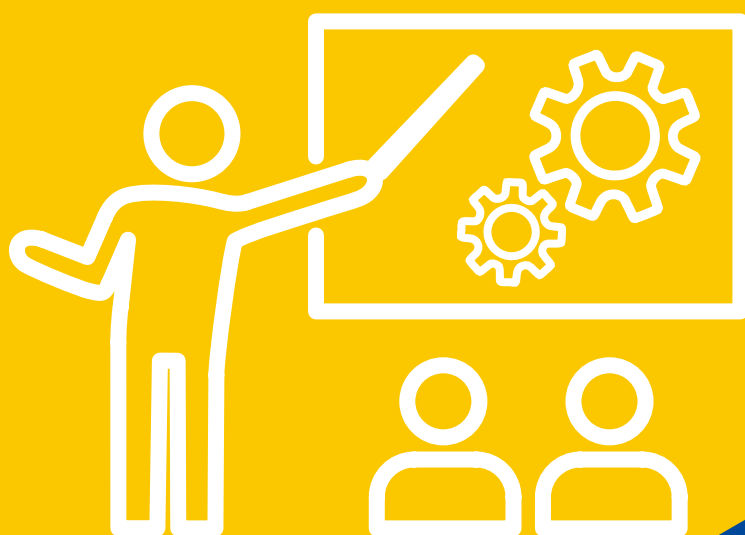




Outils pour des apprentissages de qualité

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

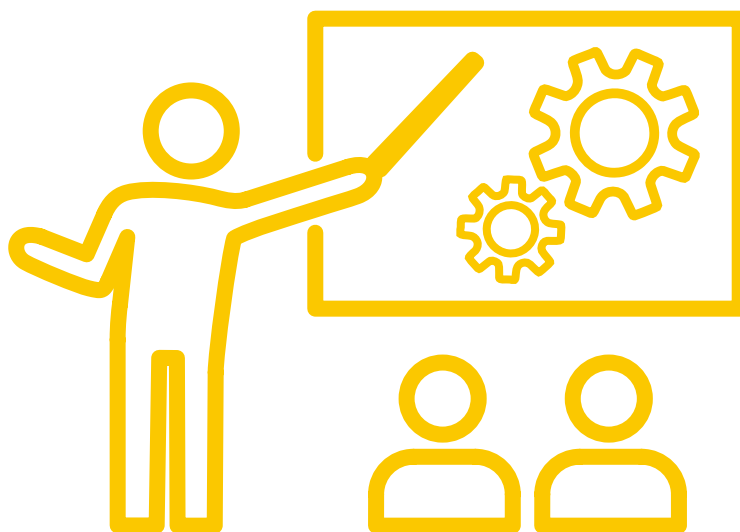
- ▶ **Préparer des postes
d'apprentissage de qualité**



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

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 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) |
| 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 |



▶ 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

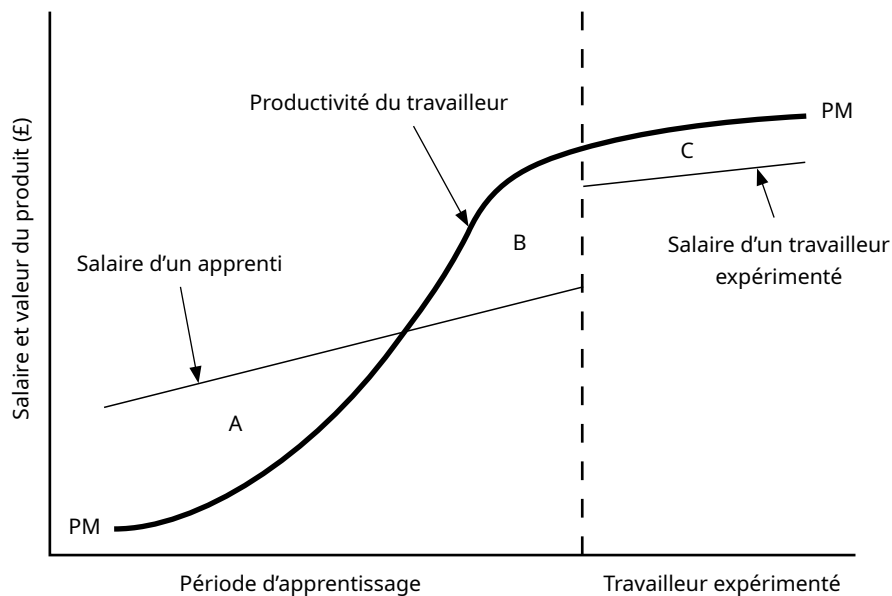
M. Johann N. Schneider-Ammann, ancien président de la Confédération suisse, dans un discours prononcé lors du Congrès international sur la formation professionnelle¹, a évoqué la participation des entreprises au système éducatif suisse et leur rôle dans la réussite de ce système. Il a ainsi déclaré: "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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | | <ul style="list-style-type: none"> • 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).

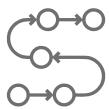
Encadré 3.1 Incitations financières au Maroc



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>



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

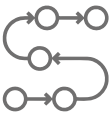


Quelles dispositions un contrat d'apprentissage doit-il contenir?

