



Outils pour des
apprentissages de qualité

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

► **Organiser la formation en
apprentissage**



Outils pour des
apprentissages de qualité

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

► **Organiser la formation en
apprentissage**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

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

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

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

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

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

ISBN 978-92-2-032185-0 (imprimé)

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

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

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

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

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

Imprimé en Suisse

Outils pour des apprentissages de qualité

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

Table des matières

Acronymes et abréviations	v
Module 4 Organiser la formation en apprentissage	1
4.1 Inciter des candidats à suivre une formation en apprentissage	1
4.2 Recruter des apprentis	8
4.3 Élaborer un plan de formation	13
4.4 Mettre en place des méthodes de formation efficaces	18
4.5 Suivi, évaluation et certification des apprentis	25
4.6 Inclusion sociale	34
4.7 Liste de points à vérifier	39

Liste des outils

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

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

Liste des figures

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

Acronymes et abréviations

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



► Organiser la formation en apprentissage

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

Morten Wierod (président d'ABB), juin 2019

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

Organiser la formation en apprentissage

- Inciter des candidats à suivre une formation en apprentissage
- Recruter des apprentis
- Élaborer un plan de formation
- Mettre en place des méthodes de formation efficaces
- Suivi, évaluation et certification des apprentis
- Inclusion sociale

► 4.1 Inciter des candidats à suivre une formation en apprentissage



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

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

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

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



Les étapes nécessaires pour promouvoir un apprentissage de qualité

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

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

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

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

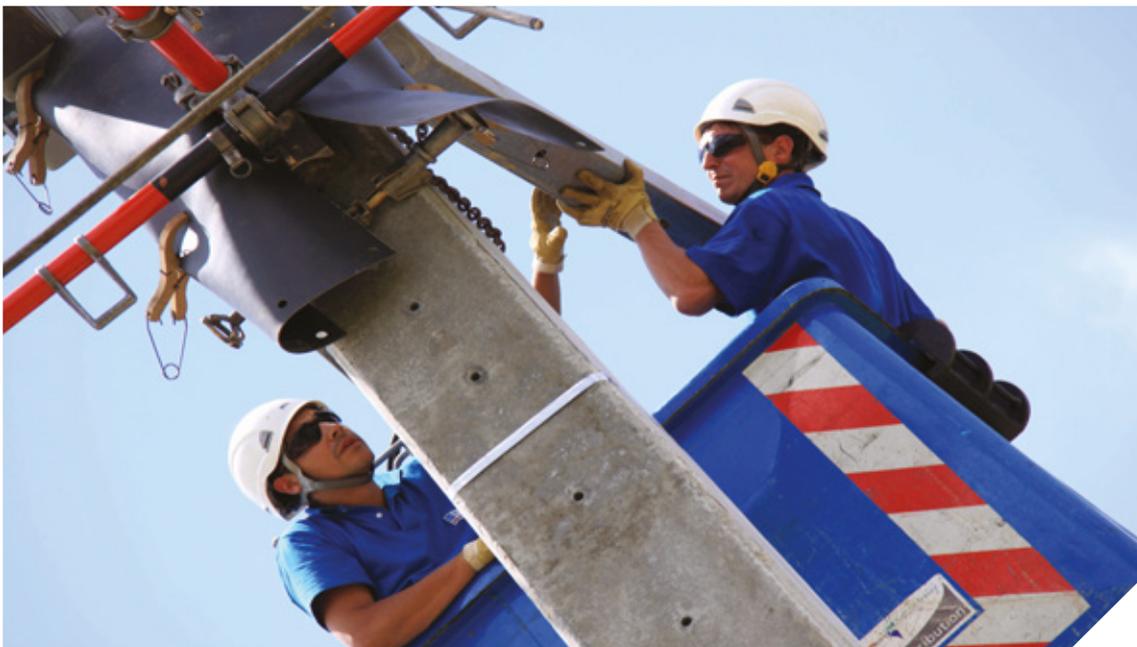
Encadré 4.1 Les programmes d'acquisition d'expérience professionnelle



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

Source: informations collectées et transmises par GAN Global;

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





Conseils

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



Outils pour promouvoir un apprentissage de qualité



Outil 4.1.1

Plateforme vidéo numérique "Filme ton job", France

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

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

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



Outil 4.1.2

Orientation professionnelle numérique à l'école, Allemagne

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

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



Outil 4.1.3

Offices d'orientation professionnelle, Suisse

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

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

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

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

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



Outil 4.1.4

Portail des carrières, Afrique du Sud

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

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

Outil 4.1.5

Documents de promotion de l'apprentissage, Canada

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

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

Outil 4.1.6 **Guide des meilleures pratiques pour des programmes d'aide à l'orientation et à la formation professionnelles destinés aux jeunes, Australie**

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

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

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

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



Outil 4.1.7 **Documents de promotion de l'apprentissage, Allemagne**

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

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

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





Outil 4.1.8

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

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

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

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

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



Outil 4.1.9

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

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

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

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

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



Outil 4.1.10

Orientation professionnelle en ligne, Autriche

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

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

► 4.2 Recruter des apprentis



Pourquoi est-il important de recruter les bons apprentis?

