

## La formation tripartite ou collaborative :

un « plus » pour l'apprenant-e !

le 1<sup>er</sup> juin 2021 de 9h00 à 11h00

- ✓ **L'alternance en formation professionnelle initiale en Suisse. Ses forces et ses faiblesses : Jean-Luc Gurtner, Professeur émérite de l'Université de Fribourg**

Concernant la formation professionnelle en Suisse, l'apprentissage "dual" est en quelque sorte le modèle favori des jeunes qui terminent leur scolarité obligatoire (dès 15 ans). Ce modèle correspond à une tradition culturelle et est défendu politiquement. Cet apprentissage facilite la transition entre l'école et le monde du travail. Le taux de chômage est relativement bas en Suisse. L'apprentissage permet d'obtenir un contrat, un premier salaire et un statut social. Ce système de "formation professionnelle initiale" permet une grande perméabilité du système éducatif. Il est encore possible de rejoindre par la suite des écoles supérieures grâce à des passerelles. Selon Monsieur Gurtner, une des meilleures manières de former est d'utiliser la multiplicité des sources de formation (en entreprise et à l'école).

Trois types de diplômes sont possibles en fonction du cursus choisi. L'attestation fédérale de formation professionnelle correspond au cursus le plus court; le certificat fédéral de capacité est obtenu au bout de 3 ou 4 années de formation, tandis que la version la plus longue mène à une maturité professionnelle.

Trois partenaires se coordonnent : l'association professionnelle, la Confédération (le fédéral) et un canton.

Les chiffres relatifs à la formation professionnelle indiquent que le certificat fédéral de capacité (version moyenne) est le titre le plus délivré. Tandis que le certificat de maturité gymnasiale l'est de manière moins importante. Ce certificat permet l'entrée dans la vie universitaire. Un biais de genre est souligné: les filles semblent davantage attirées par les études longues. Quant aux garçons, ils semblent tentés à se lancer plus rapidement dans la formation professionnelle.

Trois lieux/acteurs de formation différents coexistent dès les premiers jours de formation et tout au long de celle-ci:

- Une entreprise formatrice ou un réseau d'entreprises (souvent une seule entreprise) apporte la pratique professionnelle ;
- Les cours interentreprises organisés par les associations professionnelles; les entreprises y envoient leurs apprentis ;
- l'école professionnelle dispensant la formation scolaire.

Le modèle dual est en réalité "trial". Ces cours interentreprises permettent de compléter certaines "lacunes" éventuelles en offrant des aptitudes de base nécessaires et requises (quelles que soient les entreprises formatrices) car parfois, l'apprenti en entreprise ne voit qu'une seule partie des compétences, les aspects sur lesquels l'entreprise est spécialisée. Or, peu d'apprentis sont engagés dans cette seule entreprise accueillante. La formulation "lorsque cela s'avère nécessaire..." laisse entrevoir la possibilité de "frictions" dans les relations entre ces trois lieux de formation.

Une première difficulté pour le jeune est de trouver une place en apprentissage. Or, trouver une place en apprentissage est essentiel et le contrat indispensable car celui-ci permet d'accéder à l'école professionnelle et aux cours interentreprises. Normalement, il y a suffisamment de places à disposition. En effet, peu de jeunes ne trouvent pas de stage mais prennent plus de temps pour trouver la bonne opportunité; les jeunes qui ne trouvent pas dans la profession souhaitée peuvent faire appel aux structures de soutien, aux foires et salons. Le taux de rupture de contrats d'apprentissage pendant la première année s'élève à 10%; dans ce cas, le jeune est contraint à continuer ses recherches afin de trouver le secteur, l'entreprise ou le métier souhaités .

Si la coordination des partenaires, fonctionne assez bien (y règne une bonne entente), la coopération entre les acteurs de la formation paraît plus perfectible.

Une difficulté soulevée au niveau des apprenants est notamment le constat de "décalages temporels" des apprentissages entre les besoins des entreprises, l'école professionnelle et relèvent un manque de pertinence de certains contenus des cours interentreprises. Le souhait serait d'aboutir à quelque chose de plus synchronisé temporellement or toutes les entreprises ne travaillent pas en même temps sur les mêmes aspects. Il s'agirait, par exemple, de travailler l'articulation des compétences visées à acquérir au niveau temporel. De plus, des jeunes soulèvent le manque de pertinence de certains contenus vus à l'école.

