



Outils pour des
apprentissages de qualité

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

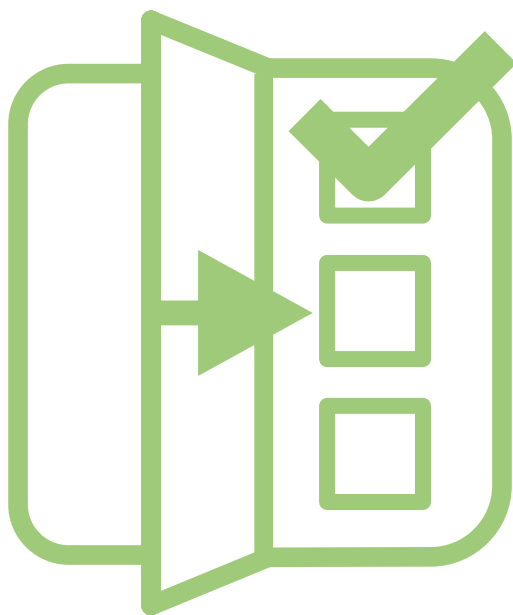
- ▶ **Transition et évaluation
postformation**



Outils pour des
apprentissages de qualité

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

► **Transition et évaluation
postformation**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

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

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

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

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

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

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

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

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

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

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

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

Imprimé en Suisse

Outils pour des apprentissages de qualité

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

Table des matières

Acronymes et abréviations v

Module 5 Transition et évaluation postformation 1

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

Liste des outils

Outil 5.1.1	Informations sur les possibilités d'apprentissage et les parcours postapprentissage, Suisse	5
Outil 5.1.2	Conception, planification, organisation et évaluation d'un salon de l'emploi, BIT, Égypte	5
Outil 5.1.3	Guide pour créer et mieux gérer une entreprise, BIT	6
Outil 5.1.4	Le titre de maître artisan – une qualification professionnelle de niveau supérieur pour les diplômés de l'apprentissage, Allemagne	6
Outil 5.1.5	Un Europass pour favoriser la mobilité entre les pays de l'Union européenne	7
Outil 5.2.1	Enquête en ligne auprès des apprentis diplômés, EAN	11
Outil 5.2.2	Guide pour réaliser des études de suivi, ETF, BIT et Cedefop	11
Outil 5.2.3	Enquête auprès des apprentis pour évaluer les programmes d'apprentissage, Royaume-Uni	11
Outil 5.2.4	QualiCarte – un outil qui permet aux employeurs d'évaluer eux-mêmes la manière dont ils gèrent leurs apprentis, Suisse	12

Outil 5.2.5	Examen des méthodes de mesure des coûts et des avantages de la formation en apprentissage pour les entreprises, BIT	12
Outil 5.2.6	Estimation du retour sur investissement dans l'apprentissage, Inde	12
Outil 5.2.7	Analyse des coûts et des avantages de l'apprentissage pour les employeurs, Allemagne	13
Outil 5.2.8	Ensemble d'indicateurs pour évaluer la formation par le travail, IAG	14
Outil 5.2.9	Matrice d'évaluation de l'impact des programmes d'apprentissage, États-Unis	14
Outil 5.2.10	Outil d'évaluation des politiques et des systèmes d'apprentissage, BIT	15
Outil 5.2.11	Examen du système d'apprentissage en Italie, Cedefop	16
Outil 5.2.12	Cadre d'évaluation de programmes d'apprentissage modernes en Écosse, OCDE	16

Liste des figures

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

Acronymes et abréviations

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



International
Labour
Organization

100
1919-2019



APPRENTICE PROGRAM

Celebrating 10 years
through skills



► Transition et évaluation postformation

L'apprentissage est un moyen de garantir des compétences et d'aider nos employés à faire face à l'apparition de l'intelligence artificielle. [...] Les formations en apprentissage jouissent d'une solide réputation pour ce qui est du retour sur investissement, tant pour l'entreprise que pour la carrière de l'apprenti.

Alain Dehaze (PDG du groupe Adecco), 16 janvier 2018

Ce module s'intéresse à la période qui suit la fin d'une formation en apprentissage – l'entrée dans la vie active ou la poursuite d'études – et à l'évaluation des programmes d'apprentissage. Il comporte deux sections:

Transition et évaluation postformation

► La transition vers le marché du travail ou la poursuite d'études

► L'évaluation des programmes d'apprentissage

► 5.1 La transition vers le marché du travail ou la poursuite d'études



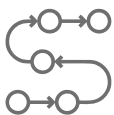
Comment faciliter l'entrée sur le marché du travail ou la poursuite d'études pour les apprentis diplômés?

L'objectif premier de l'apprentissage est de faciliter l'entrée des apprentis sur le marché du travail et de leur permettre d'accéder à un emploi décent. Si de nombreux apprentis diplômés sont embauchés par l'entreprise qui les a formés, certains cherchent du travail auprès d'autres employeurs, envisagent de créer leur propre entreprise, suivent une formation complémentaire ou poursuivent des études. Par conséquent, les apprentis diplômés doivent pouvoir bénéficier du soutien de divers organismes, notamment des services de l'emploi, pour chercher du travail, rédiger un CV ou s'entraîner pour un entretien d'embauche. Les diplômés qui envisagent de se mettre à leur compte doivent également acquérir des compétences en entrepreneuriat et en gestion, en particulier pour formuler une idée d'entreprise ou accéder à des services d'aide – financière et autre – à la création d'entreprises.

