



Outils pour des  
apprentissages de qualité

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

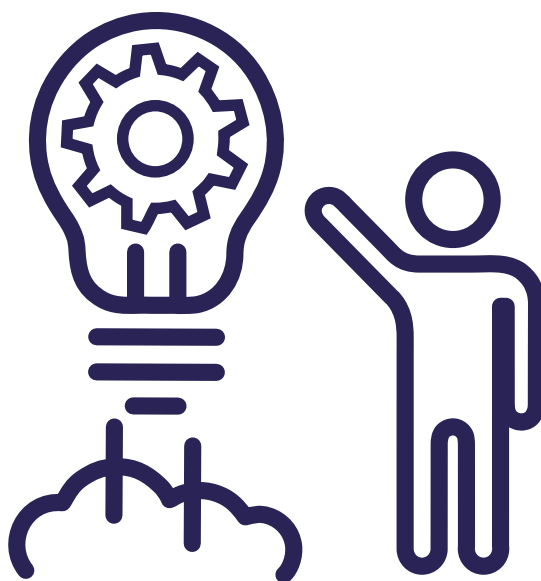
- ▶ **Innovations et stratégies en  
matière d'apprentissage**



Outils pour des  
apprentissages de qualité

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

► **Innovations et stratégies en  
matière d'apprentissage**



Publié sous la direction de: Ashwani Aggarwal

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

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

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

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

---

Imprimé en Suisse

## Outils pour des apprentissages de qualité

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

### ▶ **Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage**

## Table des matières

Acronymes et abréviations iv

### **Module 6 Innovations et stratégies en matière d'apprentissage 1**

6.1 Innovations et nouvelles tendances dans l'apprentissage 1

6.2 Stratégies pour promouvoir un apprentissage de qualité 19

Annexe I: Qui doit piloter les programmes d'apprentissage? 25

Bibliographie 27

### Liste des outils

Outil 6.1.1	Guide pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de préapprentissage, Learning and Work Institute	13
Outil 6.2.1	Guide de réflexion pour améliorer l'apprentissage informel en Afrique, BIT	24

### Liste des tableaux

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

## Acronymes et abréviations

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





## ▶ Innovations et stratégies en matière d'apprentissage

*Les syndicats (Groupe syndical 20 ou L20) et les organisations d'employeurs (Business 20 ou B20) ont appelé les États membres du G20 à adopter des mesures pour promouvoir l'apprentissage. En coopération avec des organisations mondiales de travailleurs et d'employeurs, ils ont élaboré des Éléments clés de l'apprentissage de qualité (CSI, 2013).*

Ce module présente une série d'innovations et de stratégies pour promouvoir des programmes d'apprentissages de qualité.

### ▶ 6.1 Innovations et nouvelles tendances dans l'apprentissage

---

Bien que la formation en apprentissage existe depuis des millénaires, elle évolue et s'adapte constamment pour répondre aux nouvelles demandes sur le marché du travail. Les nouvelles technologies, l'évolution démographique, la mondialisation et les nouveaux modes d'organisation et de gestion des ressources humaines modifient de plusieurs manières les besoins en compétences des employeurs. Aujourd'hui, presque tout le monde s'attend à voir sa carrière évoluer au fil du temps grâce à la formation continue. De nombreuses autres possibilités de formation, y compris dans l'enseignement supérieur, concurrencent fortement la formation en apprentissage. Les nouvelles technologies de formation en ligne font évoluer les modes d'acquisition des compétences.

Quoique la situation varie considérablement d'un pays à l'autre, la transformation en cours dans le monde du travail modifie partout le visage de l'apprentissage. Le stéréotype de l'apprenti – un garçon d'une quinzaine d'années qui apprend un métier manuel auprès d'un employeur du secteur privé – est souvent éloigné de la réalité. En effet, de plus en plus de filles apprennent des métiers très divers par l'apprentissage dans le secteur public comme dans le secteur privé, et la formation en alternance est présente jusque dans l'enseignement supérieur.

Même si certaines des caractéristiques traditionnelles perdurent dans la formation en apprentissage d'aujourd'hui, ce mode de formation peut et devrait être utilisé beaucoup plus largement. En fait, on trouve des formations en apprentissage à des métiers manuels ou non dans l'ensemble du secteur public, dans le secteur des services ainsi que dans l'industrie, et à des niveaux pouvant aller jusqu'au supérieur. Pour répondre à l'évolution rapide du marché du travail, l'apprentissage est de plus en plus utilisé pour former à des métiers autres que les métiers traditionnels et artisanaux. Dans certains pays, une grande partie des apprentis sont des femmes. En Angleterre, par exemple, il y a presque autant



d'hommes que de femmes parmi les apprentis qui commencent une formation (Powell, 2019). Il peut s'agir de travailleurs en place pour lesquels l'apprentissage devient alors un moyen de se perfectionner ou de se recycler. Alors que certains apprentis se forment auprès d'un unique maître d'apprentissage à son compte, d'autres travaillent dans des entreprises comptant des centaines de milliers d'employés. Dans certains cas, les apprentis se forment auprès de plusieurs employeurs par rotation.

Outre la nature multiforme de l'apprentissage, les mutations dans le monde du travail génèrent des défis inédits que les formes classiques de l'apprentissage peinent à relever. Par exemple, il est peut être irréaliste d'envisager des apprentissages sous leur forme traditionnelle dans un secteur du travail indépendant en plein essor (OCDE, 2018a). Dans d'autres cas, les programmes d'apprentissage ont évolué au point de ne plus pouvoir être considérés comme de véritables formations en apprentissage. Par exemple, la durée de certains programmes d'apprentissage est ramenée à quelques mois. Par conséquent, il existe aujourd'hui dans de nombreux pays une tension croissante entre la demande d'innovation et la nécessité de préserver les caractéristiques fondamentales de l'apprentissage traditionnel, ce qui nécessite d'établir une définition précise de ce mode de formation.

Cette section donne un aperçu de programmes d'apprentissage élaborés dans de nouveaux contextes – dans des métiers non traditionnels, dans l'enseignement supérieur, pour des adultes ou pour des jeunes qui ont abandonné leurs études. Elle apporte notamment un éclairage sur trois points importants:

- ▶ la manière dont les nouvelles technologies font évoluer les modes d'acquisition des compétences;
- ▶ la manière dont la formation en apprentissage peut être utilisée pour répondre à la demande croissante de compétences numériques;
- ▶ d'autres dispositifs innovants, tels que les stages de préapprentissage, la modularisation et l'adaptation des formations, pour répondre aux besoins des PME.

## 6.1.1 Les transformations amenées par la technologie dans le domaine de l'apprentissage

### Les nouvelles tendances

Les nouvelles technologies ont transformé la manière dont sont dispensées les formations en apprentissage, notamment pour ce qui est des méthodes et des lieux de formation. Les progrès des technologies de l'information et de la communication tendent à estomper les frontières conventionnelles entre le lieu de travail d'un côté et la salle de classe de l'autre, où sont traditionnellement dispensés le volet en entreprise et le volet hors entreprise de la formation. Ces dernières années, le télétravail est devenu de plus en plus courant, certaines personnes travaillant à distance depuis leur domicile ou sur plusieurs sites. Parallèlement, les plateformes de formation en ligne ont elles aussi transformé la manière d'enseigner le volet hors entreprise des programmes d'apprentissage, qui impliquait traditionnellement un enseignement en face-à-face. Aujourd'hui, le système habituel des jours de congé prévus pour la formation hors entreprise perd de son intérêt dans la mesure où il est possible de suivre une formation en ligne presque n'importe où.



Afin de tenir compte du processus en cours de numérisation des systèmes d'enseignement et de formation, ce volume du guide pratique propose une série d'outils technologiques numériques qui jouent un rôle à part entière dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes d'apprentissage. Non seulement ces outils enrichissent le processus de formation et favorisent la motivation des apprentis, mais ils sont également utilisés par les employeurs pour rendre les programmes d'apprentissage plus attractifs. Par ailleurs, en facilitant l'acquisition de compétences techniques, transférables et numériques, les outils technologiques renforcent la capacité des apprentis à trouver un emploi et à s'adapter à un monde du travail en mutation (voir l'encadré 6.1).

Bien utilisées, les nouvelles technologies peuvent contribuer à améliorer les programmes d'apprentissage en aidant les praticiens à :

- ▶ Promouvoir l'apprentissage par le biais: de plateformes utilisant différents supports pour atteindre, informer et attirer des personnes susceptibles d'être intéressées par ce type de formation et les métiers enseignés (outils 4.1.1, 4.1.2 et 4.1.7); de services d'orientation professionnelle en ligne (outils 4.1.3, 4.1.4, 4.1.10 et 5.1.1), notamment des plateformes qui mettent en relation des établissements d'enseignement avec des professionnels volontaires exerçant des professions diverses dans différents secteurs (outil 4.1.8); de systèmes de visioconférence réunissant des apprentis et des employeurs d'entreprises locales et nationales (outil 4.1.9).
- ▶ Recruter des apprentis au moyen: de plateformes de mise en relation qui apportent des informations sur les postes vacants et les candidats disponibles dans un domaine et une profession donnés (outils 4.2.1 et 5.1.1); de tests en ligne conçus pour faciliter la sélection des futurs apprentis et trouver le meilleur candidat pour une entreprise d'accueil donnée (outil 4.2.4).
- ▶ Améliorer l'expérience de formation grâce à des supports pédagogiques et didactiques numériques, et introduire différentes méthodes de formation en complément des méthodes plus traditionnelles – livres électroniques interactifs avec vidéos et modèles animés en 3D intégrés, cours par visioconférence, applications mobiles (outils 2.4.2, 2.4.3 et 4.4.6); dispenser en outre un enseignement professionnel mieux intégré grâce à des plateformes de formation en ligne qui offrent la possibilité de créer des espaces numériques pour partager des expériences professionnelles et tenir un journal d'apprentissage formel, ce qui encourage l'acquisition de savoirs entre collègues de formation et aide les enseignants à préparer des activités (outil 2.4.1).
- ▶ Utiliser l'intelligence artificielle et l'analyse de données pour repérer précocement les apprentis susceptibles d'abandonner en cours de formation et améliorer la mise en œuvre des programmes et l'expérience de formation. L'analyse prédictive s'attache à déterminer les profils ou les combinaisons de facteurs pouvant indiquer, par exemple, qu'un apprenti est susceptible d'abandonner en cours de formation. L'analyse prédictive peut étudier la réactivité des tuteurs en déterminant la rapidité avec laquelle le travail est évalué et rendu aux apprentis. Elle a également la capacité d'apparier des tuteurs et des apprentis<sup>1</sup>. MWS Technology Ltd a développé Aptem, une application de gestion des programmes d'apprentissage<sup>2</sup> dotée d'une fonctionnalité d'apprentissage automatique intégrée pour le Royaume-Uni.