Du côté des formateurs, une marge de progression est soulignée à plusieurs niveaux. Il est constaté :

- Un manque de reconnaissance :
  - Par exemple, les mentors/tuteurs en entreprise ne parlent pas toujours correctement des enseignants des écoles professionnelles ou des formateurs des cours interentreprises.
  - La crainte d'une forme de surveillance de la part des uns et des autres par rapport à ce qui se passe en entreprise ou à l'école.
  - Les représentations des uns et des autres ne sont pas optimisées.
  - Travailler ensemble sur un même contenu n'est pas toujours bien reçu.  
Or, les partenaires se parlent davantage lorsque les jeunes rencontrent des difficultés d'apprentissage, des problèmes de comportement.

Même si le système fonctionne globalement très bien, on constate que l'école professionnelle est parfois dévalorisée par certains apprenants, que les contacts entre formateurs sont relativement peu nombreux excepté lors de difficultés scolaires; les

acteurs se parlent davantage via le média informatique, ou via l'apprenant au lieu de se parler directement.

Les cours interentreprises mis en œuvre par les associations professionnelles sont assez récents (20 ans seulement); ils sont financés par les trois partenaires, mais l'obligation est fédérale. Les centres proposant les cours sont souvent éloignés des écoles professionnelles. De ce fait, les possibilités de rencontres informelles sont peu fréquentes; les heures de cours sont prises sur les journées de formation prévues en entreprise, or le jeune n'y est pas présent mais continue à être payé par celle-ci.

Concernant les contacts des enseignants des écoles professionnelles avec les autres acteurs de la formation, selon une enquête, 33 sur 61 ont déclaré ne pas avoir de contacts avec les formateurs des cours interentreprises (cf. tableau).

En conclusion, la formation tripartite (duale) est globalement valorisée. Les cours interentreprises conviennent pour obtenir les compétences de base, celles qui constituent le noyau du métier, et ceci grâce aux centres spécialisés pilotés par les associations professionnelles. Cependant, l'intégration des divers apprentissages n'est pas encore optimale. Malgré une volonté de convergence souvent exprimée par les partenaires, on constate encore une certaine divergence. En quelque sorte, il manquerait une vision "domestique" de la coopération qui permettrait une compensation, construite à partir d'une suppléance des contributions. Cette vision se démarque d'une vision plus "industrielle" marquée par une séparation des tâches avec le moins possible de chevauchements (références à MAROY et DORAY).

La séparation théorie (vue dans les écoles) /pratique (vue dans les entreprises) est souvent une vision à la base des apprentissages. De plus, la recherche de transfert de la théorie vers la pratique et vice versa n'est pas optimale. Des modèles existent aujourd'hui dans la littérature consacrée à l'alternance et à l'apprentissage dual ; ils proposent une vision du passage d'une frontière montrant le jeune passant d'un univers à un autre tel un transfrontalier qui gagne sur les deux terrains, utilisant en permanence tout le potentiel offert; et ce, au-delà de cette frontière tout en y gagnant. L'alternance serait alors une opportunité pour élargir la compréhension du métier et il ne s'agirait plus seulement d'un changement de lieu où l'on fait des choses différentes. De ce fait, il faudrait davantage articuler les connaissances.

Le modèle de l'alternance en lui-même n'apporte pas de profitabilité. En effet, celle-ci dépend de l'activité de l'apprenant, des articulations possibles, des opportunités à établir des liens, de la représentation de la valeur des différents savoirs... ainsi que des possibilités d'aide à l'articulation de la part des encadreurs, voire leur disponibilité à s'assister mutuellement pour la formation de l'apprenant commun qu'ils partagent.

Cf. les réponses apportées par Monsieur Gurtner aux questions posées par les participants (voir fichier joint).