Dans la mesure où certains apprentis diplômés visent une qualification plus élevée, les pays devront s'assurer qu'il existe dans leur système formel d'enseignement et de formation des passerelles permettant à ces apprentis d'accéder à l'enseignement supérieur ou à des

formations complémentaires. Cela est d'autant plus utile que le monde du travail évolue rapidement. La perméabilité entre le système d'apprentissage et les autres systèmes d'enseignement et de formation devient de plus en plus importante, à l'heure où les travailleurs doivent constamment se recycler ou se perfectionner tout au long de leur vie professionnelle pour s'adapter aux transformations à l'œuvre sur le marché du travail.

M. Johann N. Schneider-Ammann, ancien président de la Confédération suisse, dans un discours prononcé lors du Congrès international sur la formation professionnelle, a évoqué l'importance de la perméabilité dans la réussite du système éducatif suisse. Il a ainsi déclaré que cette perméabilité s'opérait dans deux directions – horizontalement, entre les filières académiques et professionnelles, et de bas en haut, avec des possibilités d'apprentissage et de promotion tout au long de la vie – et qu'aucune qualification ne menait à une impasse.



Les étapes nécessaires pour faciliter l'entrée sur le marché du travail ou la poursuite d'études pour les apprentis diplômés

- ▶ La principale entité responsable des programmes d'apprentissage devra, dans le cadre du dialogue social, identifier un ou plusieurs organismes chargés de mettre en place et de proposer des services de l'emploi aux apprentis diplômés à l'issue de leur formation. Cette mission, qui incombe généralement aux services publics et privés de l'emploi, pourra être complétée par l'action dans ce domaine d'organisations d'employeurs, d'associations sectorielles et locales, et des conseillers d'orientation des prestataires d'EFTP.
- ▶ Les entreprises et les prestataires d'EFTP devront fournir aux apprentis des informations sur les prestataires de services d'emploi et les portails qui mettent en relation des diplômés de l'apprentissage avec des employeurs potentiels.
- ▶ Les aptitudes nécessaires pour rechercher un emploi, rédiger un CV, passer un entretien d'embauche ou créer une entreprise devront être intégrées dans les curriculums, afin que les apprentis puissent acquérir ces aptitudes avant d'entrer dans le monde du travail.
- ▶ Les entreprises et les prestataires d'EFTP devront mettre en relation les diplômés de l'apprentissage qui cherchent à créer leur propre entreprise avec des prestataires de services financiers et non financiers aux entreprises, ainsi qu'avec des organismes publics et privés d'aide aux PME.
- ▶ Les prestataires d'EFTP devront conseiller les apprentis sur les moyens de poursuivre des études ou de suivre une formation complémentaire. Parallèlement, les décideurs devront veiller à ce que le système éducatif national facilite l'accès des diplômés de l'apprentissage à des études supérieures ou à des formations complémentaires (voir les encadrés 5.1 et 5.2).



© ILO

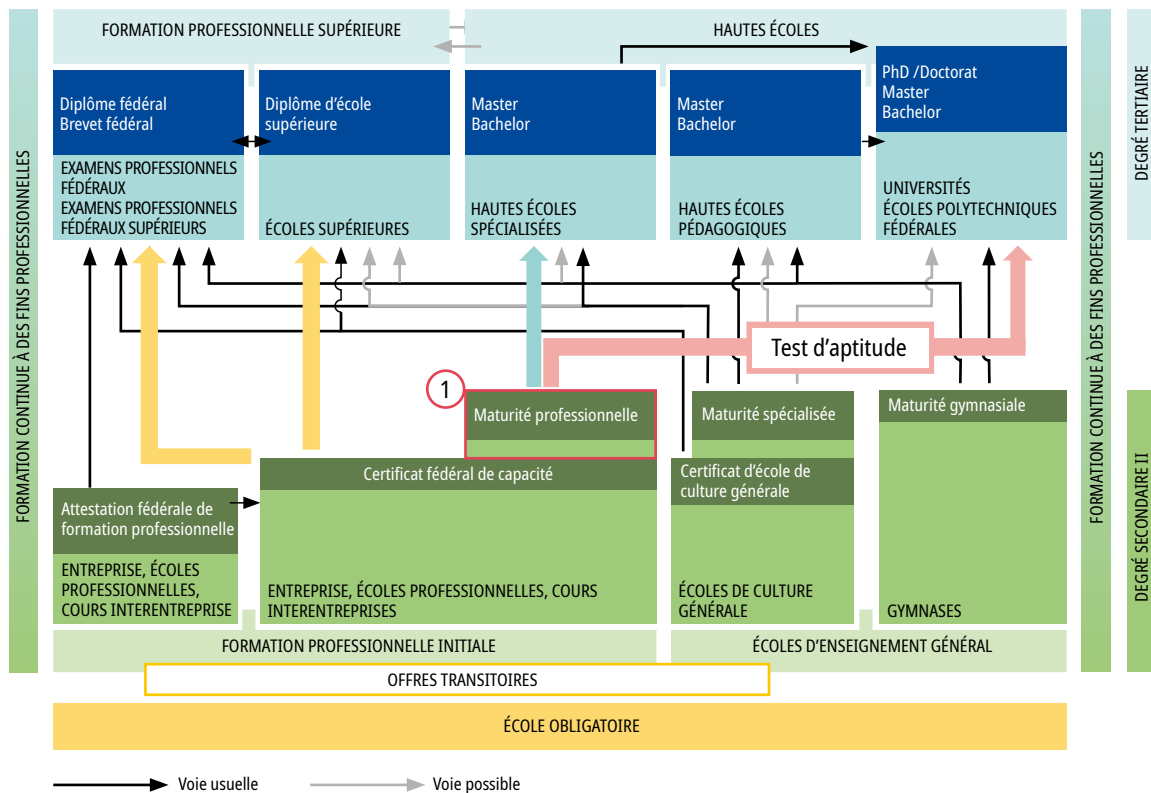
Encadré 5.1 Les parcours de qualification