<sup>1</sup> Pour plus de détails, consulter le site <https://www.aelp.org.uk/news/news/think-pieces/patron-think-piece-aptem-smart-machines-can-transform-apprenticeships/>

<sup>2</sup> Pour plus de détails, consulter le site <https://www.aptem.co.uk/features/>

- ▶ Établir des relations plus étroites et favoriser la coordination entre les apprentis, les entreprises et les prestataires d'EFTP au moyen de portails qui connectent les différents lieux de formation, permettant ainsi à toutes les parties concernées d'être informées des progrès professionnels et scolaires des apprentis (outil 2.4.1).
- ▶ Assurer le suivi de la formation au moyen, d'une part, de livrets mobiles qui permettent aux apprentis de consigner et de prouver leurs progrès professionnels et scolaires, y compris des détails comme les heures travaillées, les tâches effectuées et le matériel utilisé (outil 4.5.6), et, d'autre part, de plateformes d'(auto)évaluation qui permettent aux apprentis d'évaluer et d'étoffer leurs compétences et de se préparer à l'évaluation sommative ou à l'examen (outil 4.5.2).



## Encadré 6.1 Les transformations dans la manière de dispenser une formation en apprentissage



Les exemples suivants montrent une utilisation efficace de la technologie pour créer des parcours de formation personnalisés et flexibles.

### **Formations en apprentissage virtuelles**

Les formations en apprentissage virtuelles se déroulent à distance, les contacts entre, d'un côté, les apprentis et, de l'autre, leurs maîtres d'apprentissage et leur équipe dans l'entreprise, s'effectuant au moyen d'outils de communication numériques. En général, ce dispositif concerne des professions qui pourront elles-mêmes être exercées de la même manière: programmation informatique, marketing digital, journalisme, production média, etc.

GenM, une entreprise qui propose un programme d'apprentissage virtuel dans le domaine du marketing, a ainsi associé plus 20 000 étudiants à près de 5 000 entreprises. Dans le cadre de leur programme, les étudiants suivent d'abord un cours de marketing digital en ligne, puis entrent en contact avec plusieurs employeurs via une application de messagerie avant de signer un contrat avec l'employeur de leur choix. Au cours des trois mois qui suivent, les apprentis sont affectés par leur employeur à des tâches de production et bénéficient d'un encadrement individualisé. Au bout de trois mois, les employeurs ont la possibilité d'embaucher l'apprenti ou d'en former un autre. L'étudiant peut demander à rester chez l'employeur qui l'a formé, chercher un emploi ailleurs ou s'inscrire en tant que freelance sur une plateforme gérée par GenM.

### **Formation "plug-and-play" en Malaisie**

En Malaisie, le Centre de développement des ressources humaines de Selong (SHRDC) travaille sur la formation digitale en soutenant le lancement d'un programme d'apprentissage de niveau master en deux ans. En intégrant la technologie au processus, le centre élabore un curriculum de type "plug-and-play" dans lequel différentes unités de compétence sont regroupées dans différentes configurations adaptées aux besoins spécifiques des acteurs concernés. Les étudiants se connectent d'où ils veulent au système qui peut être installé n'importe où. Les ressources et les évaluations sont également partagées et disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le SHRDC peut également proposer des programmes d'apprentissage personnalisés.

La formation "plug-and-play", qui est dispensée par petits fragments, pourrait devenir la norme à l'avenir – tout en gardant à l'esprit que, si le curriculum est numérique, la formation comporte toujours un volet pratique. En moyenne, la formation est dispensée à hauteur de 20 pour cent en classe. Le SHRDC réunit des tuteurs d'un secteur pour rassembler toutes les techniques apprises dans une application basée sur la performance et l'expérience utilisateur.

### **Apprentissage électronique (e-learning) en Nouvelle-Zélande**

Le MITO, un organisme de formation aux métiers de l'industrie, a mis en place des programmes d'apprentissage et de formation pour l'industrie automobile néo-zélandaise, dans le cadre desquels la composante théorique est dispensée en ligne. Cette approche permet aux apprentis d'accéder en ligne à des ressources de formation – vidéos, simulations interactives et évaluations théoriques – à tout moment et à partir de n'importe quel appareil – téléphone mobile, tablette ou ordinateur. Les superviseurs et les apprentis peuvent accéder en ligne aux résultats et à l'état d'avancement des apprentis, actualisés en temps réel, sur le portail du MITO. Par ailleurs, le MITO dispose de services d'aide à l'apprentissage électronique – des intervenants qui aident les apprentis à régler les éventuels problèmes rencontrés lorsqu'ils se forment en ligne.

Source: BIT et UNESCO, 2020; <https://mito.org.nz/get-qualified/apprenticeships-and-training/>

## 6.1.2 Répondre à la demande croissante de compétences numériques par le biais de l'apprentissage

### Nouvelles tendances, nouveaux défis

Le monde du travail connaît une mutation importante engendrée par des forces nouvelles. En particulier, les progrès technologiques, tels que l'intelligence artificielle, l'automatisation et la robotique, ont généré de nombreuses opportunités nouvelles, mais ont également causé de nouveaux problèmes auxquels il est urgent de remédier. Tandis que de nouveaux emplois sont constamment créés avec le développement de l'économie numérique, de nombreux autres emplois risquent dans le même temps de devenir obsolètes. La nature des compétences recherchées va évoluer rapidement du fait des innovations numériques, créant ainsi une pénurie de compétences susceptible de freiner la croissance économique. Il se peut que l'on doive créer des programmes d'apprentissage au niveau de l'enseignement supérieur pour former aux compétences nécessaires pour exercer les métiers de l'économie numérique.

Les programmes d'apprentissage ont le pouvoir de remédier au problème de pénurie de compétences en dotant les individus des compétences nécessaires pour s'adapter à l'économie numérique naissante, en particulier pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail et les personnes dont l'emploi pourrait devenir obsolète pendant cette période de transition. En effet, les programmes d'apprentissage ne se limitent déjà plus aux métiers manuels traditionnels, leur capacité à devenir un modèle de formation efficace et efficient étant de plus en plus reconnue dans le secteur technologique.

Afin de mieux former leurs étudiants aux compétences recherchées dans l'économie numérique, certaines universités ont commencé à intégrer la formation en apprentissage dans leurs cursus. Ces nouveaux modèles associant stages et études à temps partiel offrent aux étudiants la possibilité d'obtenir un diplôme de niveau licence ou master tout en suivant une formation en apprentissage (voir l'encadré 6.2). Cette collaboration entre les entreprises et l'enseignement supérieur permet d'attirer les meilleurs éléments dans ces formations et de répondre aux besoins réels des entreprises, notamment dans le domaine des compétences numériques. Les curriculums des formations en apprentissage dans le digital couvrent généralement des compétences numériques diverses – cybersécurité, mégadonnées, génie logiciel, banque numérique, informatique appliquée à l'automobile, etc. Plusieurs exemples de ces nouveaux modèles de formation en apprentissage sont détaillés ci-dessous.

## Encadré 6.2 Les programmes d'apprentissage Tech Industry Gold: un partenariat entre employeurs et universités pour les métiers du numérique



Tech Partnership Degrees est une organisation à but non lucratif qui réunit des employeurs et des universités dans le but d'améliorer la circulation des talents dans le secteur du numérique. En tant qu'instance professionnelle, statutaire et réglementaire du Royaume-Uni, elle gère Tech Industry Gold, le système d'homologation des formations supérieures dans les domaines de la technologie et du numérique, en créant des diplômes et des programmes d'apprentissage de qualité qui répondent aux critères définis par les employeurs en matière de contenu, de mode de formation et d'évaluation.

Les programmes d'apprentissage, conçus par des entreprises majeures du secteur numérique, préparent les apprentis à occuper différents postes de niveau supérieur – analyste en cybersécurité, analyste de données, analyste en informatique de gestion, ingénieur réseaux, ingénieur logiciel et bien d'autres fonctions. En 2019, plus de 1 600 apprentis employés dans plus de 80 entreprises suivaient un programme Tech Industry Gold.

Source: [www.tpdegrees.com](http://www.tpdegrees.com)

### *Warwick Manufacturing Group<sup>3</sup>*

Warwick Manufacturing Group (WMG) a été fondé en 1980 au sein de l'Université de Warwick dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises par l'innovation, le développement de nouvelles technologies et l'acquisition de nouvelles compétences. À l'heure actuelle, WMG propose des modules de formation en apprentissage de niveau universitaire, notamment cinq cursus de premier cycle et trois cursus de troisième cycle dans le domaine des technologies numériques. Les cinq cursus de premier cycle, qui durent entre trois et quatre ans, portent sur l'ingénierie appliquée, la cybersécurité, la santé numérique ainsi que sur l'ingénierie et les solutions numériques et technologiques. Les apprentis sont employés par des entreprises comme Dyson ou Jaguar Land Rover, qui leur offrent la possibilité d'acquérir des compétences sur leur poste de travail.

Les trois cursus de troisième cycle, qui durent entre deux ans et demi et trois ans, portent sur la gestion des activités d'ingénierie, la haute direction et l'encadrement technique des ingénieurs systèmes. De la même façon, certains modules de troisième cycle sont dispensés dans le cadre d'une formation sur le poste de travail dans des entreprises comme GE Aviation ou Royal Mail Group.

Non seulement les apprentis ne paient pas de frais universitaires, mais ils reçoivent une rémunération comprise entre 16 000 et 25 000 livres par an. Quelques détails sur deux cursus de premier cycle sont donnés ci-dessous (d'autres exemples sont accessibles en suivant le lien figurant dans la note de bas de page).