- Une grande variété de métiers est concernée par l'alternance et pas exclusivement les métiers techniques. Un des grands secteurs, celui de la santé et du social, de plus en plus favorisé par les jeunes, fait appel également à l'apprentissage ; de ce fait, la gamme des métiers est plus "féminine".
- Dans le supérieur, l'offre est moindre, ce n'est pas une véritable alternance mais plutôt une période de stage, et l'alternance y est moins pratiquée.
- Le service public est un employeur important et impliqué dans le système d'alternance, par exemple, l'employé de commerce est une profession bien représentée dans le secteur public.
- Au niveau des partenaires et grâce aux initiatives des uns et des autres, des rencontres s'organisent autour du renouvellement des conventions par rapport à la formation professionnelle. Mais, dans les écoles et dans les entreprises, personne n'est chargé de relations ou ne s'occupe de la tripartite en soi.
- Les cours interentreprises sont donnés par des professionnels encore en activité; dans les écoles, les enseignants de cours professionnels ne sont, en revanche, en général, plus en activité.
- Par rapport à la croyance selon laquelle la théorie précède la pratique, ou l'opposition fréquente entre théorie/pratique, ne faudrait-il pas laisser les personnes expérimenter et ensuite passer à la théorie? Une plateforme électronique a été créée permettant de capturer les expériences des apprentis et de les annoter afin de montrer des éléments. Les enseignants peuvent exploiter ces expériences, ces « traces » d'expérience pour illustrer et alimenter leurs cours. Certains enseignants construisent leur cours sur cette base ; d'autres les utilisent comme exemples. Renverser cette dynamique, partir des expériences pour ensuite théoriser la pratique est à l'essai. Dans les entreprises, l'erreur n'est pas permise et reste l'élément à éviter. Des procédures existent pour éviter que l'apprenant fassent des essais et erreurs; le mentor en entreprise va essayer de prévenir les erreurs avant qu'elles ne se produisent.

✓ **La formation collaborative : exemple du projet CoTraiN**

- Anne-Claire BERNARD, Chargée de mission Relations Internationales, IFAPME

- Linda RIGATTIERI, Responsable de la Coordination des Cours de Formation,

**Centoform**

- Sylvie LAENEN-GRAUX, Gestionnaire en matière de Contrôle Interne et Qualité,

**IFAPME**

- Rosa PRIMOCERI, Responsable Suivi Professionnel section HoReCa, CEFA de Court-

**Saint- Etienne**

- Doris WILLAME, Responsable Suivi Professionnel section TB/GTPE, CEFA de Court-

**Saint-Etienne**

CoTraiN signifie Créer des Réseaux de formation collaborative (projet Erasmus + 2016/2019). Si le financement Erasmus + (Programme européen pour l'éducation et la formation professionnelle - Programme stratégique) est terminé, les partenaires continuent à mettre en œuvre les résultats.

La formation en alternance est habituellement construite à partir du modèle classique basé sur une relation en triangle (Apprenant - Entreprise - Centre de formation ou

organisme intermédiaire qui octroie l'agrément, autorise une formation...). CoTraiN permet d'évoluer vers une formation collaborative dont il existe plusieurs modèles; la formation collaborative peut se pratiquer au niveau du volet théorique assuré par un centre de formation ou des cours interentreprises. Au niveau de CoTraiN, la formation collaborative s'opère au niveau de la formation pratique en entreprise, celle-ci étant assurée à partir de la complémentarité de deux ou plusieurs entreprises. Les entreprises formeront les apprenants ensemble sur base de la complémentarité de leurs activités.

La formation collaborative offre plusieurs avantages tant pour les entreprises que pour les apprenants. Citons le fait d'accroître la qualité de la formation (en s'assurant que les activités des entreprises "collaborantes" couvriront complètement le profil de formation), le fait d'étendre et varier l'expérience professionnelle des jeunes, offrir une formation plus adaptée à l'évolution du marché du travail, et pour les PME, participer à un "réseau" ... Des plus-values supplémentaires sont : ouvrir l'accès à l'alternance à des entreprises qui ne peuvent y recourir de manière classique pour l'instant, encourager l'émulation entre les entreprises et améliorer les compétences des futurs travailleurs sur le marché du travail .

Le projet CoTraiN s'est concrétisé grâce au coaching de deux partenaires, l'un autrichien (Institut de recherche en formation professionnelle) et le second situé en Allemagne (Réseau national de centres de formation en alternance).