L'UNESCO a formulé des recommandations pour améliorer les parcours de qualification des personnes ayant suivi une formation professionnelle initiale. Dans un rapport récent, l'organisation décrit les difficultés que cela pose ainsi que les différents moyens mis en œuvre dans le monde pour tenter d'y remédier (Field et Guez, 2018). Le rapport illustre par quelques exemples le fonctionnement possible de ces parcours de qualification là où les élèves de l'EFTP ont la possibilité de suivre d'autres cours en parallèle, qui leur permettront d'accéder à l'enseignement supérieur.

- Au *Brésil*, deux modèles coexistent. Dans le premier modèle, les cours théoriques et professionnels peuvent être réunis dans un seul programme et dispensés dans le même établissement d'enseignement secondaire de deuxième cycle. Dans le second modèle, les élèves du deuxième cycle de l'enseignement secondaire général peuvent suivre simultanément un programme d'enseignement technique dans un autre établissement.
- Au *Danemark*, le programme EUX associe formation en milieu de travail et enseignement scolaire, de sorte que les étudiants obtiennent à la fois un certificat de travailleur qualifié et une qualification théorique qui leur donne accès à l'enseignement supérieur.
- En *Suisse*, comme le montre la figure 5.1, les élèves du deuxième cycle de l'EFP peuvent choisir de poursuivre un diplôme d'enseignement général (la "maturité professionnelle" repérée par le chiffre 1 sur la figure) parallèlement à leur programme d'EFTP ou après l'achèvement de celui-ci. La maturité professionnelle leur permet d'intégrer les hautes écoles spécialisées (flèche bleue), dont la moitié des étudiants sont issus des filières professionnelles. Les titulaires de la maturité professionnelle peuvent également passer un test d'aptitude qui leur permet d'accéder à une université ou à une école polytechnique fédérale comme l'EPFZ ou l'EPFL (flèche orange).

▶ Figure 5.1 Parcours de formation professionnelle dans le système suisse



Source: adapté d'un schéma du SEFRI, 2019.

Encadré 5.2 Qualification postapprentissage, Allemagne et Autriche



En Allemagne et en Autriche, la qualification de "Meister", obtenue sur examen, permet aux diplômés de l'apprentissage de suivre une formation de niveau supérieur associant compétences techniques propres au métier, compétences entrepreneuriales et aptitudes à encadrer et former des apprentis (voir l'outil 5.1.4). En ce sens, la qualification de Meister renforce le système d'apprentissage. D'une part, elle offre plus de possibilités aux apprentis diplômés en indiquant clairement qu'une formation en apprentissage n'est pas une fin en soi et, d'autre part, elle renforce plus généralement le système d'apprentissage lui-même en dotant les apprentis diplômés des compétences nécessaires pour encadrer de futurs apprentis.



Outils pour faciliter l'arrivée sur le marché du travail



Outil 5.1.1 Informations sur les possibilités d'apprentissage et les parcours postapprentissage, Suisse

Le portail national suisse www.orientation.ch fournit des informations complètes sur les parcours et les possibilités à l'issue d'une formation en apprentissage, facilitant ainsi l'entrée sur le marché du travail ou la poursuite d'études pour les diplômés. Il offre des conseils pour devenir travailleur indépendant et démarrer une entreprise, en insistant sur les points importants à prendre en considération avant de se lancer et en détaillant les obligations et procédures légales.

De par les informations accompagnées de liens que le site propose sur l'apprentissage et sur d'autres outils utiles pour choisir une carrière, ce portail aide les utilisateurs à trouver leur voie dans les multiples programmes et parcours d'enseignement et de formation professionnels. Il présente les possibilités d'apprentissage dans un domaine et un métier donnés, et précise notamment les tâches propres à ce métier, les parcours d'enseignement et de formation ainsi que les possibilités d'avancement professionnel par le biais de la formation continue.

Source: www.orientation.ch/dyn/show/1418?lang=fr (en français, en allemand et en italien)

Outil 5.1.2 Conception, planification, organisation et évaluation d'un salon de l'emploi, BIT, Égypte

Cet outil a pour but d'accroître la capacité des institutions nationales et locales à accompagner les demandeurs d'emploi, y compris les apprentis, dans leur recherche. Il documente l'expérience acquise par l'OIT en aidant les bureaux des services publics de l'emploi à planifier et à organiser des salons de l'emploi. Ce manuel est essentiellement un ouvrage de référence pour le personnel des bureaux des services publics de l'emploi et pour les membres des groupes de travail locaux sur l'orientation professionnelle, qui s'associent pour organiser un salon de l'emploi.

Source: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-addis_ababa/---sro-cairo/documents/publication/wcms_561931.pdf (en anglais et en arabe).