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

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

Encadré 4.2 La sélection des apprentis au Brésil



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

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



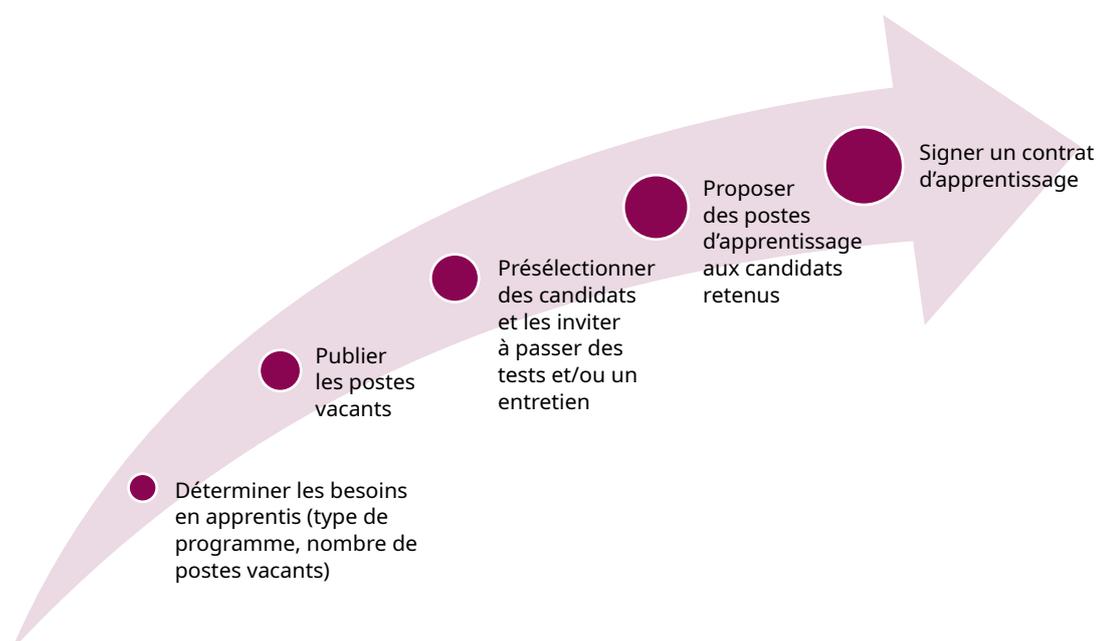
Les étapes du recrutement d'un apprenti

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

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

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

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



Source: figure réalisée par les auteurs.



Conseils

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





Outils pour recruter des apprentis



Outil 4.2.1 Portail en ligne de l'apprentissage, Inde

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

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



Outil 4.2.2 Portail européen sur la mobilité de l'emploi

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

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

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



© ILO

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

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

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



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

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

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

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

Outil 4.2.5 Procédure de recrutement des apprentis, Suisse

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

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

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

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

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

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

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

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

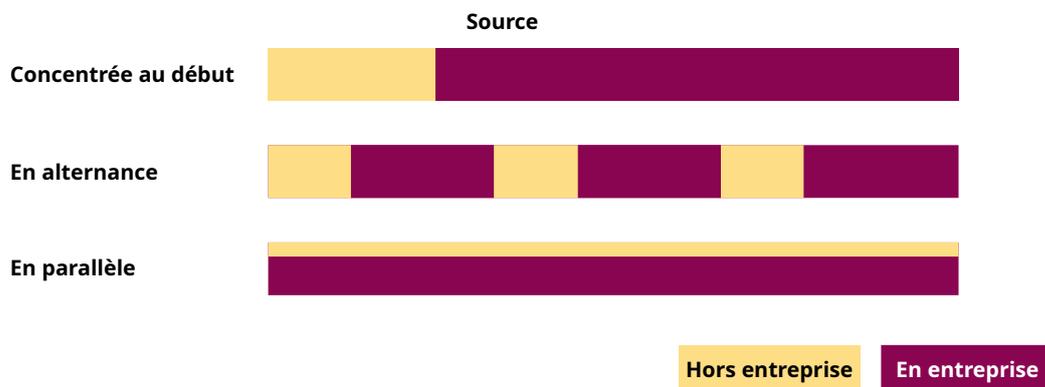
► 4.3 Élaborer un plan de formation



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

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

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

▶ **Figure 4.2** Organisation de la formation en entreprise et hors entreprise

Source: figure réalisée par les auteurs.

Organisation du temps de formation en entreprise et hors entreprise

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



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

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



Conseils

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





Outils pour élaborer un plan de formation

Outil 4.3.1 Exemple de plan de rotation, pays asiatiques¹

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

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

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

Outil 4.3.2 Planification du temps de formation des apprentis entre les différents sites, Allemagne

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

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

Outil 4.3.3 Plan de formation en entreprise, Allemagne

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

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

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

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



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

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

Ce plan de formation répond aux objectifs suivants:

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

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

▶ 4.4 Mettre en place des méthodes de formation efficaces



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

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

Des méthodes de formation efficaces

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

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

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



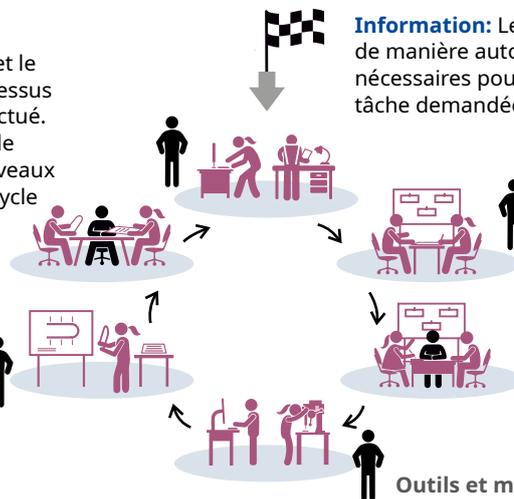
Vidéo: *Étapes de la formation professionnelle axée sur l'action*, https://www.youtube.com/watch?v=7vQ2-gEzlg8&list=PLcpWMAcdE_JfmBpdeMHXJaSRLIqr7RZtY

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

Objectif du processus d'action

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

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



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

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

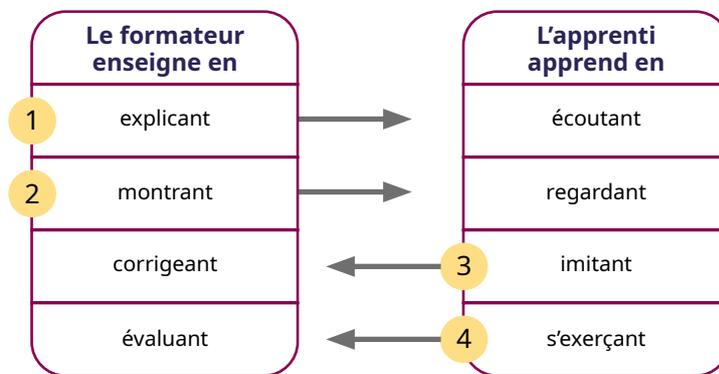
Décision: Les apprentis décident de l'exécution du plan avec le formateur. Celui-ci peut alors estimer si les élèves ont rassemblé les compétences nécessaires.

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

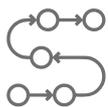
Source: réalisée d'après une figure élaborée par le BIBB, sans date.

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

► Figure 4.4 La méthode de formation en quatre étapes



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



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

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



Conseils

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



Outils présentant diverses méthodes de formation et d'enseignement efficaces

Outil 4.4.1 12 méthodes de formation destinées aux formateurs en entreprise, Allemagne

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

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

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

Outil 4.4.2 Manuel de formation des formateurs professionnels dans les métiers industriels et techniques, Afghanistan

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

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

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



© ILO



Using and analysing work processes

From the work process to the professional field of action

Creating learning and work tasks

It's in the mix: training and teaching methods

Defining and evaluating skills



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



▶ 4.5 Suivi, évaluation et certification des apprentis

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

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



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

Source: Kang, Jeon et Lee, 2017.

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



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

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

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



© ILO

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

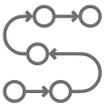
Il est important de garder à l'esprit que le suivi des apprentis ne doit pas être considéré comme une mesure de contrôle ou comme un moyen d'éliminer les apprentis plus faibles en cours de formation, mais plutôt comme un outil qui va contribuer au succès des programmes d'apprentissage pour tous.



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

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

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



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

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

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

Encadré 4.4 Le livret d'apprentissage



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

Le livret d'apprentissage a plusieurs utilités:

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

Source: BIT et OIE, 2019.

Encadré 4.5 Une évaluation transparente



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

Source: Kang, Jeon et Lee, 2017.



Conseils

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



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

Outil 4.5.1 Guide pratique pour le suivi et l'évaluation des apprentis, États-Unis

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

www.themanufacturinginstitute.org/Hidden/~-/media/CBE15B009AA745F496C3BBAAD21286F6.ashx

Source: *Employer's playbook for building an apprenticeship program*, p. 83:
www.themanufacturinginstitute.org/~-/media/53456D700856463091B62D1A3DA262F4/Full_Apprenticeship_Playbook.pdf



Outil 4.5.2 Examens blancs et évaluations en ligne, Inde

En Inde, la partie théorique de l'évaluation des apprentis se fait en ligne, tandis que la partie pratique se déroule dans les locaux de l'employeur. L'Institut national des moyens d'enseignement (NIMI) a développé une plateforme en ligne qui permet aux apprentis et aux stagiaires de passer des examens blancs. Ceux-ci peuvent ainsi évaluer et élargir leurs connaissances et leurs compétences et se préparer pour l'épreuve théorique. Les questions posées, qui ont trois niveaux de difficulté, visent à évaluer les connaissances, la compréhension fonctionnelle et la capacité à résoudre des problèmes, et font notamment appel à des images pour tester la compréhension pratique des apprentis.

Les résultats sont générés automatiquement à la fin du test et affichent les réponses correctes accompagnées d'explications, ce qui permet non seulement aux apprentis/stagiaires d'évaluer leurs connaissances, mais aussi de se préparer pour l'évaluation sommative. Enfin, les apprentis prennent part à une évaluation sommative en ligne, qui porte sur toutes les matières théoriques enseignées dans le cadre de leur formation.