<sup>3</sup> Pour plus de détails, consulter le site <https://warwick.ac.uk/fac/sci/wmg>



- ▶ Licence d'ingénierie avec Dyson: ce programme de quatre ans couvre les compétences essentielles pour exercer dans l'économie numérique – développement de logiciels agiles, risque cybernétique dans les organisations, science des données et apprentissage automatique, fabrication et assemblage d'appareils électroniques.
- ▶ Licence d'ingénierie appliquée avec Jaguar Land Rover: ce programme de quatre ans met l'accent sur des compétences numériques de haut niveau, notamment à travers des cours sur la conception assistée par ordinateur (CAO), la fabrication assistée par ordinateur (FAO) et les systèmes électriques et électroniques.

### ***L'Université d'Exeter et J.P. Morgan<sup>4</sup>***

En octobre 2018, la banque d'investissement et société de services financiers multinationale J.P. Morgan a établi un partenariat avec l'Université d'Exeter pour proposer le premier programme d'apprentissage du Royaume-Uni dans le domaine de la finance appliquée (niveau 6). Le programme couvre des sujets allant des valeurs mobilières aux technologies de l'information dans les opérations d'investissement et prépare les apprentis à devenir des professionnels des services financiers possédant les compétences requises pour utiliser les produits bancaires numériques. Si certains modules peuvent être étudiés à distance, une grande partie du programme se déroule sur le lieu de travail par le biais de projets en lien avec le curriculum.

### ***Accenture***

La société multinationale de services professionnels Accenture propose une licence en solutions numériques et technologiques axée sur l'une des spécialités suivantes: génie logiciel, analyse de données ou conseil informatique. Le programme de quatre ans commence par une formation en apprentissage à la technologie et au numérique de niveau 4, suivie par des formations de niveaux 5 et 6 pour terminer le programme menant au diplôme.

### ***UBS<sup>5</sup>***

La banque suisse UBS propose une formation en apprentissage de quatre ans dans le domaine des technologies de l'information, qui a pour but d'approfondir les connaissances informatiques des apprentis et de leur permettre d'acquérir des compétences essentielles dans ce domaine. Dans le cadre de la formation dispensée dans les bureaux d'UBS à Zurich, les apprentis ont le choix entre trois disciplines:

- ▶ ingénierie des systèmes: serveurs, systèmes d'exploitation, réseaux, matériel et logiciels;
- ▶ développement d'applications: développement de logiciels;
- ▶ médiamatique: médias numériques, conception, maintenance et mise en forme de sites Web, marketing, communication et administration.

À la fin de leur formation, les apprentis obtiennent un diplôme fédéral en technologie de l'information ou en médiamatique.

<sup>4</sup> Pour plus de détails, consulter le site <http://www.exeter.ac.uk/undergraduate/courses/accounting/applied-finance/#Learning>

<sup>5</sup> Informations collectées et transmises par GAN Global.



### *Un programme d'apprentissage dans l'intelligence artificielle à Singapour<sup>6</sup>*

À Singapour, ce programme a été conçu pour remédier à la pénurie de personnel qualifié dans le domaine de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique en développant un important vivier de talents. L'objectif du programme est de former 500 ingénieurs spécialisés dans l'intelligence artificielle au cours des prochaines années. Les candidats doivent avoir un intérêt prononcé pour le domaine de l'apprentissage automatique et la science des données, et être titulaires soit d'un diplôme polytechnique, soit d'un diplôme universitaire. Le programme commence par deux mois de cours sur l'intelligence artificielle (en classe et en autonomie), suivis de sept mois de formation en milieu de travail sur des situations réelles. Les apprentis sont encadrés par des professionnels qui travaillent non seulement dans l'intelligence artificielle, mais aussi dans les mégadonnées et l'informatique haute performance. Le programme permet d'acquérir des compétences dans les domaines suivants: modélisation/optimisation des données, ingénierie des données, génie logiciel lié aux produits de données et applications cloud. Une bourse mensuelle allant de 3 500 à 5 500 dollars de Singapour est versée aux étudiants pendant les neuf mois de formation.

<sup>6</sup> Pour plus de détails, consulter le site <https://www.aisingapore.org/industryinnovation/aiap/>



L'encadré 6.3 donne un exemple d'une entreprise du secteur des technologies de l'information, qui propose des formations en apprentissage aux compétences numériques dont elle a besoin pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée: Microsoft.

### Encadré 6.3 Le programme d'apprentissage de Microsoft



Microsoft a lancé son programme d'apprentissage en 2010 avec trois objectifs principaux:

- (1) faciliter l'accès aux métiers du numérique;
- (2) permettre aux employeurs d'élargir leur vivier de talents;
- (3) remédier au manque criant de spécialistes du numérique.

Le programme de Microsoft forme aux fonctions et aux compétences les plus demandées dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Microsoft propose une série de formations dans des environnements commerciaux et techniques, notamment une formation de niveau 6 à la technologie des solutions numériques dispensée sur quatre ans et demi et destinée aux personnes qui envisagent une carrière dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. À l'issue de leur formation chez Microsoft, les apprentis se voient remettre un diplôme d'apprentissage reconnu au niveau national et bénéficient d'un accompagnement pour poursuivre leur carrière dans l'entreprise. Les apprentis font aussi partie d'une communauté au sein de laquelle ils reçoivent un soutien constant tout au long de leur formation.

Microsoft veille à ce que le programme soit attractif tant pour les employeurs que pour les apprentis, et s'assure que le contenu est pertinent et de qualité, garantissant ainsi la crédibilité et la notoriété du programme. En dehors des apprentis et des employeurs, le programme repose également sur la contribution vitale des partenaires de Microsoft, qui comprennent des prestataires de formation renommés dans le domaine de l'informatique basés au Royaume-Uni, tels que QA, Firebrand, Intequal et GK Apprenticeships. Si Microsoft dirige la phase d'élaboration des programmes et de création des contenus, les formations sont quant à elles dispensées par ses partenaires qui sont en contact direct avec les apprentis et les employeurs. Les partenaires de formation aident également les employeurs à recruter des apprentis et prospectent auprès d'employeurs potentiellement intéressés. Ces partenaires profitent par ailleurs de cette collaboration dans la mesure où la réputation de Microsoft leur permet d'accroître leur rayonnement au niveau local.

Source: Microsoft, 2018.

### 6.1.3 Programmes de préapprentissage

#### Difficultés rencontrées

Obtenir un poste en apprentissage peut s'avérer difficile, car les employeurs souhaitent naturellement recruter le meilleur candidat possible. Certains pays fixent en outre des conditions d'admission à ce type de formation, y compris un niveau d'instruction minimal, ce qui exclut de nombreuses personnes, en particulier les femmes et les personnes appartenant à des catégories défavorisées.

Les programmes d'apprentissage peuvent être exigeants, tant sur le plan intellectuel que sur le plan des capacités relationnelles. Il arrive que les apprentis ne soient pas suffisamment préparés pour faire face aux exigences d'un programme d'apprentissage ou aux conditions de travail dans le secteur concerné, et certains peuvent décider d'abandonner, ce qui représente une perte importante pour l'entreprise comme pour l'apprenti.

Pour remédier à ces difficultés, quelques pays ont commencé à mettre au point des programmes de préapprentissage de différents types. Ces programmes ont pour but de préparer les jeunes et de faciliter leur accès à une formation en apprentissage proprement dite. Pour des apprentis potentiels, les possibles avantages des programmes de préapprentissage sont multiples:

- ▶ remplir les conditions d'admission en améliorant ses compétences en lecture, en écriture et en calcul, ainsi que certaines compétences transversales;
- ▶ faire l'expérience d'un environnement de travail réel dans un secteur ou un métier particulier, de manière à pouvoir décider en connaissance de cause s'il est opportun de s'engager dans un programme d'apprentissage complet;
- ▶ certains programmes de préapprentissage permettent d'acquérir des compétences de base sur un poste de travail, ce qui augmente les chances d'être sélectionné pour un poste d'apprentissage ou de se voir proposer un emploi;
- ▶ il arrive que les participants obtiennent des crédits d'apprentissage à l'issue de cette période d'étude, ce qui peut éventuellement raccourcir la durée d'une formation en apprentissage complète<sup>7</sup>.

Les programmes de préapprentissage peuvent prendre plusieurs formes, comme le montre le tableau 6.1.

<sup>7</sup> Voir, par exemple, <https://www.aapathways.com.au/about/pre-apprenticeships>

► Tableau 6.1 Programmes de préapprentissage

Pays	Programme	Groupe cible	Durée habituelle	Contenu
Allemagne	Formation préliminaire	Jeunes âgés de 16 à 25 ans	De 6 à 12 mois	Formation par le travail, composante facultative en milieu scolaire
	Année préparatoire à l'EFP	Jeunes âgés de moins de 18 ans	12 mois (avec prolongation possible jusqu'à 18 mois)	Matières générales en école professionnelle; découverte de trois domaines professionnels (notamment par des stages)
	1e année d'EFP		12 mois	Théorie et pratique professionnelles dans un domaine déterminé; stage
Angleterre (Royaume-Uni)	Stage emploi-formation	Personnes peu qualifiées avec peu d'expérience professionnelle et sans emploi	De 6 semaines à 6 mois	Dispositif d'acquisition d'expérience professionnelle, formation de préparation à la vie active, alphabétisation et mathématiques, si nécessaire
Australie	Préapprentissage	Jeunes âgés de 16 à 24 ans	De 6 à 12 mois	Compétences générales d'employabilité, compétences propres au métier
Écosse	Certificat d'aptitude au travail	Jeunes âgés de 16 à 24 ans	De 10 à 12 semaines	Formation hors entreprise axée sur les compétences favorisant l'embauche; expérience de travail
Suisse	Semestres de motivation	Jeunes âgés de moins de 25 ans	6 mois (avec prolongation possible jusqu'à 9 mois ½)	1 à 2 jours par semaine en école professionnelle
	Mesures de transition		12 mois	Savoirs fondamentaux (lecture, écriture, mathématiques), motivation et orientation professionnelle
	Préapprentissage d'intégration (en cours d'expérimentation)	Jeunes migrants (avec statut de réfugié ou statut provisoire) âgés de 16 à 35 ans	12 mois	Préparation à des programmes d'apprentissage formels, 3 jours en entreprise, 2 jours en école professionnelle, matières générales et théorie professionnelle, enseignement ciblé de la langue

Source: d'après OCDE, 2018b, et Kis, 2016.