Vidéo: *Créez et gérez mieux votre entreprise (GERME)*,
www.youtube.com/watch?v=v8_b3jQvVkM#action=share

Outil 5.1.3 **Guide pour créer et mieux gérer une entreprise, BIT**

Ce guide peut être considéré comme un outil pratique pour soutenir la mise en œuvre du programme Gérez mieux votre entreprise (GERME). Il fournit des conseils étape par étape pour réussir l'introduction du programme GERME dans un contexte donné, depuis la conduite d'une évaluation initiale du marché jusqu'à la planification de la pérennisation du programme. Le programme GERME comprend les quatre modules de formation ci-dessous, qui correspondent aux étapes du développement d'une entreprise:

- trouvez votre idée d'entreprise;
- créez votre entreprise;
- gérez mieux votre entreprise;
- agrandissez votre entreprise.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_358182.pdf

Outil 5.1.4 **Le titre de maître artisan – une qualification professionnelle de niveau supérieur pour les diplômés de l'apprentissage, Allemagne**

Pour un apprenti qui a exercé son métier pendant plusieurs années, la qualification complémentaire classique est le titre de maître artisan. La qualification de maître artisan offre la possibilité de suivre un enseignement professionnel supérieur très différent de l'enseignement universitaire. En Allemagne, les personnes titulaires d'une qualification de maître artisan industriel occupent des postes clés dans les entreprises. À cheval sur les mondes de la production et de la planification, ils sont des intermédiaires entre les ouvriers et la direction, et leurs qualifications les préparent à exercer les fonctions d'expert, de formateur et de chef dans leur domaine. Leur travail est principalement centré sur des questions techniques et organisationnelles ainsi que sur la formation et l'encadrement de leurs collègues. Par ailleurs, ils sont également chargés d'appliquer et d'intégrer les dernières technologies des procédés, de l'information et de la communication dans les processus de production existants.

Source: <https://www.eckert-schools-international.com/en/dimi.html> (en anglais et en allemand)

Outil 5.1.5 Un Europass pour favoriser la mobilité entre les pays de l'Union européenne

Le "supplément au certificat" Europass est un outil conçu pour faciliter l'embauche d'apprentis d'un pays membre dans d'autres pays de l'Union européenne. Un supplément au certificat précise le référentiel d'un métier dans le pays concerné et donne une brève description des savoirs, savoir-faire et compétences acquis dans le cadre de la formation professionnelle. Il fournit en outre des informations sur la durée, le type et le niveau de la formation ainsi que sur le cycle de formation permettant d'acquérir ces savoirs, savoir-faire et compétences.

Toute personne ayant obtenu un certificat professionnel peut demander le supplément au certificat Europass correspondant. Le supplément est délivré par les autorités compétentes de chaque État membre de l'Union européenne. En Allemagne, le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche et le BIBB, en collaboration avec les partenaires sociaux, établissent les suppléments aux certificats pour les métiers enseignés dans le cadre d'une formation en alternance ou d'une formation avancée. Les suppléments aux certificats Europass sont disponibles en allemand, mais aussi en anglais et en français.

Source: https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/certificate_supplement/fr/mechatroniker_f.pdf

► 5.2 L'évaluation des programmes d'apprentissage



Pourquoi est-il nécessaire d'évaluer un programme d'apprentissage?

La réussite d'un programme d'apprentissage nécessite la participation active de toutes les parties concernées. Pour s'assurer du soutien constant de ces différents acteurs et de leur participation permanente, il est important de pouvoir fournir des preuves concrètes des résultats et de l'impact du programme, ainsi que des bénéfices nets de celui-ci pour chacune des parties.

Par exemple, des apprentis potentiels aimeraient connaître à l'avance les taux d'emploi, les niveaux de revenus et les perspectives de carrière à long terme des apprentis diplômés. Ils souhaiteraient également pouvoir apprécier la qualité de la formation offerte par les différentes entreprises et les différents prestataires d'EFTP. À cet égard, les études de suivi peuvent s'avérer très utiles pour rassembler des informations de ce type.

Les entreprises aimeraient pouvoir peser les coûts et les avantages de l'apprentissage, tandis que les pouvoirs publics seront éventuellement plus intéressés par son impact social et économique (un exemple en Corée du Sud est présenté dans l'encadré 5.3). Aux États-Unis, les programmes d'apprentissage homologués sont évalués à l'aide d'une matrice d'évaluation de l'impact des programmes, qui comprend une liste d'indicateurs pour les employeurs, les apprentis ou les travailleurs, et les organisations partenaires (voir l'outil

5.2.9). Cet outil cherche à déterminer: si le recours à l'apprentissage comme stratégie de développement des talents a été utile aux employeurs; s'il a créé des occasions pour les travailleurs d'améliorer leurs compétences, d'obtenir une qualification reconnue dans l'industrie et d'augmenter leurs revenus; s'il a aidé la population active, le secteur de l'éducation et les partenaires communautaires à atteindre leurs objectifs (ministère américain du Travail, sans date). Pour les décideurs, une évaluation à l'échelle du système pourra également consister à comparer le système national d'apprentissage aux bonnes pratiques reconnues au niveau international.

Il est donc essentiel de procéder à une évaluation du système et des programmes d'apprentissage, afin de recueillir les informations concrètes qui vont éclairer les décisions des parties concernées quant aux éventuels changements à mener pour améliorer et renforcer le système et les programmes. Une évaluation permettrait également aux acteurs de l'apprentissage d'améliorer un programme ou de décider si un programme particulier devrait être mis en œuvre à plus grande échelle ou, au contraire, restreint voire arrêté.