Un exemple d'examen blanc est accessible ici: <http://nimionlinetesting.in/moodle/moodle/course/view.php?id=11> (en anglais).

Source: <http://nimionlinetesting.in/moodle/moodle/> (en anglais)

Outil | **Livret d'apprentissage, Bhoutan****4.5.3**

Ce livret d'apprentissage renseigne sur: l'état d'avancement de l'apprenti dans son acquisition des connaissances et des compétences enseignées dans le cadre de sa formation; le mode, la date et le lieu d'acquisition de ces compétences et connaissances; les personnes qui ont dispensé la formation et participé à l'évaluation.

Les sections de cet outil traitent notamment des aspects suivants: instructions concernant la tenue du livret d'apprentissage; consignation des activités quotidiennes; feuilles de présence; fiches d'évaluation des performances.

Source: https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=EDMSP1_254638 (en anglais)

Outil | **Livret d'apprentissage, Danemark****4.5.4**

Cet outil offre un exemple de livret utilisé pour un apprentissage en menuiserie. Le livret, qui doit être rempli par l'apprenti et par l'entreprise, comprend des fiches permettant d'évaluer l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice du métier, avec cinq niveaux allant de "absence de connaissances et d'aptitudes" dans un domaine donné à "capacité à planifier puis exécuter la tâche de manière autonome".

En plus de l'évaluation faite par l'employeur, une liste d'activités spéciales est fournie à l'apprenti pour qu'il indique sa maîtrise de sous-matières en rapport avec le métier dans les matières techniques. Cela donne un aperçu du niveau d'aptitude général de l'apprenti, à la fois pour lui même et pour l'entreprise.

Source: www.bygud.com/media/2030/carpenter_log_book.pdf (en anglais)

Outil | **Exemple de livret d'apprentissage, pays asiatiques¹****4.5.5**

Cet outil présente un modèle de livret d'apprentissage utilisable par l'entreprise et les apprentis pour la partie de la formation dispensée sur le poste de travail (voir l'annexe 12 de l'outil).

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

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





Outil 4.5.6 Livret d'apprentissage mobile, Colombie-Britannique

En Colombie-Britannique, les apprentis grutiers et les grutiers stagiaires utilisent une application mobile appelée SkillRecord pour consigner et prouver leur expérience de travail et leurs compétences.

Cette application permet aux utilisateurs de consigner les heures travaillées, les tâches effectuées et le matériel utilisé, et facilite l'ajout de photographies lors des saisies. Elle synthétise automatiquement les données saisies par l'employeur, le matériel utilisé et d'autres informations, donnant ainsi une image plus large et plus complète de l'expérience et des compétences acquises par les apprentis. Enfin, SkillRecord permet également aux apprentis de consulter leurs livrets d'apprentissage, ce qui facilite la collaboration et l'acquisition de savoirs entre collègues de formation.

Source: <https://bccranesafety.ca/logbook/> (en anglais)
<https://skillrecord.com/british-columbias-apprentices-embrace-mobile-logbook/> (en anglais)

Outil 4.5.7 Modèle de rapport de formation, Suisse

Le niveau atteint par un apprenti est indiqué au moins une fois par semestre dans cette fiche d'évaluation utilisée comme rapport de formation.

L'apprenti et son formateur discutent du contenu du rapport de formation, qui comprend une évaluation des compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles, ainsi qu'une section réservée à l'apprenti, axée sur les compétences professionnelles et méthodologiques, le climat de l'entreprise et le niveau d'encouragement personnel.

Source: Formulaire du rapport de formation: https://www.formationprof.ch/dyn/bin/22487-22490-1-bildungsbericht_fr_2018i.pdf
Guide d'utilisation du formulaire: https://www.vpet.ch/dyn/bin/3946-9548-1-infoblattbb_fr_neu18.pdf

Outil 4.5.8 Règles et conditions de l'évaluation formative et sommative, Afrique du Sud

Cet outil traite de l'assistance administrative nécessaire pour élaborer, organiser, structurer et mettre en œuvre un cadre d'évaluation pour le certificat national (professionnel).

Le document expose les règles et les conditions concernant la conduite, la gestion et l'administration de l'évaluation continue et des examens externes. Il précise les droits de toutes les parties concernées par le processus d'évaluation, à savoir les fonctionnaires chargés d'administrer l'évaluation, les apprentis, les parents et les institutions qui utilisent les résultats de l'évaluation.

Source: www.dhet.gov.za/FET%20College%20Examination/Other%20TVET%20College%20Examination%20Documents%201/1Policy%20on%20the%20conduct%20of%20exams%2030287%20of%2012%20september%202007%20PDF.pdf

Outil | Système d'évaluation et de certification, Danemark

4.5.9

Au Danemark, les examens doivent refléter les buts et les objectifs de chaque programme. Par conséquent, les examens varient d'un programme à l'autre et comprennent des épreuves orales et écrites ainsi que des oraux portant sur des projets (évaluation fondée sur des projets) et un examen d'ouvrier qualifié.

Les tests et examens sont généralement organisés par l'établissement d'EFP. Le comité professionnel est responsable du test d'ouvrier qualifié, même si le test proprement dit est mis au point en collaboration avec l'établissement d'EFP.