Afin de réduire le risque de décrochage, les employeurs devront assurer un suivi permanent des progrès réalisés par les apprentis en formation, repérer ceux qui rencontrent le plus de difficultés et leur apporter un soutien adéquat. Si le fait d'apporter un soutien suffisant aux apprentis durant la formation permet de réduire le risque d'abandon, il est tout aussi important de s'assurer que les apprentis sont convenablement préparés avant de commencer le programme.



Il est primordial de garder à l'esprit qu'il n'existe aucune manière universelle d'aborder les programmes de préapprentissage et leur organisation. Si les difficultés rencontrées par les pays en développement qui proposent des programmes d'apprentissage seront différentes, la question d'une préparation adéquate à l'apprentissage se pose en revanche partout. Les lacunes dans les compétences et les connaissances des candidats potentiels à des formations en apprentissage peuvent être extrêmement diverses. Par exemple, des personnes venues de l'économie informelle pourront posséder de solides compétences pratiques, mais présenter des lacunes en lecture et en écriture et ne pas avoir le niveau d'instruction requis. À l'opposé, des jeunes diplômés maîtriseront les savoirs fondamentaux et pourront posséder un bagage théorique suffisant, mais auront peut-être une expérience de travail limitée et peu de compétences favorisant l'embauche. Le guide interactif du Learning and Work Institute, produit en collaboration avec la Fondation J.P. Morgan (outil 6.1.1), apporte une aide aux praticiens pour élaborer et mettre en œuvre des programmes de préapprentissage adaptés à des contextes spécifiques.



### Outil 6.1.1

#### **Guide pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de préapprentissage, Learning and Work Institute**

Ce guide, qui décrit les étapes à suivre pour élaborer et mettre en œuvre un programme de préapprentissage, a été créé pour les prestataires de formation désireux de développer et d'étendre leurs programmes de préapprentissage et pour ceux qui n'offrent pas encore ce type de formation mais qui envisagent de le faire.

Cet outil est accompagné d'une série d'études de cas et de films qui relatent différentes situations en Europe et montrent comment aborder efficacement certains aspects de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de préapprentissage.

Source: <https://learningandwork.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/Designing-and-delivering-pre-apprenticeships-A-provider-guide.pdf> (en anglais).

## 6.1.4 Participants adultes à des programmes d'apprentissage

### **Nouvelles tendances, nouveaux défis**

Alors que les parcours de formation et de carrière deviennent de plus en plus complexes, la conception dominante de l'apprentissage – une formation réservée à un jeune pour acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'une profession pendant toute sa vie – est de plus en plus trompeuse et dépourvue de pertinence. Au vu des nouveaux modes de formation et de travail, il est important d'intégrer le modèle de l'apprentissage dans le cadre de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, de manière à ce qu'il puisse contribuer au perfectionnement professionnel et au recyclage de personnes de tous horizons.

L'élargissement du modèle de l'apprentissage aux adultes et aux travailleurs âgés nécessitera d'adapter les systèmes et les programmes en conséquence. Il faudra notamment tenir compte du fait que des adultes qui entrent en apprentissage pourront avoir une expérience professionnelle considérable et, par conséquent, posséder une partie, voire la totalité, des compétences et des connaissances nécessaires pour occuper le poste concerné.

Pour les adultes qui possèdent déjà certaines des compétences requises, de nombreux programmes d'apprentissage offrent la possibilité d'achever la formation plus rapidement, voire d'accéder directement à l'examen d'aptitude final sans suivre la formation. Cette dernière possibilité est généralement réservée aux adultes qui ont acquis la plupart des compétences requises dans le cadre d'une expérience de travail pertinente. Selon les besoins de chacun, les adultes pourront également effectuer un stage préparatoire ou suivre une formation complémentaire pour renforcer leurs connaissances et leurs compétences pratiques avant les examens.

Certaines des conditions en vigueur dans différents pays pour accéder directement à l'examen final ou à l'évaluation associée à une qualification d'apprenti sans avoir à suivre de formation sont énumérées ci-dessous (OCDE, 2014; Kis et Windisch, 2018):

- ▶ **Allemagne:** adultes ayant effectué des tâches qualifiées sur une période au moins égale à une fois et demie la durée de la formation en apprentissage; les diplômes scolaires peuvent également être pris en compte (en 2009, 6 pour cent des reçus à l'évaluation finale avaient suivi cette voie).
- ▶ **Autriche:** adultes possédant une expérience professionnelle pertinente au moins équivalente à la moitié de la durée de la formation en apprentissage normale (ces candidats ont représenté 15 pour cent des diplômes d'apprentissage délivrés en 2012).
- ▶ **Canada:** candidats ayant exercé le métier concerné pendant un certain nombre d'heures – généralement égal à une fois et demi la durée de la période d'apprentissage.
- ▶ Aux **États-Unis**, les formations en apprentissage disponibles sont de trois types:<sup>8</sup>
  - » formation basée sur le temps: les progrès de l'apprenti sont mesurés par le nombre d'heures consacrées à la formation sur le poste de travail et à l'étude des consignes s'y rapportant;
  - » formation axée sur les compétences: les progrès de l'apprenti sont mesurés par sa capacité démontrée à mettre en œuvre les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour réaliser les tâches associées au poste occupé;
  - » formation hybride: les progrès de l'apprenti sont mesurés en partie par le nombre d'heures effectuées et en partie par une démonstration des compétences acquises.
- ▶ **Norvège:** les candidats doivent avoir cinq ans d'expérience professionnelle et réussir un examen théorique (environ un tiers des certificats ont été délivrés sur la base d'une certification fondée sur l'expérience en 2015).
- ▶ **Suisse:** adultes possédant une expérience professionnelle pertinente d'au moins cinq ans, dont trois ans dans la profession visée.

La possibilité de suivre une formation en accéléré ou d'accéder directement à l'évaluation finale revêt une importance particulière pour les personnes travaillant dans l'économie informelle, qui possèdent éventuellement les compétences et l'expérience professionnelle requises, mais qui se voient refuser l'accès aux diplômes de l'apprentissage. De la même façon, les migrants titulaires de diplômes étrangers non reconnus dans le pays d'accueil devraient pouvoir bénéficier de procédures de validation des acquis de l'expérience, afin que leurs compétences et leur expérience puissent être officiellement prises en compte lorsqu'ils entrent en apprentissage.

<sup>8</sup> Pour plus de détails, consulter le site <https://innovativeapprenticeship.org/employers/>

Bien que les dispositifs mentionnés ci-dessus ne soient pas des formations en apprentissage à proprement parler, ils sont utiles pour renforcer le caractère inclusif de l'apprentissage et, par conséquent, devraient être considérés comme un élément important des systèmes d'apprentissage.

## 6.1.5 Programmes d'apprentissage modulaires et raccourcis

### Nouvelles tendances, nouveaux défis

Ces dernières années ont été marquées par des débats intenses, et quelques réformes, visant à modulariser davantage les programmes d'apprentissage en divisant les curriculums et les évaluations en composantes plus petites (Pilz, 2012).

La question de la modularisation des formations en apprentissage reste toutefois controversée. Certains soutiennent que la fragmentation des curriculums et des compétences nuit à la capacité de percevoir une profession dans sa globalité – un aspect essentiel de la formation en apprentissage. Le principe fondamental de l'apprentissage est de permettre aux apprentis d'acquérir les compétences nécessaires pour exercer une profession donnée grâce à une formation complète dispensée sur le poste et en dehors du poste de travail, plutôt que de simplement acquérir un ensemble de compétences particulières.

Les programmes d'apprentissage divisés en modules plus courts et plus spécifiques sont de plus en plus courants. Chez les employeurs comme chez les apprentis, certains voient d'un bon œil cette évolution, car ils estiment que la modularisation de l'apprentissage:

- ▶ permet une spécialisation accrue, grâce notamment à des modules "complémentaires" facultatifs que les apprentis peuvent suivre en parallèle des modules obligatoires;
- ▶ facilite l'actualisation des qualifications en offrant la possibilité de modifier chaque module séparément pour répondre à de nouvelles évolutions, sans avoir à revoir l'ensemble du programme;
- ▶ permet de certifier des qualifications partielles, dont les crédits peuvent être transférés vers un autre programme d'apprentissage par les personnes qui ont abandonné ou qui ont changé de formation (Pilz, 2012);
- ▶ permet aux apprentis d'être dispensés de suivre certains modules par le biais d'une validation des acquis de l'expérience, dans la mesure où il se peut que certains possèdent déjà les connaissances et les compétences requises pour valider certains éléments de la qualification.

En Autriche, les programmes d'apprentissage dans certains domaines techniques – matériaux, aménagement et construction, véhicules, bois – sont modularisés depuis 2006, afin d'offrir aux apprentis la possibilité d'obtenir une spécialisation en plus de leur diplôme. Après avoir terminé avec succès le cursus obligatoire de deux ans, les apprentis poursuivent une spécialisation de leur choix en dernière année. Au bout de trois ans, ils ont le choix entre passer l'examen final correspondant aux modules étudiés ou poursuivre leurs modules de spécialisation pendant un semestre voire une année complète. Les modules de spécialisation font l'objet d'une évaluation à la fin du programme et figurent sur le relevé de notes de l'apprenti (Pilz, 2012).

## 6.1.6 Programmes d'apprentissage dans le supérieur

### Nouvelles tendances, nouveaux défis

De nombreux diplômés de l'enseignement supérieur ont du mal à trouver un emploi et peinent à répondre aux besoins de compétences sur le marché du travail local, national, régional ou mondial. De nombreux pays connaissent une importante pénurie de personnel qualifié dans plusieurs domaines, alors que la formation en apprentissage est reconnue comme l'un des moyens les plus efficaces pour aider des étudiants à acquérir les compétences recherchées sur le marché du travail. Les apprentis ont plus de chances de trouver un emploi que les diplômés du système éducatif classique. De plus, comme ils sont rémunérés pendant leur formation, ils n'ont pas à souscrire des prêts étudiants pendant leurs études, contrairement à beaucoup de leurs homologues qui étudient à l'université.

