreprise	L'entreprise élabore elle-même les programmes et dispense à la fois la FSPT et la FDPT	Entreprise	Entreprise ou centre de formation professionnelle	Entreprise
Piloté par un centre de formation	Le centre de formation dispense la FDPT et l'entreprise assure la FSPT	Centre de formation	Centre de formation	Entreprise

Comme nous l'avons vu dans les exemples ci-dessus, de nombreux facteurs ont une incidence sur la répartition des rôles et des responsabilités entre les divers intervenants. Toutefois, pour garantir une forte adéquation des programmes d'apprentissage aux besoins du marché du travail, ces programmes devront être pilotés par les entreprises. Autrement dit, les programmes devront être élaborés et mis en œuvre avec les employeurs aux commandes, en collaboration avec les autres acteurs de l'apprentissage.

Bibliographie

Aggarwal, A. 2013. "Lessons learnt from informal apprenticeships in Southern and Eastern Africa", dans l'ouvrage publié sous la direction de S. Akoojee, P. Gonon, U. Hauschildt et C. Hofmann: *Apprenticeship in a globalised world: Premises, promises and pitfalls* (Zurich, LIT Verlag).

Axmann, M. (dir. pub.). 2018. *Aprendizaje de calidad: Una perspectiva práctica para América Latina y el Caribe* (OIT/CINTERFOR). Disponible à l'adresse www.oitcinterfor.org/publicaciones/aprendizaje_calidad [16 décembre 2019].

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung). Sans date. *Didaktische Prinzipien der Ausbildung*. Disponible à l'adresse https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/practice_examples/sonstiges/ag_modul8-9_didakt-prinz.pdf [16 décembre 2019].

—. 2014. *Training regulations and how they come about* (Bonn, Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels). Disponible à l'adresse <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/7324> [16 décembre 2019].

BIT (Bureau international du Travail). 2012a. *Développement des compétences pour l'emploi – Note d'orientation pour les politiques – L'amélioration des systèmes d'apprentissage informel* (Genève).

—. 2012b. *L'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique – Un guide de réflexion* (Genève).

—. 2014. *Using benefit cost calculations to assess returns from apprenticeship investment in India: Selected SME case studies* (Genève).

—. 2015. *Anticipating and matching skills and jobs*, note d'orientation (Genève).

—. 2017. *Outils pour des apprentissages de qualité. Volume I: Guide de l'OIT à l'intention des décideurs politiques* (Genève).

—. 2019a. *Quality apprenticeships: Addressing skills mismatch and youth employment* (Genève).

—. 2019b. *Rapport IV (1): Un cadre pour des apprentissages de qualité* (Genève).

—. 2020a. *Outil d'évaluation des politiques et des systèmes d'apprentissage*, à paraître (Genève).

—. 2020b. "Discussion paper on apprenticeships for higher education level in digital economy", à paraître (Genève).

—; OIE (Organisation internationale des employeurs). 2019. *Des outils pour des apprentissages de qualité – Guide destiné aux entreprises*. Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employment-reports/WCMS_684158/lang--fr/index.htm [16 décembre 2019].

—; UNESCO. 2020. *The digitalisation of TVET and skills systems* (Genève et Paris).

CEBR (Centre for Economics and Business Research). 2013. *Productivity matters: The impact of quality apprenticeships on the UK economy* (Londres). Disponible à l'adresse <http://www.southampton.gov.uk/moderngov/documents/s17298/Appendix> [16 décembre 2019].

Conseil syndical. Sans date. *Apprenticeships Toolkit: A resource for union negotiators and reps*. Disponible à l'adresse www.tuc.org.uk/sites/default/files/TUC%20Apprenticeships%20pack%20sheets%202018%20Low_res%20TUC%20version.pdf [16 décembre 2019].

CSI (Confédération syndicale internationale). 2013. *Éléments clés de l'apprentissage de qualité – Entente commune du B20 et du L20*. Disponible à l'adresse <https://www.ituc-csi.org/elements-cles-de-l-apprentissage> [16 décembre 2019].

DC dVET (Donor Committee for dual Vocational Education and Training). 2016. *Dual VET in Austria, Germany, Liechtenstein and Switzerland* (Zurich, Comité des donateurs pour l'enseignement et la formation professionnels en alternance). Disponible à l'adresse https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Dual_VET_in-AT_GE_FL_CH_Comparative_Study_ENGL_FINAL.pdf [16 décembre 2019].

EaFA (Alliance européenne pour l'apprentissage). 2016. *Linking learning venues in Luxembourg*. Disponible à l'adresse www.apprenticeship-toolbox.eu/training-teaching/linking-learning-venues/113-linking-learning-venues-in-luxembourg [16 décembre 2019].

Field, S. 2018. *Taking training seriously: Lessons from an international comparison of off-the-job training for apprenticeships in England*, rapport pour la Fondation Gatsby (Londres, Fondation Gatsby). Disponible à l'adresse <https://www.gatsby.org.uk/uploads/education/final-apprenticeships-and-off-the-job-training-may-2018.pdf> [16 décembre 2019].