Après avoir terminé avec succès la période scolaire obligatoire, les participants reçoivent un brevet scolaire (*skolebevis*). Une fois le programme terminé dans son intégralité, les apprentis reçoivent un certificat d'études, qui comprend le brevet scolaire, un certificat de travail, une attestation de métier et, le cas échéant, le certificat d'ouvrier qualifié. Le certificat d'études confirme que l'apprenti a terminé sa formation avec succès et peut être embauché.

Source: www.apprenticeship-toolbox.eu/?id=89:examination-certification-in-denmark (en anglais)

Outil | Organisation de l'évaluation finale, Suisse

4.5.10

En Suisse, l'expression "procédure de qualification" désigne toute évaluation finale dans la formation professionnelle. Il peut s'agir d'un examen unique, de plusieurs examens partiels ou d'autres procédures reconnues séparément par les autorités fédérales (SEFRI). Chaque programme professionnel est régi par une ordonnance fédérale, dans laquelle sont précisés les critères de réussite de la procédure de qualification. Dans la plupart des programmes, la formation en milieu de travail est évaluée au moyen de travaux pratiques prescrits et/ou de travaux pratiques individuels.

- Les tâches d'un travail pratique prescrit sont définies par l'organisation professionnelle et sont les mêmes pour tous les apprentis du canton. Ces examens peuvent être organisés soit de manière centralisée (par exemple dans un centre de formation), soit dans les entreprises d'accueil, et se déroulent au même moment pour tous les candidats.
- Le travail pratique individuel est réalisé par l'apprenti sur son lieu de travail et correspond à une tâche concrète demandée par l'employeur. Le superviseur du candidat rédige un document décrivant la tâche à réaliser (avec l'aide de l'apprenti) puis le soumet à l'appréciation du jury d'examen. Une fois le travail pratique individuel terminé, il est examiné par le superviseur qui suggère ensuite une évaluation. Le candidat présente alors son travail au jury d'examen. Le jury et le superviseur s'entendent sur la note finale attribuée au travail effectué.

Source: <http://qv.berufsbildung.ch/dyn/1579.aspx>

www.berufsbildung.ch/dyn/11007.aspx?lang=FR&action=detail&value=6&lex=1

Outil 4.5.11

Sélection et formation des examinateurs, Suisse

En Suisse, les examinateurs sont désignés par les autorités cantonales sur recommandation des associations professionnelles. Leur mission consiste à préparer et à faire passer l'ensemble ou une partie des examens.

Les examinateurs sont des personnes qualifiées recrutées parmi les responsables de la formation en entreprise et en école professionnelle. Ils doivent être titulaires au moins du certificat fédéral d'aptitude pour le domaine professionnel dans lequel ils exercent la fonction d'expert ou posséder une qualification équivalente. Les experts doivent être formés dans leur domaine professionnel et posséder un savoir-faire pédagogique, méthodologique et didactique satisfaisant. Ils sont formés dans le cadre de cours dispensés par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) en collaboration avec les cantons et des organisations du monde du travail.

Le *Manuel pour expertes et experts aux procédures de qualification de la formation professionnelle initiale* est l'ouvrage de référence pour la réalisation des procédures de qualification. Publié par l'IFFP, le manuel a été élaboré en collaboration avec le Centre suisse de services Formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO) et des partenaires de la formation professionnelle. Destiné à tous les professionnels appelés à examiner et évaluer, il comprend des exemples de procédures et des approches de solutions pour la préparation, le déroulement et l'évaluation des procédures de qualification au degré secondaire II.

Source: Formation de base et continue des examinateurs par l'IFFP:
www.iffp.swiss/expertes-et-experts-aux-examens

Lien vers le manuel des examinateurs (disponible en français, en allemand et en italien):
<http://pq.formationprof.ch/dyn/7236.aspx>

Outil 4.5.12

Organisation de l'évaluation finale, Allemagne

En Allemagne, l'examen final est régi par l'ordonnance de formation professionnelle correspondante et les organismes compétents, qui sont généralement les chambres.

Dans cet exemple, l'examen final d'une qualification de technicien en électronique pour le génie industriel comporte deux parties:

- La première partie se déroule avant la fin de la deuxième année de formation. L'examen comporte une tâche complexe à réaliser, des oraux de mise en situation et des épreuves écrites.
- La deuxième partie de l'examen final comporte des épreuves portant sur les aspects suivants: exécution d'un ordre donné par l'entreprise; conception d'un système; analyse de fonctions et de systèmes; étude du contexte économique et social. Les thèmes suivants sont également abordés: législation concernant l'EFP, droit du travail et des conventions collectives; structure et organisation de l'entreprise d'accueil; sécurité et santé au travail; protection de l'environnement; communication dans l'entreprise et communication technique; planification et organisation du travail; évaluation des résultats; gestion de la qualité; évaluation de la sécurité des installations et équipements électriques.

Source: [www.bibb.de/dokumente/pdf/ElektronikerIn\(1\).pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ElektronikerIn(1).pdf) (en anglais et en allemand)

▶ 4.6 Inclusion sociale



En quoi l'inclusion sociale est-elle un aspect essentiel d'un programme d'apprentissage de qualité?