Si les formations en apprentissage se situent généralement autour du niveau 3 de la CITE (deuxième cycle du secondaire), ce mode de formation s'est révélé être applicable à des niveaux plus élevés. Cependant, de nombreux pays rencontrent des difficultés pour appliquer le modèle de l'apprentissage à l'enseignement supérieur pour les raisons suivantes:

- La formation en apprentissage nécessite un partenariat entre employeurs et établissements d'enseignement pour mettre au point et organiser les formations. Cette tâche est jugée complexe et rébarbative par de nombreux professeurs et administrateurs d'université.
- Il n'est pas facile de trouver des stages pratiques pour l'ensemble des étudiants inscrits dans les différents cursus proposés dans les universités.
- Le modèle traditionnel de l'apprentissage – avec des étudiants qui passent généralement 70 pour cent de leur temps au moins sur leur lieu de travail – n'est pas forcément adapté aux cursus universitaires.
- Les formations en apprentissages exigent des établissements d'enseignement qu'ils assurent un rôle de soutien à l'industrie en tant que prestataires de formation en dehors du poste de travail, un rôle que certaines universités trouveront éventuellement ingrat.

Étant donné les avantages du modèle de l'apprentissage par rapport à l'enseignement traditionnel en classe, des pays comme l'Allemagne, l'Australie, les États-Unis, l'Inde, le Royaume-Uni ou la Suisse ont commencé à étendre ce type de formation à l'enseignement supérieur.

En Allemagne, les formations en apprentissage de niveau supérieur (équivalent au niveau 6 de la CITE) font partie des programmes universitaires en alternance. Ces formations en alternance de niveau supérieur existent également dans certaines universités françaises ainsi qu'en Angleterre (*degree apprenticeships*).

Le projet Australian Industry Group (Ai Group), financé dans le cadre de l'initiative "Apprenticeships Training – alternative delivery pilots", est le fruit d'une collaboration entre

Ai Group, Siemens Ltd et l'Université de technologie de Swinburne. Cette dernière a créé deux nouveaux titres de niveau supérieur pour le dispositif pilote, un diplôme et un diplôme associé en technologies appliquées (BIT, 2020b).

"Oxbridge" (terme désignant les universités d'Oxford et de Cambridge), largement considéré comme le nec plus ultra de l'enseignement supérieur au Royaume-Uni, a également commencé à proposer des programmes d'apprentissage. À Cambridge, les formations proposées varient selon la matière et la complexité du programme et vont du niveau 3 (fin du secondaire) au niveau 7 (niveau master).

Plusieurs exemples de programmes d'apprentissage de niveau supérieur axés sur les compétences numériques sont mentionnés plus haut dans la section intitulée "Répondre à la demande croissante de compétences numériques par le biais de l'apprentissage". Un autre exemple, en Inde, est présenté dans l'encadré 6.4.

#### **Encadré 6.4 Le National Open College Network (Inde)**



Bien que l'application du modèle de l'apprentissage au supérieur représente un énorme bond en avant sur le plan de la réglementation et du mode de prestation en Inde, le National Open College Network, à l'instar de ce qui se fait au Royaume-Uni, cherche à intégrer ce mode de formation à ce niveau. Le programme pilote du réseau, commandité par le Département pour le développement international du Royaume-Uni, vise à faire acquérir aux participants les compétences nécessaires pour occuper des emplois dans les secteurs de l'aérospatiale, de l'aéronautique, de l'automobile et des énergies renouvelables.

Source: [www.nocn.org.uk/international/india/](http://www.nocn.org.uk/international/india/)

### **6.1.7 Adapter les formations en apprentissage aux besoins des PME**

#### **Nouvelles tendances, nouveaux défis**

Souvent, les PME ne disposent pas des ressources suffisantes pour dispenser la totalité de la formation sur le poste et en dehors du poste de travail, et elles peuvent rencontrer certaines difficultés pour recruter des apprentis. Elles n'ont en outre pas toujours les moyens d'assumer les frais fixes qu'entraînent les prescriptions officielles du système d'apprentissage, qui pèsent plus lourdement sur des petites entreprises.

Compte tenu des difficultés particulières rencontrées par les PME, des pays ont mis au point différentes stratégies pour aider ces entreprises et faciliter leur participation aux programmes d'apprentissage. Deux de ces stratégies sont notamment mises en œuvre en Allemagne. La première approche consiste à faire embaucher des apprentis par plusieurs employeurs qui vont se partager la responsabilité du programme, de manière à assurer





© ILO

l'ensemble de la formation requise tant sur le poste qu'en dehors du poste de travail. La seconde approche consiste à autoriser les employeurs à organiser certaines parties de la formation dans d'autres entreprises disposant des installations et de l'expertise nécessaires (Poulsen et Eberhardt, 2016).

Dans certains pays, les entreprises peuvent également se tourner vers des organismes intermédiaires qui regroupent des PME pour dispenser des formations en apprentissage. Quelques exemples de ces organismes intermédiaires figurent ci-dessous (Field et coll., 2010):

- ▶ En **Australie**, les organismes de formation interentreprise sont des entreprises à but non lucratif soutenues par les pouvoirs publics. Ils emploient des apprentis et les affectent à des entreprises d'accueil qui sont tenues de payer une redevance à ces organismes. En plus de recruter les apprentis, les organismes de formation interentreprise s'occupent également des aspects administratifs, de la gestion de la formation dispensée sur le poste et en dehors du poste de travail, et de la rotation des apprentis dans les différentes entreprises participantes, afin de s'assurer que ceux-ci acquièrent toute l'expérience nécessaire.
- ▶ En **Norvège**, les bureaux de formation (opplæringskontor) appartiennent à des employeurs et forment généralement à des métiers spécifiques. Ils ont pour mission de faciliter le déroulement des programmes d'apprentissage en trouvant des entreprises d'accueil et en accompagnant les employeurs et le personnel qui participent aux programmes. Tandis que de nombreux bureaux de formation organisent la partie théorique de la formation hors entreprise des apprentis, certains peuvent également signer des contrats d'apprentissage au nom de petites entreprises.
- ▶ En **Suisse**, les réseaux d'entreprises formatrices regroupent des entreprises qui se partagent les responsabilités de la formation en apprentissage. Ce dispositif a principalement pour but de permettre à des entreprises trop petites et/ou trop spécialisées pour couvrir à elles seules toutes les compétences spécifiées dans un curriculum d'offrir une formation complète à des apprentis en unissant leurs forces. En général, une entreprise ou une organisation distincte se charge de coordonner et d'organiser l'encadrement, la formation et la rotation des apprentis entre les différentes entreprises pendant la durée du programme.

## ▶ 6.2 Stratégies pour promouvoir un apprentissage de qualité

*Le système allemand d'apprentissage en alternance, qui a fait ses preuves, [...] est la meilleure voie à suivre à un moment où près de six millions de jeunes de moins de 25 ans sont sans emploi en Europe [...].*

*S'il est une chose que l'expérience nous a apprise, c'est qu'il n'est évidemment pas nécessaire pour un pays de mettre en place d'emblée le système dans son intégralité. La formation professionnelle interentreprise peut être une alternative.*

Angela Merkel (Chancelière allemande) en 2013

Cette section présente les stratégies suivantes, qui visent à remédier aux principales difficultés rencontrées par les pays pour mettre en œuvre à grande échelle des programmes d'apprentissage de qualité (BIT, 2019c):

### Promouvoir un apprentissage de qualité

▶ Créer un environnement propice à des programmes d'apprentissage de qualité

▶ Rendre l'apprentissage plus attractif pour les entreprises et, en particulier, pour les PME

▶ Rendre l'apprentissage plus attractif pour les jeunes

▶ Œuvrer pour des programmes d'apprentissage inclusifs

▶ Promouvoir un apprentissage de qualité dans l'économie informelle

Les décideurs et les praticiens devront élaborer et mettre en œuvre ces stratégies en collaboration.

### 6.2.1 Créer un environnement propice à des programmes d'apprentissage de qualité

Pour promouvoir un apprentissage de qualité, il est nécessaire de créer un environnement favorable en prenant les mesures suivantes:

- ▶ élaborer et mettre en œuvre des stratégies, fixer des objectifs nationaux et prévoir des ressources suffisantes;
- ▶ intégrer l'apprentissage de qualité dans les stratégies nationales de développement ainsi que dans les politiques de l'emploi, de l'éducation et de la formation tout au long de la vie;
- ▶ mettre en place un cadre réglementaire solide;
- ▶ inciter les partenaires sociaux – organisations patronales et syndicales – à soutenir les programmes d'apprentissage de qualité en les associant officiellement à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces programmes;

- ▶ offrir un appui aux partenaires sociaux et renforcer leurs capacités afin qu'ils puissent véritablement prendre part aux instances réglementaires et consultatives ou à un dispositif plus large de dialogue social;
- ▶ prévoir des incitations<sup>9</sup>, financières et autres, pour les entreprises, en particulier les PME;
- ▶ encourager des organismes intermédiaires, y compris par un soutien financier, à prendre part à la mise en œuvre, à la coordination et à l'accompagnement de programmes d'apprentissage de qualité;
- ▶ mener des activités de sensibilisation et des campagnes de promotion à intervalles réguliers afin d'améliorer l'image et de renforcer l'attrait des programmes d'apprentissage;
- ▶ mettre en place des programmes de préapprentissage permettant à des jeunes d'acquérir les compétences nécessaires pour être admis dans une formation en apprentissage de qualité;
- ▶ faciliter la poursuite d'études techniques ou supérieures pour les apprentis diplômés;
- ▶ utiliser des nouvelles technologies et des méthodes novatrices pour faire en sorte que les formations en apprentissage soient dispensées et gérées avec plus d'efficacité et d'efficience;
- ▶ donner aux acteurs du secteur concerné la possibilité de faire des recommandations concernant la durée d'une formation, les salaires des apprentis et la part de la formation en entreprise en fonction de la complexité du contenu et de l'investissement que demande une formation aux métiers du secteur.

## 6.2.2 Rendre l'apprentissage plus attractif pour les entreprises et, en particulier, pour les PME

Comme cela a été mentionné tout au long de ce guide, les entreprises de toutes tailles sont des acteurs clés des systèmes et des programmes d'apprentissage. Les pouvoirs publics peuvent lancer des stratégies ambitieuses en faveur de l'apprentissage, mais ces stratégies ne sauraient être mises en œuvre sans l'adhésion des entreprises ou d'autres organisations.