—; Guez, A. 2018. *Pathways of progression: Linking technical and vocational education and training with post-secondary education* (Paris, UNESCO). Disponible à l'adresse <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265943> [16 décembre 2019].

—; Hoeckel, K.; Kis, V.; Kuczera, M. 2010. *Formation et emploi: relever le défi de la réussite* (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/formation-et-emploi-relever-le-defi-de-la-reussite_9789264087491-fr [16 décembre 2019].

Fondation européenne pour la formation. 2002. *L'enseignement et la formation professionnels en relation avec le marché du travail au Maroc*. Disponible à l'adresse https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/3D428C75466E635FC12579C9003A8C77_MED_VET_Morocco_02_FR.pdf [16 décembre 2019].

Forum canadien sur l'apprentissage, 2006. *L'apprentissage – Une main-d'œuvre qualifiée crée une entreprise prospère*. Disponible à l'adresse http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/fca/etude_15_metiers/etude_15_metiers.pdf [16 décembre 2019].

G20. 2016. "Annexe 3: G20 Initiative to promote quality apprenticeship", dans *Innovation and inclusive growth: Decent work, enhanced employability and adequate job opportunities*, Déclaration des ministres du travail et l'emploi du G20 (Beijing, Chine).

Gambin, L.; Hasluck, C.; Hogarth, T. 2010. "Recouping the costs of apprenticeship training: Employer case study evidence from England", *Empirical research in vocational education and training*, vol. 2, n° 2, p. 127-146.

Gouvernement des Pays-Bas. 2014. *Key figures 2009–2013* (La Haye, ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Science).

Haan, H. C. 2006. *Training for work in the informal micro-enterprise sector: Fresh evidence from Sub-Saharan Africa* (Dordrecht, Pays-Bas, Springer).

Hofmann, C.; Okolo, W. 2013. "Transitions in informal apprenticeship: Results from ILO research in several African countries", dans l'ouvrage publié sous la direction de S. Akoojee, P. Gonon, U. Hauschildt et C. Hofmann: *Apprenticeship in a globalised world: Premises, promises and pitfalls* (Zurich, LIT Verlag).

Internationale de l'Éducation. Sans date. *Note d'orientation – Outils et ressources pour un enseignement et un apprentissage de qualité*. Disponible à l'adresse https://www.ei-ie.org/media_gallery/Policybrief_07_tools_fre.pdf [16 décembre 2019].

Jablonka, P.; Ulmer, P. 2007. *More training companies – More training places – Less quality? The suspension of the Ordinance on Trainer Aptitude (AEVO) and its effects*, Rapport 3/2007 du BIBB (Bonn, Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels). Disponible à l'adresse www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/2074 [16 décembre 2019].

Kang, J.; Jeon, S.; Lee, H. 2017. *Apprenticeship in Korea* (Séoul, Institut coréen de recherche sur la formation et l'enseignement professionnels – KRIVET).

Kehl, F.; Kohlheyer, G.; Seyfried, E.; Schlegel, W. 2019. *Understanding and analysing VET: An introduction* (Berne, Direction du développement et de la coopération – DCC).

Kis, V. 2016. *Work-based learning for youth at risk: Getting employers on board*, OECD Education Working Paper No. 150. Disponible à l'adresse <http://dx.doi.org/10.1787/5e122a91-en> [16 décembre 2019].

—; Windisch, H. 2018. *Making skills transparent: Recognising vocational skills acquired through workbased learning*, OECD Education Working Paper No. 180 (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse <https://doi.org/10.1787/5830c400-en> [16 décembre 2019].

Looney, J. W. 2011. *Integrating formative and summative assessment: Progress toward a seamless system?*, OECD Education Working Paper No. 58 (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=edu/wkp\(2011\)4&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=edu/wkp(2011)4&doclanguage=en) [16 décembre 2019].

Mane, F; Corbella, T. 2017. *Developing and running an establishment skills survey: Guide to anticipating and matching skills and jobs* (Genève, Bureau international du Travail).

Microsoft. 2018. *Microsoft Apprenticeship Programme Research. White Paper*. Disponible à l'adresse <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RWviKb>.

Ministère américain du Travail. Sans date. *Advancing apprenticeship as a workforce strategy: An assessment and planning tool for the public workforce system* (Apprenticeship USA). Disponible à l'adresse <https://www.dol.gov/apprenticeship/docs/RA-Planning-Tool.pdf> [16 décembre 2019].

Musset, P.; Mytna Kurekova, L. 2018. *Working it out: Career guidance and employer engagement*, OECD Education Working Paper No. 175 (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse <https://doi.org/10.1787/51c9d18d-en> [16 décembre 2019].

NAO (National Audit Office). 2012. *Adult apprenticeships: Estimating economic benefits from apprenticeships*, document technique (Londres, NAO Communications).