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'EFPP, 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.

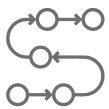
Source: <https://www.vettoolbox.eu/fr>

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 curriculumms 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.

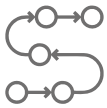
Encadré 3.11 Formation en alternance, Corée du Sud



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'efficacé 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, efficace 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

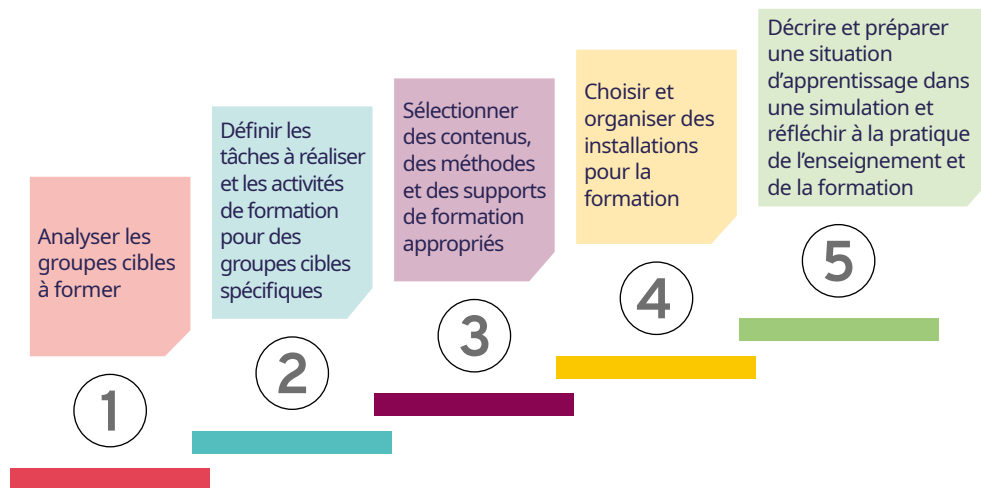
une corrélation entre la formation dispensée par les formateurs internes et la qualité des programmes d'apprentissage. Lorsqu'un programme d'apprentissage est mis en place ou déployé à plus grande échelle, un délai supplémentaire devra éventuellement être accordé aux employeurs pour leur permettre de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



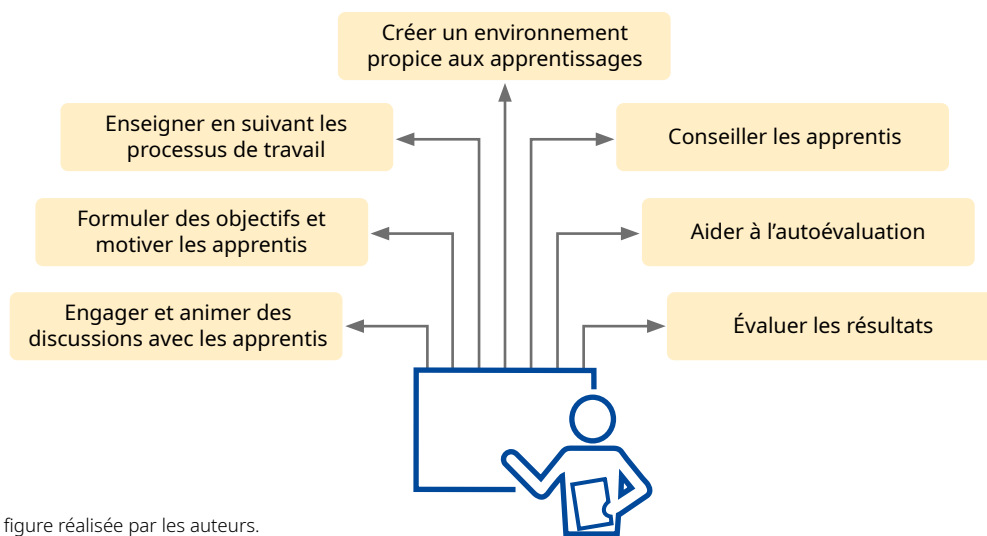
Source: figure réalisée par les auteurs.

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

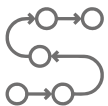
- ▶ planifier, organiser et dispenser la formation hors entreprise chez les prestataires d'EFTP, dans le cadre du programme général d'apprentissage (se reporter à la section 7.7 du volume 1 pour les détails);
- ▶ communiquer avec leurs homologues dans les entreprises partenaires afin d'assurer une coordination 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? | | | | |

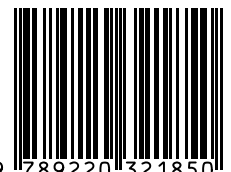
| Préparer des postes d'apprentissage de qualité | Oui | Non | Améliorations nécessaires | Remarques |
|---|-----|-----|---------------------------|-----------|
| Les enseignants et formateurs des prestataires d'EFTP ont-ils la possibilité de suivre des stages pour se familiariser avec de nouvelles méthodes 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.

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

ISBN: 978-92-2-032185-0



9 789220 321850