Il est donc recommandé de mettre en œuvre les mesures suivantes pour encourager les entreprises, et en particulier les PME, à s'engager dans l'apprentissage:

- ▶ organiser des campagnes et des événements pour mettre en avant les avantages d'un programme d'apprentissage de qualité pour une entreprise;
- ▶ prévoir des incitations, financières et autres, pour les entreprises, en particulier les PME;
- ▶ mettre en place un service national, sectoriel, régional et/ou local chargé de mettre en relation les entreprises avec des candidats possédant le profil recherché;
- ▶ encourager la création ou le renforcement d'organismes sectoriels ou autres chargés d'anticiper les besoins en compétences et/ou de regrouper les besoins de formation des PME;
- ▶ encourager la création ou la désignation d'organismes intermédiaires – chambres de commerce, organismes de formation interentreprise, etc. – capables de conseiller et

<sup>9</sup> Pour plus de détails, se reporter à la section 8.3 du volume 1 du guide pratique ainsi qu'au document de réflexion du DC dVET intitulé Companies engaging in dual VET: Do financial incentives matter?, [https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET\\_Discussion-Note-Financial-Incentives.pdf](https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Discussion-Note-Financial-Incentives.pdf)

d'aider les PME et/ou de développer pour elles des partenariats avec des établissements d'EFP locaux;

- ▶ proposer des programmes de formation flexibles aux personnes chargées d'encadrer les apprentis dans les entreprises;
- ▶ créer un service d'information chargé de diffuser des méthodes efficaces pour rendre l'apprentissage plus intéressant aux yeux des entreprises et notamment des PME;
- ▶ prévoir une certaine souplesse pour adapter une partie du référentiel de formation national aux besoins particuliers d'une entreprise.

### 6.2.3 Rendre l'apprentissage plus attractif pour les jeunes

Les raisons qui expliquent le manque d'intérêt des jeunes pour l'apprentissage sont nombreuses. Aussi, il est recommandé de prendre les mesures suivantes pour inciter les jeunes à s'engager dans l'apprentissage:

- ▶ organiser des journées d'information dans les établissements scolaires ainsi que des campagnes auprès du grand public, avec l'aide d'ambassadeurs de l'apprentissage, pour mettre en avant les avantages d'un programme d'apprentissage de qualité pour les jeunes;
- ▶ prévoir des services de conseil et d'orientation – avant et pendant l'apprentissage – pour aider les jeunes à prendre des décisions concernant leur formation et leur carrière en connaissance de cause;
- ▶ s'assurer que les apprentis sont correctement rémunérés pendant toute la durée de leur formation et qu'ils bénéficient du régime de protection sociale en vigueur dans le pays;
- ▶ mettre en place un service national, sectoriel, régional et/ou local chargé de mettre en relation des entreprises prêtes à offrir des postes d'apprentissage avec des candidats possédant le profil recherché;
- ▶ veiller à ce que les diplômes de l'apprentissage soient reconnus au niveau national et s'assurer qu'ils permettent de poursuivre des études techniques ou supérieures;
- ▶ s'assurer que les conditions et l'environnement de travail dans les entreprises participantes sont sûrs;
- ▶ créer un service d'information chargé de diffuser des méthodes efficaces pour améliorer l'image de l'apprentissage;
- ▶ inciter les organisations de travailleurs à représenter les apprentis et à protéger leurs droits conformément à la législation nationale.

### 6.2.4 Œuvrer pour des programmes d'apprentissage inclusifs

Les mesures suivantes pourront renforcer le caractère inclusif de l'apprentissage:

- ▶ organiser des campagnes et des journées d'information dans les établissements scolaires et pour le grand public afin de sensibiliser aux avantages d'un programme d'apprentissage de qualité pour tous;
- ▶ fixer des objectifs chiffrés d'augmentation de la part des femmes et des personnes appartenant à des groupes vulnérables dans les programmes d'apprentissage et réserver des postes pour ces groupes de population;

- ▶ dispenser à l'ensemble du personnel chargé de recruter et d'encadrer des apprentis une formation approfondie à la diversité;
- ▶ donner aux entreprises des informations sur les organismes existants qui aident les personnes issues de catégories sous-représentées à trouver une formation en apprentissage de qualité;
- ▶ prévoir des services de conseil et d'orientation ciblés, avec la coopération d'organisations qui représentent ou qui aident les femmes et les catégories vulnérables, avant et pendant l'apprentissage;
- ▶ prévoir une forme d'incitation financière – subvention à l'embauche, exonération fiscale, exonération de cotisations sociales, etc. – pour les entreprises qui embauchent des apprentis appartenant à des catégories sous-représentées;
- ▶ améliorer la communication de l'information, renforcer la responsabilisation et accroître la transparence en publiant des données – nombre d'apprentis embauchés par les entreprises, taux d'achèvement des programmes, taux d'emploi des diplômés – ventilées par sexe, origine ethnique et situation de handicap;
- ▶ s'assurer que les apprentis sont correctement rémunérés pendant toute la durée de leur formation et qu'ils bénéficient d'une protection sociale conformément aux règles en vigueur dans le pays;
- ▶ autoriser une plus grande souplesse dans les programmes d'apprentissage pour répondre aux besoins différents des femmes et des personnes en situation de handicap;
- ▶ réaliser les adaptations nécessaires dans les salles de classe et sur les lieux de travail pour que les personnes handicapées puissent prendre part de manière productive à la formation;
- ▶ créer un service d'information chargé de diffuser des méthodes efficaces pour assurer une égalité d'accès et favoriser la diversité dans les programmes d'apprentissage;
- ▶ inciter les organisations de travailleurs à représenter les apprentis et à protéger leurs droits, et encourager ces organisations à participer à l'élaboration d'une stratégie d'intégration des catégories défavorisées dans les programmes d'apprentissage.

## 6.2.5 Promouvoir un apprentissage de qualité dans l'économie informelle

### *Caractéristiques*

Dans l'économie informelle, l'apprentissage (généralement appelé apprentissage informel) est le principal moyen d'acquérir un savoir-faire et des compétences pour occuper un emploi. On peut définir grossièrement l'apprentissage informel comme un système informel de transfert de compétences d'un maître artisan à un jeune apprenti qui acquiert ces compétences par l'observation, l'imitation et la répétition en travaillant avec le maître artisan. Le transfert des savoirs et des savoir-faire est fondé sur un contrat (écrit ou oral) conclu entre le maître artisan et l'apprenti, conformément aux règles et pratiques en vigueur localement, dans le cadre d'une formation qui n'est pas régie par la loi du pays.

## **Difficultés rencontrées**

L'apprentissage informel présente plusieurs inconvénients (Aggarwal, 2013):

- ▶ la formation n'est ni systématique ni structurée et la qualité de la formation dispensée varie considérablement d'un artisan à l'autre (Haan, 2006);
- ▶ il n'existe généralement ni référentiel de formation, ni dispositif efficace de contrôle de la qualité;
- ▶ l'absence de conditions de travail décentes et de services de sécurité et de santé au travail;
- ▶ les savoirs de base sont rarement dispensés correctement;
- ▶ le contrat entre l'artisan qualifié et l'apprenti est le plus souvent oral et donc difficile à faire respecter, ce qui peut conduire à une exploitation de l'apprenti;
- ▶ la durée de la formation peut être excessive;
- ▶ certains maîtres artisans font payer la formation des apprentis;
- ▶ les compétences acquises ne sont ni certifiées ni reconnues au niveau national, ce qui complique – sans forcément l'empêcher complètement – la mobilité de l'apprenti sur le marché du travail (Hofmann et Okolo, 2013).

## **Recommandations**

Pour remédier à ce problème, il est recommandé de mettre en œuvre les mesures suivantes pour promouvoir un apprentissage de qualité dans l'économie informelle (Aggarwal, 2013; Walther, 2008; BIT, 2012a et 2012b):

- ▶ adapter la nature des interventions en s'appuyant sur les pratiques locales et favoriser des mécanismes de régulation de groupe en passant par des associations de petites entreprises plutôt que par les pouvoirs publics;
- ▶ renforcer les micro et petites unités économiques en formant les maîtres artisans à la pédagogie ainsi qu'à des compétences techniques et commerciales, garantir un accès aux services d'appui aux entreprises et améliorer la sécurité et la santé au travail;
- ▶ améliorer les compétences des apprentis en complétant la formation dispensée sur le poste de travail par une formation hors poste de travail portant sur les aspects théoriques, les compétences techniques et commerciales et les compétences fondamentales en rapport avec le métier étudié et, si possible, en organisant une rotation des apprentis dans plusieurs petites entreprises;
- ▶ encourager le recours à des contrats d'apprentissage écrits;
- ▶ proposer des services d'orientation professionnelle;
- ▶ aider les apprentis à trouver un emploi salarié ou à démarrer une activité indépendante à l'issue de leur formation;
- ▶ inciter les micro et petites unités économiques à proposer des formations en apprentissage de qualité;
- ▶ renforcer la capacité des associations de petites entreprises à réglementer l'apprentissage, à enregistrer les contrats, à évaluer les compétences et à délivrer des certificats;
- ▶ faciliter l'obtention d'un diplôme national dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience.





© ILO

Il existe plusieurs exemples de telles stratégies qui ont réussi, notamment un programme de formation mis en place au Kenya pour améliorer les compétences des artisans, dont les résultats ont été, d'une part, un accroissement du chiffre d'affaires et des bénéfices des entreprises concernées et, d'autre part, une augmentation du nombre d'apprentis embauchés par ces mêmes entreprises (BIT, 2012b, p. 49). Le Bénin, le Burkina Faso et le Zimbabwe, entre autres pays, ont également mis en œuvre des stratégies visant à promouvoir des formations en apprentissage de qualité dans l'économie informelle. La reconnaissance des compétences acquises dans le cadre d'une formation informelle est un autre moyen de relier les systèmes formel et informel. La Tanzanie et le Bangladesh, par exemple, s'efforcent d'établir des procédures de certification ou d'améliorer des procédures existantes, alors que des mesures sont prises dans ces deux pays pour augmenter le nombre d'apprentis à la fois dans l'économie formelle et dans l'économie informelle.



### ***Outil pour améliorer l'apprentissage informel***

Le BIT a mis au point un guide de réflexion pour aider à améliorer l'apprentissage informel en Afrique (BIT, 2012b).

#### **Outil 6.2.1 Guide de réflexion pour améliorer l'apprentissage informel en Afrique, BIT**

Ce guide de réflexion a deux objectifs principaux. Premièrement, il propose un ensemble d'outils éprouvés pour évaluer l'apprentissage informel. Des informations pratiques sont fournies concernant la manière d'utiliser les outils d'évaluation pour examiner l'apprentissage du point de vue des pôles de compétitivité, des communautés, des établissements de formation et des apprentis. Deuxièmement, le guide présente des moyens d'action pour renforcer les systèmes d'apprentissage informel et remédier aux carences de ces systèmes.