La formation en apprentissage peut être un moyen efficace et sûr pour des personnes de tous horizons d'acquérir les compétences nécessaires pour accéder à des emplois décents et poursuivre une carrière enrichissante. Pour un employeur, des programmes d'apprentissage ouverts au plus grand nombre permettent à celui-ci d'accéder à un vivier de compétences plus important et donnent une image positive de l'entreprise (voir l'encadré 4.6).

Encadré 4.6 Des réfugiés en apprentissage, Allemagne



En 2016, Nestlé Allemagne a lancé l'initiative "Nestlé hilft" pour apporter une aide d'urgence et contribuer à l'intégration des réfugiés. Le programme a notamment pour objectif de faciliter l'accès à l'emploi et l'insertion sur le marché du travail des jeunes réfugiés par le biais de stages et de formations en apprentissage. En 2017, 20 jeunes se sont vu proposer une formation en apprentissage et 25 avaient déjà effectué un stage. En plus de la formation proprement dite, Nestlé prend à sa charge les cours de langue nécessaires.

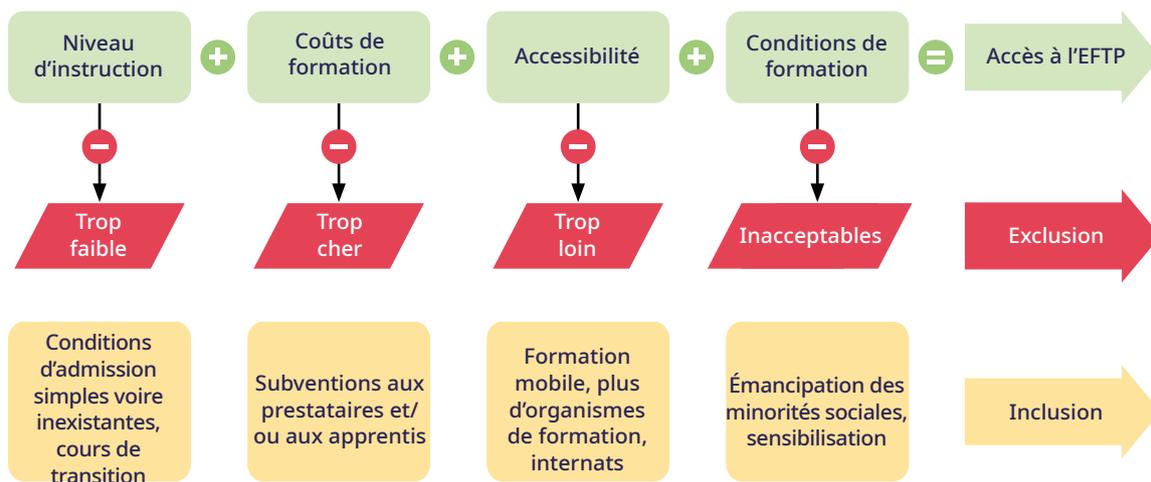
Source: informations collectées et transmises par GAN Global; <https://www.nestle.de/medien/news/nestle-hilft>

L'inclusion sociale dans l'apprentissage nécessite des approches ciblées de manière à offrir les mêmes chances à toutes les couches de la société dans le processus de recrutement et à pouvoir aider les apprentis à aller au bout de leur formation, quel que soit leur milieu socio-éducatif. Or, plusieurs difficultés obèrent actuellement cet objectif d'inclusion, par exemple: des conditions d'admission minimales qui empêchent de nombreux candidats d'accéder à ce type de formation; des possibilités insuffisantes et/ou une offre inadéquate pour les personnes handicapées et celles qui vivent dans des zones rurales ou reculées; des préjugés sexistes. La figure 4.5 illustre quelques-uns des problèmes d'inclusion qui se posent dans les programmes d'EFTP et d'apprentissage.

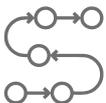
En plus d'une aide pour surmonter les problèmes d'accès, les apprentis, en particulier les plus jeunes, pourront avoir besoin d'un soutien ciblé pour terminer avec succès leur formation. On notera que le risque de rencontrer des difficultés pour aller au bout du programme est plus élevé pour un jeune vulnérable que pour un apprenti moyen. Si un abandon en cours de formation a un coût pour l'apprenti en ce qui concerne ses futures performances sur le marché du travail, il a également un coût pour l'employeur qui a investi dans le recrutement et la formation de cet apprenti (OCDE, 2018a).

Par ailleurs, la prise en compte de contraintes particulières associées à la formation d'apprentis en situation de handicap nécessite des programmes conçus spécialement. Dans le premier volume du guide pratique, l'encadré 39 présente un exemple au Brésil.

► Figure 4.5 Le défi de l'inclusion dans l'EFTP et l'apprentissage



Source: d'après Kehl et coll., 2019.