Si l'évaluation du système et de programmes particuliers peut être effectuée séparément, les conclusions de l'évaluation à ces deux niveaux sont inextricablement liées. Très souvent, les problèmes de mise en œuvre des programmes découlent de carences ou de fragilités sous-jacentes dans l'environnement d'élaboration des politiques.



Conseils

- ★ Une étude de suivi peut aider à répondre à un certain nombre de questions concernant l'entrée des diplômés de l'apprentissage sur le marché du travail, et notamment aux questions suivantes: Combien d'apprentis sont embauchés par l'employeur qui les a formés à l'issue de leur formation? Combien de temps les apprentis mettent-ils à trouver un emploi quand ils ne restent pas dans l'entreprise d'accueil? À quel salaire les diplômés de l'apprentissage sont-ils embauchés? Combien d'entre eux choisissent de poursuivre leurs études? Quelle est la situation des diplômés de l'apprentissage six mois, un an ou deux ans après la fin de leur formation? Ces données examinées globalement permettent de dresser le bilan complet d'un programme d'apprentissage.
- ★ Les étapes pour mener une étude de suivi sont les suivantes:
 1. Planifier et concevoir l'étude.
 2. Formuler les questions à poser.
 3. Élaborer le questionnaire.
 4. Envoyer le questionnaire et collecter les données.
 5. Analyser les données et interpréter les résultats.

Pour plus de détails, se reporter à l'outil 5.2.2.

Avant de développer des programmes d'apprentissage, les praticiens doivent connaître parfaitement les caractéristiques de ces programmes ainsi que les conditions de formation et de travail des apprentis prescrites par la loi et le cadre réglementaire. Par conséquent, les décideurs et les praticiens devront coopérer et procéder à une évaluation régulière du système et des programmes d'apprentissage, et devront pour cela mettre au point des dispositifs et des méthodes permettant d'effectuer une évaluation complète. Ils devront échanger des informations factuelles et des données recueillies au moyen d'un ensemble diversifié de dispositifs et de méthodes d'évaluation, afin d'obtenir une vision globale des atouts et des faiblesses du système ou des programmes d'apprentissage.

Encadré 5.3 Analyse de l'impact économique et social de l'apprentissage en Corée du Sud



En Corée du Sud, les programmes d'apprentissage sont évalués sur la base de critères à la fois économiques et sociaux.

L'impact économique est évalué au moyen d'une analyse coûts-avantages du point de vue des employeurs. Le coût total comprend les dépenses de personnel (revenus des apprentis, indemnités des formateurs internes), les dépenses de fonctionnement (matériel d'enseignement, équipements nécessaires à la formation) et les dépenses liées à la sélection et au recrutement des apprentis (publicité, promotion). Le bénéfice total englobe, entre autres, l'amélioration de la productivité des apprentis, les économies réalisées sur les dépenses de recrutement ou de recyclage d'un nouvel employé ainsi que les primes gouvernementales.

L'impact social est évalué à trois niveaux:

- Le *niveau national* avec quatre critères: l'amélioration du taux d'emploi des jeunes, la baisse de l'âge de l'accès à un premier emploi, le raccourcissement de la période de recherche d'emploi et une meilleure adéquation entre l'offre et la demande.
- Le *niveau organisationnel* avec onze critères, dont notamment: l'amélioration de l'aptitude de l'entreprise à dispenser la formation sur le poste de travail, la qualité de la formation interne, l'amélioration de la performance au travail, l'adaptabilité et la satisfaction des apprentis.
- Le *niveau individuel* avec sept critères, dont notamment: l'amélioration de l'employabilité et du rendement au travail, la capacité d'adaptation des entreprises et un bien-être psychologique favorisé par une sécurité de l'emploi et une protection sociale accrues.

Source: Kang, Jeon et Lee, 2017.



Les étapes nécessaires pour mettre en place un système d'évaluation complet

En collaboration avec les partenaires sociaux, l'instance réglementaire ou le groupe de travail qui supervise la mise en œuvre des formations en apprentissage devra:

- ▶ Établir une série d'indicateurs clés de performance pour mesurer l'impact du système et des programmes d'apprentissage à l'échelle nationale, régionale, locale ou des entreprises, tout en permettant à ces dernières d'adapter ces indicateurs à leur situation particulière.
- ▶ Élaborer des lignes directrices détaillées précisant le rôle des diverses parties prenantes, les méthodologies (études de suivi, enquêtes d'opinion auprès des employeurs et des apprentis), la fréquence des évaluations et les données nécessaires. Aider notamment les employeurs à réaliser une analyse coûts-avantages de leurs programmes d'apprentissage.
- ▶ Confier la responsabilité de l'évaluation à une entité spécifique (par exemple un organisme d'assurance qualité).
- ▶ S'assurer de la transparence et de la qualité des processus d'évaluation.
- ▶ Débattre des résultats de l'évaluation au sein d'un groupe de travail comprenant des partenaires sociaux et proposer des recommandations.
- ▶ Rassembler méthodiquement les conclusions et les données de l'évaluation et produire un rapport annuel sur les programmes d'apprentissage. Idéalement, le rapport devra être rendu public.
- ▶ Diffuser largement le rapport auprès des acteurs concernés, afin qu'ils puissent exploiter efficacement les résultats de l'évaluation pour améliorer le cadre réglementaire, la conception des programmes et la prestation des services d'orientation professionnelle.