Source: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_179660.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_179660.pdf)

## Annexe I:

# Qui doit piloter les programmes d'apprentissage?

Les acteurs de l'apprentissage posent souvent la question de savoir qui doit piloter les programmes. Cette question cruciale est examinée dans cette section.

Chaque partie prenante a un rôle<sup>10</sup> à jouer dans l'élaboration et la gestion des programmes d'apprentissage. Toutefois, ces rôles diffèrent d'un pays à l'autre. De nombreux facteurs – environnement politique, politiques sociales et économiques, traditions et capacités des parties prenantes notamment – influent sur la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs, avec des conséquences sur la structure du cadre institutionnel. Quelques exemples sont donnés ci-dessous pour montrer comment les rôles des principaux acteurs varient non seulement d'un pays à l'autre, mais aussi à l'intérieur d'un même pays.

### *Le rôle différent des employeurs en Allemagne et en Suisse*

En Allemagne comme en Suisse, deux pays dotés de systèmes d'apprentissage très performants, les employeurs jouent un rôle de premier plan, mais leurs rôles ne sont pas exactement identiques. En Allemagne, bien que les programmes d'apprentissage relèvent de la responsabilité des Länder, leur mise en œuvre est largement confiée aux employeurs. Si toutes les parties prenantes contribuent à la planification et à la préparation des règlements des formations, les chambres s'occupent de l'assurance qualité ainsi que de l'évaluation des compétences acquises dans le cadre de la formation dispensée en entreprise (BIBB, 2014; DC dVET, 2016). En Suisse, en revanche, même si le rôle des employeurs dans les programmes d'apprentissage est prépondérant, la responsabilité de l'assurance qualité et des examens incombe aux autorités cantonales. Celles-ci assument toutefois cette responsabilité en association avec des organisations professionnelles.

### *Des programmes d'apprentissage gérés par divers intervenants aux États-Unis<sup>11</sup>*

Si les programmes d'apprentissage aux États-Unis sont toujours pilotés par les employeurs, chaque programme a un "parrain" qui est responsable du bon fonctionnement global du programme. Il peut s'agir d'une entreprise, d'un consortium d'entreprises, d'organisations intermédiaires diverses – association professionnelle ou organisation mixte patronale-syndicale –, d'un établissement d'EFTP ou d'une organisation communautaire.

**Programmes d'apprentissage gérés par des syndicats:**<sup>12</sup> Les syndicats proposent depuis longtemps des formations en apprentissage. Les comités mixtes de l'apprentissage et de la formation (Joint Apprenticeship and Training Committees – JATC), gérés par des représentants des syndicats, dispensent des formations en apprentissage dans certains métiers et certaines régions géographiques. La plupart du temps, le Comité national mixte de l'apprentissage et de la formation travaille avec des employeurs, des représentants

<sup>10</sup> Concernant les rôles et les responsabilités généralement dévolus aux différentes parties, se reporter au chapitre 7 du premier volume du guide pratique.

<sup>11</sup> Source: <https://www.dol.gov/apprenticeship/toolkit/toolkitfaq.htm#3a>

<sup>12</sup> Pour plus de détails, consulter le site: [https://innovativeapprenticeship.org/apprentices/#union\\_head](https://innovativeapprenticeship.org/apprentices/#union_head)

syndicaux et des travailleurs qualifiés à l'élaboration de référentiels qui vont servir de base aux programmes de formation dans l'ensemble du pays. Les JATC gèrent des centres de formation autonomes, dans lesquels des groupes d'apprentis acquièrent les savoirs et les compétences nécessaires pour réussir leur formation dispensée sur le poste de travail. Celle-ci se déroule dans des entreprises et des organisations signataires de la convention du JATC. Les apprentis qui terminent un apprentissage parrainé par un syndicat sont appelés "travailleurs compagnons".

**Programmes d'apprentissage parrainés par l'employeur:** D'autres programmes d'apprentissage sont parrainés par des employeurs, des groupements d'employeurs, des associations professionnelles ou d'autres groupements professionnels. Les petites entreprises peuvent soit proposer leurs propres programmes, soit passer par des organismes intermédiaires, qui aident à mettre les employeurs en contact avec des apprentis potentiels.

**Intermédiaires de l'apprentissage:** Il existe plusieurs "intermédiaires de l'apprentissage" aux États-Unis. En collaboration avec des employeurs et des apprentis, ces entités élaborent des programmes d'apprentissage, les mettent en œuvre et recrutent des participants. Le ministère du Travail fait appel à plusieurs organisations dans tout le pays pour accroître les possibilités de formation en apprentissage aux États-Unis.

### *Deux modes de gestion de l'apprentissage en Corée du Sud*

En Corée du Sud, les programmes d'apprentissage sont de deux types, selon qu'ils sont pilotés par l'entreprise ou par le centre de formation. Dans le cas d'un programme d'apprentissage piloté par une entreprise, celle-ci met au point sa propre formation en alternance dont elle va dispenser les deux composantes (sur le poste et en dehors du poste de travail) de manière autonome. Dans le cas d'un programme d'apprentissage piloté par un centre de formation, les entreprises organisent la partie de la formation dispensée en dehors du poste de travail en collaboration avec de grandes entreprises ou des centres de formation. Les principales caractéristiques de ces deux modes de gestion sont comparées dans le tableau I.1.

► **Tableau I.1** Gestion des programmes d'apprentissage en Corée du Sud

Types	Caractéristique	Entité responsable	Formation en dehors du poste de travail (FDPT)	Formation sur le poste de travail (FSPT)
Piloté par l'entreprise	L'entreprise élabore elle-même les programmes et dispense à la fois la FSPT et la FDPT	Entreprise	Entreprise ou centre de formation professionnelle	Entreprise
Piloté par un centre de formation	Le centre de formation dispense la FDPT et l'entreprise assure la FSPT	Centre de formation	Centre de formation	Entreprise

Comme nous l'avons vu dans les exemples ci-dessus, de nombreux facteurs ont une incidence sur la répartition des rôles et des responsabilités entre les divers intervenants. Toutefois, pour garantir une forte adéquation des programmes d'apprentissage aux besoins du marché du travail, ces programmes devront être pilotés par les entreprises. Autrement dit, les programmes devront être élaborés et mis en œuvre avec les employeurs aux commandes, en collaboration avec les autres acteurs de l'apprentissage.

## Bibliographie

- Aggarwal, A. 2013. "Lessons learnt from informal apprenticeships in Southern and Eastern Africa", dans l'ouvrage publié sous la direction de S. Akoojee, P. Gonon, U. Hauschildt et C. Hofmann: *Apprenticeship in a globalised world: Premises, promises and pitfalls* (Zurich, LIT Verlag).
- Axmann, M. (dir. pub.). 2018. *Aprendizaje de calidad: Una perspectiva práctica para América Latina y el Caribe* (OIT/CINTERFOR). Disponible à l'adresse [www.oitcinterfor.org/publicaciones/aprendizaje\\_calidad](http://www.oitcinterfor.org/publicaciones/aprendizaje_calidad) [16 décembre 2019].
- BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung). Sans date. *Didaktische Prinzipien der Ausbildung*. Disponible à l'adresse [https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/practice\\_examples/sonstiges/ag\\_modul8-9\\_didakt-prinz.pdf](https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/practice_examples/sonstiges/ag_modul8-9_didakt-prinz.pdf) [16 décembre 2019].
- . 2014. *Training regulations and how they come about* (Bonn, Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels). Disponible à l'adresse <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/7324> [16 décembre 2019].
- BIT (Bureau international du Travail). 2012a. *Développement des compétences pour l'emploi – Note d'orientation pour les politiques – L'amélioration des systèmes d'apprentissage informel* (Genève).
- . 2012b. *L'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique – Un guide de réflexion* (Genève).
- . 2014. *Using benefit cost calculations to assess returns from apprenticeship investment in India: Selected SME case studies* (Genève).
- . 2015. *Anticipating and matching skills and jobs*, note d'orientation (Genève).
- . 2017. *Outils pour des apprentissages de qualité. Volume I: Guide de l'OIT à l'intention des décideurs politiques* (Genève).
- . 2019a. *Quality apprenticeships: Addressing skills mismatch and youth employment* (Genève).
- . 2019b. *Rapport IV (1): Un cadre pour des apprentissages de qualité* (Genève).
- . 2020a. *Outil d'évaluation des politiques et des systèmes d'apprentissage*, à paraître (Genève).
- . 2020b. "Discussion paper on apprenticeships for higher education level in digital economy", à paraître (Genève).
- ; OIE (Organisation internationale des employeurs). 2019. *Des outils pour des apprentissages de qualité – Guide destiné aux entreprises*. Disponible à l'adresse [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employment-reports/WCMS\\_684158/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employment-reports/WCMS_684158/lang--fr/index.htm) [16 décembre 2019].
- ; UNESCO. 2020. *The digitalisation of TVET and skills systems* (Genève et Paris).
- CEBR (Centre for Economics and Business Research). 2013. *Productivity matters: The impact of quality apprenticeships on the UK economy* (Londres). Disponible à l'adresse <http://www.southampton.gov.uk/moderngov/documents/s17298/Appendix> [16 décembre 2019].
- Conseil syndical. Sans date. *Apprenticeships Toolkit: A resource for union negotiators and reps*. Disponible à l'adresse [www.tuc.org.uk/sites/default/files/TUC%20Apprenticeships%20pack%20sheets%202018%20Low\\_res%20TUC%20version.pdf](http://www.tuc.org.uk/sites/default/files/TUC%20Apprenticeships%20pack%20sheets%202018%20Low_res%20TUC%20version.pdf) [16 décembre 2019].

CSI (Confédération syndicale internationale). 2013. *Éléments clés de l'apprentissage de qualité – Entente commune du B20 et du L20*. Disponible à l'adresse <https://www.ituc-csi.org/elements-cles-de-l-apprentissage> [16 décembre 2019].

DC dVET (Donor Committee for dual Vocational Education and Training). 2016. *Dual VET in Austria, Germany, Liechtenstein and Switzerland* (Zurich, Comité des donateurs pour l'enseignement et la formation professionnels en alternance). Disponible à l'adresse [https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET\\_Dual\\_VET\\_in-AT\\_GE\\_FL\\_CH\\_Comparative\\_Study\\_ENGL\\_FINAL.pdf](https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Dual_VET_in-AT_GE_FL_CH_Comparative_Study_ENGL_FINAL.pdf) [16 décembre 2019].