Les trois partenaires pilotes - Centoform (Institut italien d'orientation et de formation professionnelle), le CEFA de Court-Saint-Etienne et l'IFAPME en collaboration directe avec l'IFAPME Mons Borinage Centre - ont mis certains mécanismes en place. Le tout était piloté par le CEPAG.

Le modèle successif qui se décline en plusieurs sous modèles propose une formation en entreprise sur base de périodes de formation successives, par exemple, exclusivement au sein de l'entreprise A pendant une période donnée et puis au sein de l'entreprise B, ensuite à nouveau A ou encore C ... Le modèle simultané propose une ligne du temps différente; la formation est organisée à la fois dans A et B pendant une même période (par exemple, 2 jours dans chacune des entreprises et un jour en centre de formation). Les deux modèles peuvent s'imbriquer l'un dans l'autre.

Le partenaire Centoform situé en Italie:

Le projet CoTraiN s'est concrétisé dans le cadre d'un cours de formation secondaire en dessin mécanique (correspondant au Cadre européen des certifications de niveau 4) en vue de l'obtention d'un Certificat de spécialisation de niveau supérieur technique. Ces cours sont entièrement gratuits pour les étudiants. Le secteur concerné par le projet CoTraiN est celui des Industries mécaniques car la région, considérée comme leader mondial, est spécialisée pour ce secteur de la conception jusqu'à la production. Le profil professionnel visé connaît une demande croissante. Des logiciels de dessin mécanique sont utilisés; le cursus est basé sur une occupation à temps plein (40 heures/semaine) et sur un profil de compétences.

La mise en œuvre a permis de toucher 7 entreprises et 4 étudiants. Par exemple, l'entreprise B avait besoin d'accueillir une personne déjà formée à un logiciel, donc le projet a d'abord fait appel à l'entreprise A (société de conception de logiciels spécialisés pour le secteur automobile). Après l'entreprise B, le jeune est passé à l'entreprise C, active dans l'impression 3D pour le perfectionnement des connaissances de l'étudiant.

L'interconnaissance des entreprises a été favorisée; la logique du gagnant/gagnant a eu des conséquences indirectes tels des effets commerciaux positifs pour les entreprises impliquées.

Les points forts et les points faibles ont été listés: les jeunes sont plus qualifiés, mais cette approche demande un changement d'esprit de la part des entrepreneurs... Comme points faibles: la mentalité dominante, la peur de partager les compétences, certains aspects considérés comme confidentiels... La pandémie a ralenti le processus, mais l'expérience se poursuivra avec d'autres filières.

- Etant donné le secteur concerné (le dessin mécanique), l'expérience a été exclusivement masculine.

IFAPME :

Le projet CoTraiN s'est inscrit dans le cadre réglementaire basé sur les agréments d'entreprise, le contrat d'apprentissage, le plan de formation fixé avant de démarrer la formation, les étapes de rémunération, le respect des référentiels métiers, des modalités d'épreuves, les guides de suivi d'entreprise... Sur cette base, de commun accord, les partenaires belges ont créé une convention de formation collaborative. Il s'agissait d'assurer une sécurité juridique grâce à une convention écrite.

Dans ce cas-ci, en plus du contrat d'apprentissage, cette convention de formation collaborative lie les 4 parties (au minima, un apprenant, deux entreprises et l'IFAPME). Elle complète la réglementation et précise "Qui" fait "Quoi", "Quand", "Comment"... Une analyse a été effectuée. La convention est commune aux partenaires pilotes, sur les documents, carnets, suivis... Les plans de formation sont spécifiques à chaque jeune (par rapport à ses acquis antérieurs) et à chaque entreprise participante (agrément existant par rapport aux activités). Par exemple, un module est prévu dans la première entreprise, un autre module plus court dans la seconde entreprise et un retour potentiel dans la première. Une des personnes clés est l'accompagnateur insertion en entreprise, en plus du référént IFAPME. Or, l'image de l'apprentissage dans une seule entreprise est bien ancrée. Les freins sont la peur de l'autre, de la concurrence...