Conseils

- ★ Le coût de l'évaluation peut être réduit considérablement en recourant à la technologie. Par exemple, des applications mobiles, telles que KoBoToolbox (www.kobotoolbox.org), peuvent être utilisées gratuitement pour réaliser des études de suivi, tandis que la technologie des chaînes de blocs peut permettre de suivre l'avancement professionnel des apprentis une fois leur formation terminée.
- ★ Outre des données quantitatives, des informations qualitatives peuvent être recueillies pour évaluer la satisfaction des différentes parties concernées par l'apprentissage – entreprises, parents, apprentis, prestataires d'EFTP, ministères, organisations patronales et syndicales.



Outils pour évaluer un système et des programmes d'apprentissage

Un certain nombre d'outils permettant de réaliser des études de suivi, des analyses coûts-avantages, une évaluation de l'environnement d'élaboration des politiques sur l'apprentissage et une autoévaluation des formations en apprentissage, ainsi que des indicateurs de performance, sont présentés ci-après. Ils s'adressent aux décideurs et aux praticiens qui participent à l'évaluation du système et des programmes d'apprentissage.

Outils pour mener des études de suivi



Outil 5.2.1 Enquête en ligne auprès des apprentis diplômés, EAN

Cet outil est un exemple d'enquête réalisée en ligne auprès des apprentis diplômés pour connaître leur avis sur la qualité des programmes d'apprentissage. Les questions de l'enquête #AskTheApprentices couvrent les thèmes suivants: la qualité de l'enseignement, du matériel didactique et des méthodes d'enseignement; les droits, les responsabilités et la protection des apprentis; les contrats d'apprentissage; la représentation sur le lieu de travail; la promotion de l'apprentissage; les mesures de lutte contre la discrimination; l'accès à l'information sur l'apprentissage.

Source: <https://www.surveygizmo.eu/s3/90161249/EAN-Survey> (en anglais).

Outil 5.2.2 Guide pour réaliser des études de suivi, ETF, BIT et Cedefop

Les différentes manières d'aborder les études de suivi sont introduites de façon progressive dans ce guide qui fournit des instructions détaillées pour concevoir une étude de suivi des diplômés, élaborer le questionnaire et procéder à l'analyse des données. Le guide propose en outre deux versions du questionnaire: une version minimale, qui ne nécessite que très peu d'adaptations ou de changements, et une version constituée de modules, qui est une sorte de boîte à outils dans laquelle des thèmes et des questions peuvent être sélectionnés selon les besoins.

Bien que les études de suivi élaborées au moyen de ce guide s'adressent principalement aux diplômés de l'EFTP et de l'enseignement supérieur, elles peuvent être facilement adaptées pour procéder au suivi des diplômés de l'apprentissage.

Source: www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_534331/lang--fr/index.htm (en anglais).

Outil 5.2.3 Enquête auprès des apprentis pour évaluer les programmes d'apprentissage, Royaume-Uni

Ce rapport présente les résultats de l'enquête menée en 2017 auprès des apprentis dans le cadre de l'évaluation des programmes d'apprentissage au Royaume-Uni. Le but de cette enquête réalisée régulièrement est d'assurer le suivi d'indicateurs clés de progrès et d'évaluer l'impact des récentes réformes d'orientation pour aider à imaginer les futurs programmes d'apprentissage. Plus précisément, elle aborde les motivations qui amènent quelqu'un à se lancer dans un apprentissage, la manière dont cette formation a été vécue, la satisfaction des apprentis à l'égard de la formation qu'ils ont reçue et l'impact que celle-ci a eu sur leur carrière.

Source: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/659709/Apprenticeships_evaluation_2017-learners.pdf (en anglais).

Outils destinés aux entreprises, dont l'analyse coûts-avantages

Outil 5.2.4 QualiCarte – un outil qui permet aux employeurs d'évaluer eux mêmes la manière dont ils gèrent leurs apprentis, Suisse

La QualiCarte est un instrument qui permet d'évaluer la qualité de la formation professionnelle dispensée en entreprise. Elle se compose de 28 indicateurs de qualité, répartis en cinq volets: Objectifs et mesures d'amélioration; Sélection et engagement; Introduction à la formation; Déroulement de la formation; Fin de la formation.

Cet outil peut être utilisé par les employeurs à des fins d'autoévaluation, mais aussi comme un outil d'évaluation externe lorsque des représentants des cantons ou des associations professionnelles souhaitent évaluer la qualité de la formation dispensée dans une entreprise d'accueil donnée.

Source: https://www.vpet.ch/dyn/bin/7361-7626-1-qualicarte_fr_2016i.pdf

Outil 5.2.5 Examen des méthodes de mesure des coûts et des avantages de la formation en apprentissage pour les entreprises, BIT

Comprendre les coûts et les avantages de la formation en apprentissage, ainsi que son impact, est important pour les entreprises, car cela leur permet de prendre des décisions éclairées concernant le développement des compétences des employés en poste ou nouvellement embauchés. Les études existantes sur ce sujet brossent un tableau mitigé: selon l'étude considérée, former un apprenti occasionne soit un bénéfice net, soit un coût net pour les employeurs. En plus des différences observées d'un pays à l'autre dans les systèmes et les pratiques d'apprentissage, les différences dans les méthodes utilisées empêchent d'effectuer une véritable comparaison à l'échelle internationale. Ce rapport se penche sur les méthodes et les conclusions des principales études existantes, dans le but de faire avancer le débat sur les méthodes de recherche et de mettre en évidence les domaines dans lesquels les connaissances sont insuffisantes.