EaFA (Alliance européenne pour l'apprentissage). 2016. *Linking learning venues in Luxembourg*. Disponible à l'adresse [www.apprenticeship-toolbox.eu/training-teaching/linking-learning-venues/113-linking-learning-venues-in-luxembourg](http://www.apprenticeship-toolbox.eu/training-teaching/linking-learning-venues/113-linking-learning-venues-in-luxembourg) [16 décembre 2019].

Field, S. 2018. *Taking training seriously: Lessons from an international comparison of off-the-job training for apprenticeships in England*, rapport pour la Fondation Gatsby (Londres, Fondation Gatsby). Disponible à l'adresse <https://www.gatsby.org.uk/uploads/education/final-apprenticeships-and-off-the-job-training-may-2018.pdf> [16 décembre 2019].

—; Guez, A. 2018. *Pathways of progression: Linking technical and vocational education and training with post-secondary education* (Paris, UNESCO). Disponible à l'adresse <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265943> [16 décembre 2019].

—; Hoeckel, K.; Kis, V.; Kuczera, M. 2010. *Formation et emploi: relever le défi de la réussite* (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/formation-et-emploi-relever-le-defi-de-la-reussite\\_9789264087491-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/formation-et-emploi-relever-le-defi-de-la-reussite_9789264087491-fr) [16 décembre 2019].

Fondation européenne pour la formation. 2002. *L'enseignement et la formation professionnels en relation avec le marché du travail au Maroc*. Disponible à l'adresse [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/3D428C75466E635FC12579C9003A8C77\\_MED\\_VET\\_Morocco\\_02\\_FR.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/3D428C75466E635FC12579C9003A8C77_MED_VET_Morocco_02_FR.pdf) [16 décembre 2019].

Forum canadien sur l'apprentissage, 2006. *L'apprentissage – Une main-d'œuvre qualifiée crée une entreprise prospère*. Disponible à l'adresse [http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/fca/etude\\_15\\_metiers/etude\\_15\\_metiers.pdf](http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/fca/etude_15_metiers/etude_15_metiers.pdf) [16 décembre 2019].

G20. 2016. "Annexe 3: G20 Initiative to promote quality apprenticeship", dans *Innovation and inclusive growth: Decent work, enhanced employability and adequate job opportunities*, Déclaration des ministres du travail et l'emploi du G20 (Beijing, Chine).

Gambin, L.; Hasluck, C.; Hogarth, T. 2010. "Recouping the costs of apprenticeship training: Employer case study evidence from England", *Empirical research in vocational education and training*, vol. 2, n° 2, p. 127-146.

Gouvernement des Pays-Bas. 2014. *Key figures 2009–2013* (La Haye, ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Science).

Haan, H. C. 2006. *Training for work in the informal micro-enterprise sector: Fresh evidence from Sub-Saharan Africa* (Dordrecht, Pays-Bas, Springer).

Hofmann, C.; Okolo, W. 2013. "Transitions in informal apprenticeship: Results from ILO research in several African countries", dans l'ouvrage publié sous la direction de S. Akoojee, P. Gonon, U. Hauschildt et C. Hofmann: *Apprenticeship in a globalised world: Premises, promises and pitfalls* (Zurich, LIT Verlag).



Internationale de l'Éducation. Sans date. *Note d'orientation – Outils et ressources pour un enseignement et un apprentissage de qualité*. Disponible à l'adresse [https://www.ei-ie.org/media\\_gallery/Policybrief\\_07\\_tools\\_fre.pdf](https://www.ei-ie.org/media_gallery/Policybrief_07_tools_fre.pdf) [16 décembre 2019].

Jablonka, P.; Ulmer, P. 2007. *More training companies – More training places – Less quality? The suspension of the Ordinance on Trainer Aptitude (AEVO) and its effects*, Rapport 3/2007 du BIBB (Bonn, Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels). Disponible à l'adresse [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/2074](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/2074) [16 décembre 2019].

Kang, J.; Jeon, S.; Lee, H. 2017. *Apprenticeship in Korea* (Séoul, Institut coréen de recherche sur la formation et l'enseignement professionnels – KRIVET).

Kehl, F.; Kohlheyer, G.; Seyfried, E.; Schlegel, W. 2019. *Understanding and analysing VET: An introduction* (Berne, Direction du développement et de la coopération – DCC).

Kis, V. 2016. *Work-based learning for youth at risk: Getting employers on board*, OECD Education Working Paper No. 150. Disponible à l'adresse <http://dx.doi.org/10.1787/5e122a91-en> [16 décembre 2019].

—; Windisch, H. 2018. *Making skills transparent: Recognising vocational skills acquired through workbased learning*, OECD Education Working Paper No. 180 (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse <https://doi.org/10.1787/5830c400-en> [16 décembre 2019].

Looney, J. W. 2011. *Integrating formative and summative assessment: Progress toward a seamless system?*, OECD Education Working Paper No. 58 (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=edu/wkp\(2011\)4&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=edu/wkp(2011)4&doclanguage=en) [16 décembre 2019].

Mane, F; Corbella, T. 2017. *Developing and running an establishment skills survey: Guide to anticipating and matching skills and jobs* (Genève, Bureau international du Travail).

Microsoft. 2018. *Microsoft Apprenticeship Programme Research. White Paper*. Disponible à l'adresse <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RWviKb>.

Ministère américain du Travail. Sans date. *Advancing apprenticeship as a workforce strategy: An assessment and planning tool for the public workforce system* (Apprenticeship USA). Disponible à l'adresse <https://www.dol.gov/apprenticeship/docs/RA-Planning-Tool.pdf> [16 décembre 2019].

Musset, P.; Mytna Kurekova, L. 2018. *Working it out: Career guidance and employer engagement*, OECD Education Working Paper No. 175 (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse <https://doi.org/10.1787/51c9d18d-en> [16 décembre 2019].

NAO (National Audit Office). 2012. *Adult apprenticeships: Estimating economic benefits from apprenticeships*, document technique (Londres, NAO Communications).

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2014. *Country information on apprenticeships: Country responses*, Conférence G20-OCDE-CE sur la qualité de l'apprentissage. Disponible à l'adresse [www.oecd.org/els/emp/Youth%20questionnaire%20country%20responses-Compilation1.pdf](http://www.oecd.org/els/emp/Youth%20questionnaire%20country%20responses-Compilation1.pdf) [16 décembre 2019].

—. 2016. *Getting skills right: Assessing and anticipating changing skill needs* (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse <https://doi.org/10.1787/9789264252073-en> [16 décembre 2019].

—. 2018a. "S'adapter au travail indépendant, aux nouvelles formes de travail et à l'économie des plateformes", dans *Des emplois de qualité pour tous dans un monde du travail en mutation*



– *La stratégie de l'OCDE pour l'emploi* (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/social-issues-migration-health/des-emplois-de-qualite-pour-tous-dans-un-monde-du-travail-en-mutation\\_4e6a92fa-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/social-issues-migration-health/des-emplois-de-qualite-pour-tous-dans-un-monde-du-travail-en-mutation_4e6a92fa-fr) [16 décembre 2019].

— 2018b. *L'apprentissage et l'alternance en sept questions – Leçons des expériences internationales*, Examens de l'OCDE sur l'éducation et la formation professionnelles (Paris, Publications de l'OCDE). Disponible à l'adresse [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/l-apprentissage-et-l-alternance-en-sept-questions\\_9789264307513-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/l-apprentissage-et-l-alternance-en-sept-questions_9789264307513-fr) [16 décembre 2019].

OFFT (Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie). 2008. Évaluation des réseaux d'entreprises formatrices: résultats (Berne, OFFT).

Pilz, M. 2012. "Modularisation of vocational training in Germany, Austria and Switzerland: Parallels and disparities in a modernisation process", *Journal of Vocational Education and Training*, vol. 64, n° 2, p. 169-183, DOI: 10.1080/13636820.2011.628757 [16 décembre 2019].

Poulsen, S.; Eberhardt, C. 2016. *Approaching apprenticeship systems from a European perspective* (Bonn, BIBB). Disponible à l'adresse [http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=58001](http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice_display&id=58001) [16 décembre 2019].

Powell, A. 2019. *Apprenticeship statistics for England*, House of Commons Briefing Paper No. 06113. Disponible à l'adresse <https://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/SN06113> [16 décembre 2019].

Reed, De.; Liu, A.; Kleinmann, R.; Mastri, A.; Reed, Da.; Sattar, S.; Ziegler, J. 2012. *An effectiveness assessment and cost-benefit analysis of registered apprenticeship in 10 States*, Mathematica Policy Research (Oakland, Californie).

Richard, D. 2012. *The Richard Review of Apprenticeships*. Disponible à l'adresse [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/34708/richard-review-full.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/34708/richard-review-full.pdf) [13 février 2020].

SEFRI (Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation). 2019. *La formation professionnelle en Suisse – Faits et chiffres 2019* (Berne). Disponible à l'adresse [https://issuu.com/sbfi\\_sefri\\_seri/docs/fakten\\_zahlen\\_bb2019\\_fr](https://issuu.com/sbfi_sefri_seri/docs/fakten_zahlen_bb2019_fr) [16 décembre 2019].

Walther, R. 2008. *Nouvelles formes d'apprentissage en Afrique de l'Ouest* (Paris, Agence Française de Développement (AFD)). Disponible à l'adresse [https://www.eib.org/attachments/general/events/luxembourg\\_18112008\\_apprentissage\\_fr.pdf](https://www.eib.org/attachments/general/events/luxembourg_18112008_apprentissage_fr.pdf) [16 décembre 2019].

*Le système allemand d'apprentissage en alternance, qui a fait ses preuves, [...] est la meilleure voie à suivre à un moment où près de six millions de jeunes de moins de 25 ans sont sans emploi en Europe [...].*

*S'il est une chose que l'expérience nous a apprise, c'est qu'il n'est évidemment pas nécessaire pour un pays de mettre en place d'emblée le système dans son intégralité. La formation professionnelle interentreprise peut être une alternative*

Angela Merkel (Chancelière allemande) en 2013

ISBN: 978-92-2-032186-7



9 789220 321867