Les bases de réglementation actuelles ne permettant pas nécessairement le passage concomitant dans plusieurs entreprises, le modèle successif est utilisé (modèle A - B - C...). Par exemple, la formation a pu se concrétiser dans les domaines de la coiffure (petit salon de coiffure - chaîne de salons de coiffure), de la vente (sandwicherie - supermarché), pour le métier de garagiste - réparateur (petit garage - garage polyvalent),... Certaines de ces entreprises sont agréées partiellement. La recherche d'évolution, d'efficacité se poursuit pour insérer les jeunes et pour qu'ils puissent acquérir le maximum de compétences pour aller vers l'emploi... Le taux d'insertion des jeunes s'élève à plus de 80%.

Le projet CoTraiN nourrit cette réflexion permanente interne. Si habituellement l'entreprise est agréée pour la totalité de la formation (normalement si l'entreprise n'atteint pas 80% du référentiel de formation, elle n'est pas du tout agréée), dans ce cas-ci, l'entreprise peut être agréée partiellement pour une durée d'un an. L'analyse métier est réalisée par le référent avec l'entreprise partenaire afin de réfléchir aux complémentarités possibles pour une partie du référentiel métier. L'agrément partiel est alors envisageable avec une visite du référent IFAPME, l'avis du secteur (comme ce fut le cas avec Educam, Alimento, ...) et celui du conseiller pédagogique... La décision est prise avec l'accord du Coordinateur.

Cette mise en œuvre est rendue possible grâce à la volonté de collaboration des entreprises, le fait d'être complémentaires afin d'augmenter les compétences des jeunes, avec l'appui des accompagnateurs insertion qui s'occupent des jeunes sans alternance. En effet, au départ l'IFAPME n'accueillait que les jeunes possédant un contrat d'alternance ; actuellement, ces accompagnateurs peuvent accompagner le jeune avec l'aide du référent et l'aider à trouver une entreprise.

Une réflexion est en cours pour le domaine de l'accueil de la petite enfance sur un changement éventuel de référentiel métier pour l'adapter aux évolutions... Le souhait est d'intégrer les conventions de stage. Pour ne pas avoir un document complémentaire de convention collaborative, le souhait serait de pouvoir l'intégrer dans le contrat d'alternance. Une adaptation du cadre réglementaire serait nécessaire.

Le CEFA de Court-Saint-Etienne:

Ce projet a permis aux jeunes de se lancer dans une nouvelle dynamique d'apprentissage et d'accompagnement, de s'investir dans une expérience innovante avec l'objectif d'obtenir un certificat de qualification et le CESS, ainsi que d'augmenter leur qualification dans le métier choisi. Il permet également de valoriser le système en alternance, en apportant un changement de regard sur l'enseignement qualifiant qui semble parfois oublié dans les débats politiques. La réussite dépend de la volonté, de la motivation, et suscite l'envie de changer la manière de penser la mobilité, avec la possibilité d'être formé au sein de plusieurs entreprises, d'apprendre de nouvelles compétences qui ne pouvaient être vues dans un seul lieu de formation, d'éviter de rester dans une zone de confort, de devenir davantage polyvalent. Ce projet permet également d'échanger sur les pratiques interentreprises et de favoriser une complémentarité entre les entreprises.

Pendant ces trois années, des partenariats ont été noués avec des fédérations, des employeurs, les secteurs d'activités (par exemple, le secteur immobilier, ou la Fe. Bi afin de proposer une orientation spécialisée vers le secrétariat médical). Ce projet a bénéficié aux jeunes et aux entreprises : 25 contrats de travail (contrats d'alternance ou contrats d'apprentissage industriel) ayant été signés dans les secteurs de l'Horeca, pour les métiers d'auxiliaire administratif et d'accueil et le métier de gestionnaire des TPE. Le constat est que certains jeunes souhaitent changer de lieu de formation et acquérir de nouvelles compétences, ce qui leur permet de découvrir les facettes différentes d'un même métier.

Plusieurs exemples sont présentés (cf. les slides). Sur base du plan de formation, un découpage permet de visualiser les tâches abordées, les compétences pouvant être vues dans chacune des entreprises. Ce qui ne peut être abordé en entreprise, peut être vu au CEFA. S'inscrire dans une formation collaborative permet de commencer par les techniques de base, pour ensuite, en concertation avec l'entreprise, passer à une autre entreprise afin de compléter la formation (cuisine, salle, contact clientèle, accueil du client, encodage...). Une vue d'ensemble des différentes possibilités offertes par le métier est une plus-value pour le jeune grâce à des entreprises différentes. La majorité des jeunes a été engagée dans l'une des deux entreprises collaborantes. Certains jeunes de troisième année ont demandé spontanément à participer au projet car ils avaient l'impression de ne plus évoluer dans leur formation et leurs apprentissages; ils ont discuté du projet et ceci a engendré un effet positif sur les accompagnateurs. Aujourd'hui, certains ex-diplômés

sont demandeurs de former d'autres jeunes, et reviennent vers le CEFA pour proposer des postes.