Les étapes nécessaires pour garantir l'ouverture à tous des programmes d'apprentissage

- Chaque entreprise, en concertation avec des organisations de travailleurs, pourra élaborer une stratégie d'inclusion en phase avec sa propre vision et conforme aux politiques nationales en la matière. Cette stratégie pourra comporter les aspects suivants:
 - » fixer des objectifs chiffrés pour accroître la participation des catégories défavorisées et sous-représentées au programme;
 - » sensibiliser et former le personnel, en particulier les responsables du recrutement, de la supervision et de l'encadrement des apprentis, à l'importance et aux avantages de promouvoir l'inclusion en accordant une attention particulière aux femmes, aux personnes handicapées, aux migrants et à d'autres catégories vulnérables;
 - » aider et encadrer davantage les apprentis susceptibles de décrocher;
 - » offrir des conseils d'orientation ciblés aux apprentis, en collaboration avec des organisations qui représentent ou soutiennent des catégories défavorisées ou sous-représentées, avant et pendant une formation en apprentissage;
 - » renforcer les activités de sensibilisation organisées pour des apprentis potentiels issus de catégories défavorisées ou sous-représentées par des conseillers en orientation professionnelle, des prestataires d'enseignement, des entreprises, des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs.
- Les entreprises devront veiller à l'insertion effective des jeunes sur le lieu de travail et prendre des mesures pour prévenir les discriminations et le harcèlement au travail.
- L'instance réglementaire compétente devra évaluer le caractère inclusif des programmes d'apprentissage et prendre des mesures correctives, le cas échéant.



© ILO



Conseils

- ★ Une combinaison d'approches à plusieurs niveaux – macro, méso, micro – est nécessaire pour garantir le caractère inclusif des programmes d'apprentissage. Alors que les praticiens peuvent agir aux niveaux micro et méso, les décideurs doivent promouvoir un environnement favorable au niveau macro, en élaborant des politiques efficaces et en incitant les entreprises à ouvrir leurs programmes d'apprentissage au plus grand nombre. Ces questions sont examinées plus en détail dans le premier volume du guide pratique, au chapitre 10.
- ★ Afin de sensibiliser à l'importance et aux avantages de l'inclusion sociale dans l'apprentissage, la réalisation d'études de cas sur la réussite d'apprentis issus de milieux défavorisés devra être encouragée.
- ★ Les mesures suivantes pourront contribuer à promouvoir l'inclusion sociale dans l'apprentissage:
 - ▶ Des *programmes de préapprentissage* – conçus pour accueillir un large public issu de milieux socio-éducatifs divers – pour enseigner aux futurs apprentis les compétences qui leur permettront de commencer leur formation en apprentissage proprement dite. Quelques exemples sont donnés dans le tableau 6.1 du module 6.
 - ▶ Des *mesures de soutien en cours de formation*, afin de s'assurer que les apprentis qui rencontrent des difficultés à différents stades d'un programme d'apprentissage bénéficient d'une aide ciblée qui leur permettra de terminer le programme avec succès.



Outils pour favoriser l'inclusion sociale dans l'apprentissage

Outil 4.6.1

Un apprentissage d'intégration pour des personnes aux besoins particuliers, Autriche

En Autriche, l'apprentissage d'intégration (IBA) s'adresse aux personnes ayant des besoins particuliers, aux personnes en situation de handicap et à celles qui n'ont pas de certificat de fin d'études élémentaires. Les caractéristiques de l'apprentissage d'intégration sont notamment les suivantes:

- Période de formation plus longue ou possibilité de qualification partielle: les apprentis peuvent rallonger leur période de formation (d'un ou deux ans) ou obtenir une qualification partielle en un, deux ou trois ans.
- Aide à la formation: le programme IBA apporte un soutien aux apprentis tout au long de leur formation, tant pendant leur stage dans l'entreprise d'accueil que dans l'établissement d'enseignement. La fonction de l'aide à la formation est une fonction à la fois de coordination et de soutien. La plupart des assistants ont reçu une formation spécialisée et viennent d'organisations de jeunes défavorisés. Lorsqu'une entreprise propose un IBA, les assistants de formation se chargent des tâches administratives, définissent le contenu du contrat de formation entre l'apprenti et l'entreprise d'accueil, préparent/sensibilisent les employés de l'entreprise et trouvent une personne pour aider l'apprenti à son arrivée, et s'occupent d'inscrire l'apprenti à l'école professionnelle. Par la suite, les assistants de formation jouent le rôle de médiateur, apportent un soutien didactique à l'apprenti et conçoivent l'examen final de la qualification partielle. Lorsque l'IBA se déroule dans un centre de formation supraentreprise, l'aide à la formation est apportée par le travailleur social du centre.

Source: www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Work-based_Learning_For_Youth_At_Risk-Getting_Employers_On_Board.pdf (en anglais)

Outil 4.6.2

Note d'orientation pour faire en sorte que l'apprentissage et la formation sur le lieu de travail prennent en compte les personnes handicapées, BIT

Cet outil du BIT présente la notion de programme d'apprentissage ou de formation en milieu de travail ouvert aux personnes handicapées, en précise le rôle et se concentre sur des moyens pratiques pour mettre en œuvre de tels programmes. Il contient également des recommandations de principe à l'intention des gouvernements, des institutions responsables du développement des compétences, des employeurs et d'autres parties prenantes – notamment les organisations de travailleurs et les associations de personnes handicapées – dans l'optique de créer un environnement plus favorable. La publication contient des exemples pris dans le monde entier, qui montrent comment ces programmes peuvent être mis en œuvre.