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2014. *Country information on apprenticeships: Country responses*, Conférence G20-OCDE-CE sur la qualité de l'apprentissage. Disponible à l'adresse www.oecd.org/els/emp/Youth%20questionnaire%20country%20responses-Compilation1.pdf [16 décembre 2019].

—. 2016. *Getting skills right: Assessing and anticipating changing skill needs* (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse <https://doi.org/10.1787/9789264252073-en> [16 décembre 2019].

—. 2018a. "S'adapter au travail indépendant, aux nouvelles formes de travail et à l'économie des plateformes", dans *Des emplois de qualité pour tous dans un monde du travail en mutation*

– *La stratégie de l'OCDE pour l'emploi* (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse https://www.oecd-ilibrary.org/fr/social-issues-migration-health/des-emplois-de-qualite-pour-tous-dans-un-monde-du-travail-en-mutation_4e6a92fa-fr [16 décembre 2019].

— 2018b. *L'apprentissage et l'alternance en sept questions – Leçons des expériences internationales*, Examens de l'OCDE sur l'éducation et la formation professionnelles (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/l-apprentissage-et-l-alternance-en-sept-questions_9789264307513-fr [16 décembre 2019].

OFFT (Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie). 2008. Évaluation des réseaux d'entreprises formatrices: résultats (Berne, OFFT).

Pilz, M. 2012. "Modularisation of vocational training in Germany, Austria and Switzerland: Parallels and disparities in a modernisation process", *Journal of Vocational Education and Training*, vol. 64, n° 2, p. 169-183, DOI: 10.1080/13636820.2011.628757 [16 décembre 2019].

Poulsen, S.; Eberhardt, C. 2016. *Approaching apprenticeship systems from a European perspective* (Bonn, BIBB). Disponible à l'adresse http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice_display&id=58001 [16 décembre 2019].

Powell, A. 2019. *Apprenticeship statistics for England*, House of Commons Briefing Paper No. 06113. Disponible à l'adresse <https://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/SN06113> [16 décembre 2019].

Reed, De.; Liu, A.; Kleinmann, R.; Mastri, A.; Reed, Da.; Sattar, S.; Ziegler, J. 2012. *An effectiveness assessment and cost-benefit analysis of registered apprenticeship in 10 States*, Mathematica Policy Research (Oakland, Californie).

Richard, D. 2012. *The Richard Review of Apprenticeships*. Disponible à l'adresse https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/34708/richard-review-full.pdf [13 février 2020].

SEFRI (Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation). 2019. *La formation professionnelle en Suisse – Faits et chiffres 2019* (Berne). Disponible à l'adresse https://issuu.com/sbfi_sefri_seri/docs/fakten_zahlen_bb2019_fr [16 décembre 2019].

Walther, R. 2008. *Nouvelles formes d'apprentissage en Afrique de l'Ouest* (Paris, Agence Française de Développement (AFD)). Disponible à l'adresse https://www.eib.org/attachments/general/events/luxembourg_18112008_apprentissage_fr.pdf [16 décembre 2019].

Le système d'enseignement et de formation professionnels en alternance, dans lequel les apprentis passent du temps à la fois dans une entreprise d'accueil et dans un établissement d'enseignement, est un élément clé de la réussite du système éducatif suisse et le principal modèle d'EFP dans le pays. En Suisse, environ deux jeunes sur trois suivent un apprentissage dès l'âge de 15 ans. Leurs perspectives d'emploi sont excellentes, car on leur offre la possibilité d'acquérir les compétences dont les entreprises ont besoin.

Johann N. Schneider-Ammann (ancien Président de la Confédération suisse), juin 2016

[L'apprentissage] est un élément crucial de notre plan économique à long terme pour assurer un meilleur avenir au Royaume-Uni. Cela nous aidera à acquérir les compétences nécessaires pour rivaliser avec le reste du monde.

David Cameron (ancien Premier ministre du Royaume-Uni), octobre 2014

Si l'on regarde les systèmes d'apprentissage dans le monde, on constate que le dénominateur commun de réussite le plus important est presque toujours le dialogue social. Les systèmes d'apprentissage fonctionnent parce qu'ils relient la formation en classe et la formation en entreprise, et parce qu'ils font appel aux employeurs et aux travailleurs qui savent quelles sont les formations nécessaires et comment les dispenser.

Guy Ryder, Directeur général du BIT, dans un discours prononcé à l'occasion du lancement du rapport *Éléments clés de l'apprentissage de qualité – Entente commune du B20 et du L20*, le 18 juin 2013 à Genève

L'apprentissage est un moyen de garantir des compétences et d'aider nos employés à faire face à l'apparition de l'intelligence artificielle. [...] Les formations en apprentissage jouissent d'une solide réputation pour ce qui est du retour sur investissement, tant pour l'entreprise que pour la carrière de l'apprenti.

Alain Dehaze (PDG du groupe Adecco), 16 janvier 2018

Organisation Internationale du Travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

ISBN: 978-92-2-032186-7