Le projet s'est poursuivi après le terme officiel. La situation liée au Covid a permis d'aller plus loin, de se questionner et ouvrir des perspectives d'avenir afin que les jeunes puissent continuer à acquérir des compétences, s'ouvrir vers d'autres secteurs d'activités, placer des jeunes dans des secteurs en demande, continuer la prospection et contacter de nouveaux employeurs. Un découpage des compétences, des activités a permis d'éviter des suspensions de contrat et le chômage temporaire, de poursuivre la formation collaborative en intégrant d'autres collaborateurs, d'autres sections du CEFA. Par exemple, pour le secteur HoReCa, des jeunes sont revenus spontanément pour se former temporairement en boucherie, en boulangerie - pâtisserie en attendant d'être réengagés dans le restaurant habituel.

Un guide méthodologique et différentes Newsletter ont été rédigés, ainsi qu'une vidéo explicative a été montée. CoTraiN a été identifié comme un exemple de bonnes pratiques, c'est en effet, un projet très enrichissant. Erasmus + constitue une excellente opportunité pour ce type de projet.

#### Questions/Réponses

- Réponse de Mme Fabienne Tinant, Coordinatrice du CEFA de Court-Saint-Etienne : Le travail s'est fait à partir du cadre législatif actuel. Un appel est lancé pour faire évoluer ce cadre législatif actuel afin de pouvoir travailler autrement. L'idée de la formation collaborative est de mettre ensemble plusieurs entreprises. C'est important de se sentir soutenu et de s'inscrire dans un cadre juridique. Il a été constaté que les jeunes ne peuvent appréhender l'ensemble des compétences avec une seule entreprise accueillante. Cela semble indispensable si l'on souhaite une formation en alternance de qualité.
- Réponse de Monsieur Alain Goreux de l'OFFA : L'OFFA est attentif à l'évolution de ce projet et entend collaborer à la mise en place du projet au quotidien. Le plus de la formation collaborative est de penser au départ à mettre ensemble un jeune et plusieurs entreprises dans un projet commun, même si pour l'instant cela se concrétise par la signature de contrats successifs.
- Réponse de Madame Laenen-Graux de l'IFAPME: Même si le projet est terminé, les acteurs restent dans la philosophie et la méthodologie. Il s'agit de déterminer au départ une collaboration entre plusieurs entreprises en fonction de leurs spécificités, de leurs forces et des compétences présentes dans telle ou telle entreprise. Une visite d'entreprise est réalisée afin d'octroyer l'agrément partiel pour leurs compétences et plus-values. Il est intéressant d'attirer davantage d'entreprises et des entreprises spécialisées dans un domaine.

Une demande est adressée au politique pour qu'il se positionne par rapport à ce projet. Le plan de formation est distribué sur plusieurs entreprises qui s'associent et visent la collaboration, tout en répondant au cadre légal actuel.

- Réponse de Madame Primoceri du CEFA de Court-Saint-Etienne : Dans la section HoReCa, pour acquérir les compétences nécessaires, on constate que les jeunes vont dans plusieurs entreprises différentes ; en plus ce cela, ils sont formés au CEFA et le programme d'apprentissage est chargé afin de transmettre les

compétences exigées par le programme. Certaines parties sont vues en Centres de Compétences, par exemple, Epicuris. Parfois, certains formateurs viennent au CEFA afin de voir certaines compétences bien spécifiques (qui ne peuvent être acquise ni à l'emploi, ni dans le cadre des cours). Un travail est réalisé avec une grille d'évaluation commune.

✓ **Alliance EAfA, European Alliance for Apprenticeships:**

**Ann Vanden Bulcke, Chargée de politiques, DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion, Commission européenne**

Cf. notes jointes