Source: http://ilo.org/skills/areas/work-based-learning/WCMS_725494/lang--fr/index.htm (en anglais).

Outil 5.2.6 Estimation du retour sur investissement dans l'apprentissage, Inde

Cet outil fournit un questionnaire conçu pour estimer le retour sur investissement dans la formation en apprentissage.

La publication présente cinq études de cas dans lesquelles des cadres supérieurs de PME évaluent les coûts et les avantages des formations en apprentissage proposées par leurs entreprises respectives. Les études de cas donnent une idée précise, d'une part, de la manière dont l'approche des coûts-avantages ou du retour sur investissement peut être adaptée au cas de PME dans le contexte indien et, d'autre part, de la manière dont les entreprises peuvent utiliser efficacement une estimation du retour sur investissement pour fonder leurs décisions en matière de formation et d'embauche.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-new_delhi/documents/publication/wcms_332263.pdf (en anglais).

Outil 5.2.7 Analyse des coûts et des avantages de l'apprentissage pour les employeurs, Allemagne

Cet outil renseigne sur le mode de financement de l'enseignement et de la formation professionnels en alternance en Allemagne et sur les critères coûts-avantages pris en compte.

L'outil répond aux questions suivantes:

- Quels sont les coûts et les avantages réels de l'enseignement et de la formation professionnels en Allemagne?
- Un recrutement à l'extérieur de l'entreprise revient-il moins cher qu'une formation dispensée en interne?
- Le modèle de l'EFP en alternance est-il rentable?

Source: <https://www.bibb.de/govet/en/71186.php> (en allemand et en anglais).



Indicateurs de performance**Outil 5.2.8 Ensemble d'indicateurs pour évaluer la formation par le travail, IAG**

Ce document énumère une série d'indicateurs élaborés par le Groupe interinstitutions (IAG) sur la formation par le travail pour suivre et évaluer ce type de formation. Bien que les indicateurs proposés servent à évaluer l'efficacité de ce type de formation, il est facile de les adapter pour évaluer la qualité des programmes d'apprentissage.

Les indicateurs proposés entrent dans deux catégories:

- Accès, participation et équité: les indicateurs renseignent sur la proportion d'apprenants qui suivent une formation par le travail et la proportion d'entreprises qui proposent ce type de formation.
- Qualité et efficacité: les indicateurs renseignent sur la proportion d'apprenants qui terminent un programme de formation par le travail et la proportion d'entreprises qui comptent un tuteur/formateur interne certifié dans leurs effectifs.

Deux indicateurs supplémentaires permettent d'évaluer la qualité des programmes de formation par le travail pendant une période transitoire lorsque ces programmes ne sont pas encore pleinement élaborés: la part des programmes ayant des objectifs d'apprentissage pour ce type de formation et la part des programmes ayant des procédures d'évaluation pour ce type de formation.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/fr/Details/?dn=EDMSP1_254639 (en anglais).

Outil 5.2.9 Matrice d'évaluation de l'impact des programmes d'apprentissage, États-Unis

Aux États-Unis, les programmes d'apprentissage homologués sont évalués à l'aide d'une matrice des performances contenant une liste d'indicateurs pour les employeurs, les apprentis ou les travailleurs, et les organisations partenaires.

Indicateur	Résultats	Délai
Employeurs		
Nombre d'apprentis embauchés à l'issue de la formation		
Baisse des frais de recrutement		
Accroissement de la productivité		
Diversification des effectifs		
Sécurité accrue sur le lieu de travail		
Apprentis/travailleurs		
Augmentations des salaires		
Nombre de certificats obtenus		
Organisations partenaires		
Nombre de programmes élaborés		
Nombre de personnes formées		
Augmentation de la participation des populations sous-représentées (femmes exerçant un métier non traditionnel, anciens militaires, personnes en situation de handicap, etc.)		
Nombre d'apprentis embauchés à l'issue de la formation		

Source: <https://www.dol.gov/apprenticeship/docs/RA-Planning-Tool.pdf> (en anglais)

Outils d'évaluation du système d'apprentissage

Le BIT a élaboré un cadre d'analyse pour évaluer et comparer le système et les programmes d'apprentissage d'un pays. Ce cadre peut aider à réaliser une évaluation externe détaillée de l'environnement d'élaboration des politiques et du système d'apprentissage, puis à formuler des recommandations concrètes pour remédier aux problèmes recensés. Il permet d'évaluer rapidement un système d'apprentissage et de faire ressortir des carences et des problèmes que même les praticiens ne perçoivent pas forcément.

Outil 5.2.10 Outil d'évaluation des politiques et des systèmes d'apprentissage, BIT

Ainsi qu'il est expliqué ci-dessous, l'outil a trois objectifs:

1. Procéder à une évaluation complète

Cet outil, qui se présente sous la forme d'un cadre analytique, fournit des indications pour procéder à l'évaluation du système d'apprentissage d'un pays, en proposant une analyse des caractéristiques et de l'efficacité de la législation relative à l'apprentissage, des politiques en la matière et du système d'apprentissage lui-même. Il permet également de comparer le système du pays aux bonnes pratiques reconnues au niveau international.