Source: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_638712.pdf

Outil 4.6.3 Programmes d'apprentissage spéciaux de courte durée pour jeunes en situation de vulnérabilité, Suisse

En Suisse, des programmes d'apprentissage en deux ans peuvent être proposés aux jeunes âgés d'au moins 15 ans qui ont achevé le premier cycle de l'enseignement secondaire, qui risquent de sortir du système éducatif et/ou qui peinent à trouver une formation en apprentissage "normale" en trois ou quatre ans.

Le dispositif propose des formations à une soixantaine de métiers. Comme dans un programme d'apprentissage classique, la formation est dispensée en partie sur le poste de travail et dans une école professionnelle. En général, les apprentis passent une journée par semaine à l'école dans des classes de 12 élèves, cet effectif étant jugé optimal. Les apprentis formés dans le cadre de ce dispositif bénéficient d'un accompagnement individualisé, notamment d'un tutorat personnalisé, de cours de rattrapage et d'un soutien de la part des formateurs en entreprise. À l'issue des deux ans, il est possible de poursuivre en basculant sur une formation classique en trois ou quatre ans (en fonction des réglementations fédérales ou cantonales).

L'analyse coûts-avantages de ces programmes d'apprentissage en deux ans montre qu'en moyenne leur seuil de rentabilité est atteint avant la fin de la formation. Ces programmes ont donc la capacité de séduire des entreprises tout en poursuivant un objectif d'insertion sociale.

Source: www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Work-based_Learning_For_Youth_At_Risk-Getting_Employers_On_Board.pdf (en anglais)

Outil 4.6.4 Outils pour repérer les apprentis susceptibles d'abandonner en cours de formation et conseils aux formateurs, aux enseignants de l'EFPP et aux parents sur la manière de gérer cette situation

Le projet QuABB (Renforcement des capacités des élèves, des entreprises et des écoles professionnelles participant à la formation en apprentissage) présente un ensemble d'outils permettant de repérer les apprentis susceptibles d'abandonner en cours de formation et offre des conseils aux formateurs, aux enseignants de l'EFPP et aux parents sur la manière de gérer cette situation. Le système d'alerte précoce comporte 30 outils destinés aux apprentis, aux formateurs en entreprise et aux enseignants de l'EFPP. Le baromètre de l'humeur est un indicateur utilisé pour saisir un instantané de l'état émotionnel de la classe et permettre aux enseignants d'engager la conversation avec les élèves dont le moral n'est pas bon.

Source: <https://www.cedefop.europa.eu/en/toolkits/vet-toolkit-tackling-early-leaving/resources/qualifizierte-ausbildungsbegleitung-betrieb> (en anglais)

► 4.7 Liste de points à vérifier

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



Organiser des programmes d'apprentissage de qualité	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Est-ce que toutes les parties concernées participent, dans le cadre du dialogue social, à l'élaboration d'une stratégie de communication visant à promouvoir la formation en apprentissage?				
Est-ce que des groupements de jeunes participent à l'élaboration des activités de promotion de l'apprentissage?				
Est-ce que la stratégie de communication intègre les besoins spécifiques de différents groupes cibles de manière à pouvoir mobiliser ces groupes avec efficacité?				
Les apprentis potentiels sont-ils suffisamment informés des avantages d'une formation en apprentissage?				
Les employeurs sont-ils responsables de l'embauche des apprentis?				
Existe-t-il un plan de formation de l'entreprise qui précise les détails de la formation sur le poste de travail et répertorie les superviseurs ou maîtres d'apprentissage responsables?				
Le plan de formation de l'entreprise est-il intégré au contrat d'apprentissage?				
Existe-t-il un plan de rotation au sein des différents services de l'entreprise pour enrichir et diversifier l'expérience de formation des apprentis?				
Existe-t-il un mécanisme de règlement des conflits et des différends en cas de problème?				
La formation est-elle dispensée d'une manière suffisamment bien coordonnée entre les prestataires d'EFTP et les employeurs pour favoriser une progression efficace?				

Organiser des programmes d'apprentissage de qualité	Oui	Non	Améliorations nécessaires	Remarques
Les prestataires d'EFTP et les employeurs sont-ils parvenus à un accord sur la répartition des périodes de formation en entreprise et hors entreprise?				
Existe-t-il un mécanisme d'évaluation systématique pour encourager les apprentis et favoriser leur progression?				
Les prestataires d'EFTP et les employeurs ont-ils un moyen d'échanger des informations sur la progression des apprentis?				
Est-ce que les apprentis consignent leur progression dans un livret d'apprentissage? Si oui, est-ce que ce livret facilite l'échange d'informations sur la progression des apprentis entre les prestataires d'EFTP et les employeurs?				
Existe-t-il un accord clair sur la répartition des coûts de l'évaluation des apprentis entre les différentes parties prenantes?				
Les organisations de travailleurs et d'employeurs participent-elles à la préparation de l'évaluation des apprentis?				
Les employeurs jouent-ils un rôle de premier plan dans l'évaluation de la formation des apprentis?				
Les critères d'évaluation concordent-ils avec le profil professionnel et le curriculum?				

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

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

Morten Wierod (président d'ABB), juin 2019

ISBN: 978-92-2-032186-7



9 789220 321867