Le document décrit les procédures d'évaluation et comprend trois questionnaires portant sur les thèmes suivants:

- les pouvoirs publics chargés de l'apprentissage;
- les partenaires sociaux;
- les diplômés de l'apprentissage.

2. Effectuer une autoévaluation rapide

L'outil peut également être utilisé par des praticiens pour effectuer une autoévaluation rapide et répertorier les atouts et les problèmes perçus dans un système d'apprentissage. Comme l'autoévaluation peut être réalisée rapidement et par des acteurs divers, elle pourrait être utilisée dans le cadre d'un atelier réunissant les acteurs de l'apprentissage. L'autoévaluation pourrait constituer le point de départ du débat et de la réflexion, ce qui permettrait aux intervenants d'examiner les points pour lesquels les résultats de l'évaluation sont radicalement différents, de déterminer les raisons de ces différences de perception et d'envisager des mesures pour rendre le système plus performant.

3. Comprendre l'environnement d'élaboration des politiques

L'outil peut également être utile pour aider les praticiens à bien comprendre l'environnement d'élaboration des politiques – législation, politiques et cadre réglementaire et institutionnel du pays –, une étape nécessaire avant de commencer à élaborer des programmes d'apprentissage.

BIT, 2020a. à paraître.

Les deux outils suivants sont des rapports qui présentent les résultats d'un examen du système d'apprentissage d'un pays réalisé par le Cedefop et l'OCDE. Ce sont des exemples d'examens réels effectués à l'aide de la méthodologie et des outils mis au point par les deux organisations.

Outil 5.2.11 Examen du système d'apprentissage en Italie, Cedefop

Le Cedefop a procédé à l'examen détaillé de systèmes d'apprentissage au niveau national afin d'en déterminer les points forts spécifiques et les difficultés auxquelles ces systèmes sont confrontés, l'objectif étant de proposer une série de recommandations de principe pour garantir des programmes de qualité. Ces informations peuvent également aider d'autres pays à réfléchir à leurs propres pratiques et à mettre en œuvre des réformes pour améliorer la qualité de leur système.

Ce rapport rassemble les principales constatations, conclusions et recommandations de l'examen thématique du système d'apprentissage italien. Il explique aussi brièvement le bien-fondé de cet examen thématique ainsi que la méthodologie utilisée.

Source: https://www.cedefop.europa.eu/files/4159_en.pdf (en anglais).

Outil 5.2.12 Cadre d'évaluation de programmes d'apprentissage modernes en Écosse, OCDE

Ce cadre d'évaluation a pour but de mieux cerner l'impact, les avantages et les difficultés des programmes d'apprentissage modernes en Écosse, afin d'améliorer la cohérence entre les politiques de l'apprentissage et les politiques du marché du travail. Cet outil montre en outre un exemple concret de stratégie d'évaluation dans un cadre d'élaboration des politiques réel, dont les décideurs d'autres pays pourront s'inspirer.

Il propose des recommandations pour évaluer les programmes d'apprentissage modernes en Écosse et précise diverses possibilités concernant les activités, le champ et les données de l'évaluation. Il décrit des stratégies d'évaluation à long et à moyen terme s'appuyant sur des méthodes diverses – évaluation ex ante, utilisation de plusieurs groupes témoins spécifiques, analyse de l'impact sur le bien-être et sur la productivité des entreprises, etc.

Source: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/59084781-en.pdf?expires=1568268999&id=id&acname=quest&checksum=730E7BACD41ADCCF809CD54135EE1894> (en anglais).

► 5.3 Liste de points à vérifier

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



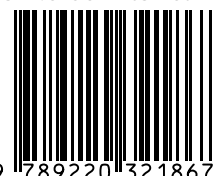
Transition et évaluation postformation	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Les diplômés de l'apprentissage ont-ils bonne réputation dans le ou les secteurs concernés?				
Les employeurs tiennent-ils compte du certificat d'apprentissage dans leur recrutement?				
Existe-t-il une institution chargée du placement des apprentis?				
Existe-t-il des outils spécifiques de recherche d'emploi pour les apprentis?				
Existe-t-il une forme d'accompagnement pour les diplômés de l'apprentissage qui souhaitent s'installer à leur propre compte?				
Les diplômés de l'apprentissage ont-ils la possibilité de poursuivre des études?				
Existe-t-il un système de suivi pour évaluer l'efficacité des programmes d'apprentissage? Si oui, est-ce que le système a été défini par un groupe de travail comprenant des partenaires sociaux?				
Des données de référence concernant les apprentis sont-elles collectées avant que ceux-ci ne commencent leur formation pour permettre la réalisation d'études de suivi?				
Produit-on un rapport annuel dans lequel les données relatives au contrôle de la qualité sont présentées au public?				
Les données issues du système de suivi sont-elles évaluées et présentées conformément aux indications du groupe de travail?				
Les résultats de l'évaluation sont-ils facilement accessibles à toutes les parties prenantes ainsi qu'au grand public?				
Les résultats de l'évaluation sont-ils utilisés par les décideurs pour revoir les politiques et les programmes?				

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

L'apprentissage est un moyen de garantir des compétences et d'aider nos employés à faire face à l'apparition de l'intelligence artificielle. [...] Les formations en apprentissage jouissent d'une solide réputation pour ce qui est du retour sur investissement, tant pour l'entreprise que pour la carrière de l'apprenti.

Alain Dehaze (PDG du groupe Adecco), 16 janvier 2018

ISBN: 978-92-2-032186-7



9 789220 321867