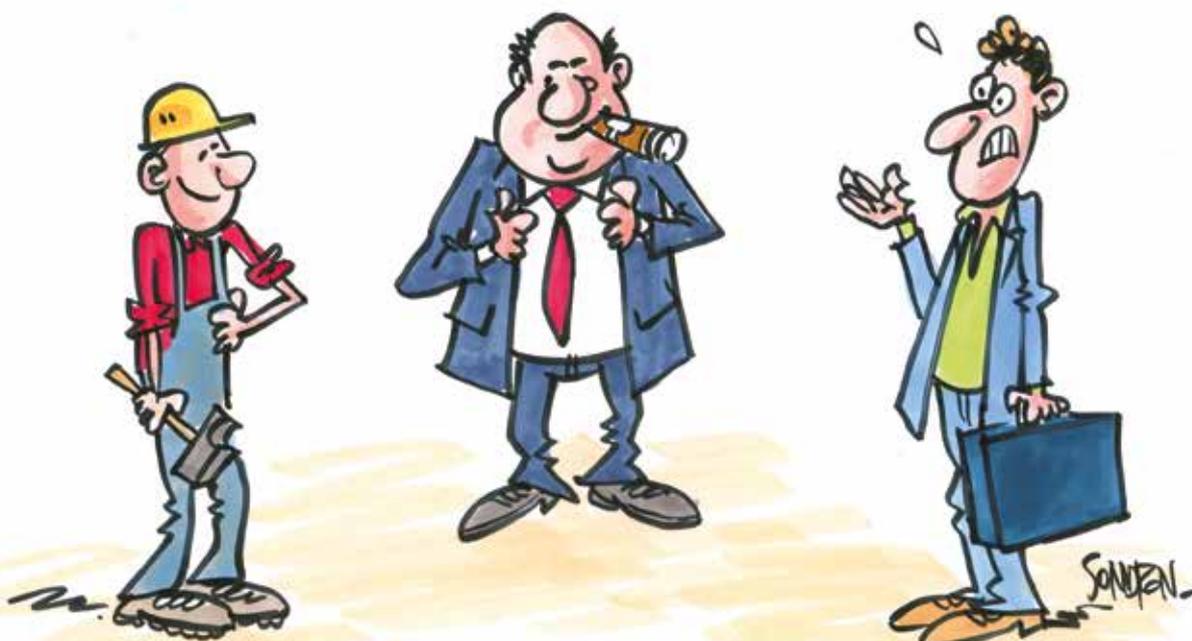


# L'ALTERNANCE DANS TOUS SES ÉTATS

RAPPORT D'ENQUÊTE

LE BON,  
LE BUT,  
ET LE RÉFÉRENT.



**BASSIN EFE**

INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT • FORMATION • EMPLOI

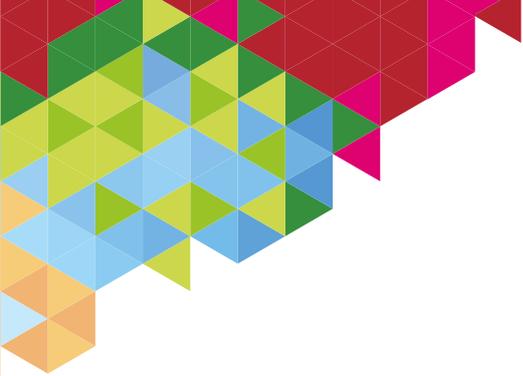


# ▶ TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>CADRE ET ORIGINE DE L'ENQUÊTE</b> .....	6
Origine de l'enquête.....	6
Déroulement de l'enquête.....	6
Modalités/timing de la passation.....	7
Méthodologie et traitement des résultats.....	7
<b>PROFILS DES RÉPONDANTS</b> .....	8
Entreprises.....	8
Référénts.....	9
Apprenants.....	10
<b>SITUATION ET FONCTIONNEMENT</b> .....	13
Entreprises.....	13
Problématiques identifiées par les référents chez les apprenants.....	17
Problématiques identifiées par les référents à l'égard des entreprises.....	17
Accès et parcours des apprenants en entreprise.....	19
Focus sur le tutorat.....	21
Focus sur l'accompagnement.....	24
Situation actuelle.....	24
Situation idéale.....	25
<b>PERCEPTIONS DU DISPOSITIF ET ATTENTES PAR RAPPORT À CELUI-CI</b> .....	26
Utilité de la formation en centre de formation.....	26
Perception de la formation en alternance chez les référents.....	27
Perception du développement des compétences au sein de l'entreprise.....	27
Se former au sein d'une ou de plusieurs entreprises ?.....	28
Place de l'apprenant au sein de l'entreprise.....	30
Durée de la formation pour être productif.....	30
Problèmes/manquements chez les apprenants.....	30
Attentes des entreprises par rapport au centre de formation.....	31

<b>ASPECTS MOTIVATIONNELS</b> .....	32
Choix de l’alternance pour l’apprenant.....	32
Choix de l’entreprise par l’apprenant.....	32
Motivations des entreprises à pratiquer l’alternance.....	34
Freins des entreprises à pratiquer l’alternance.....	35
<b>AVANTAGES/INCONVÉNIENTS DE L’ALTERNANCE</b> .....	36
Avantages.....	36
Point de vue des apprenants.....	36
Point de vue des entreprises.....	36
Point de vue des référents.....	26
Inconvénients.....	37
Point de vue des apprenants.....	37
Point de vue des référents.....	38
<b>SUGGESTIONS D’AMÉLIORATION</b> .....	39
Pistes évoquées par les trois acteurs de l’alternance.....	39
Pistes évoquées par deux acteurs de l’alternance.....	41
Autres remarques et suggestions.....	43
<b>PERSPECTIVES</b> .....	44
<b>BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAFIE</b> .....	46
<b>ANNEXES</b> .....	46





# ▶ INTRODUCTION

Nous vous proposons de découvrir **l'alternance dans tous ses états**.

A l'initiative de l'Instance Bassin Enseignement qualifiant-Formation-Emploi (IBEFE) de Huy-Waremme et avec l'appui de l'OFFA<sup>1</sup>, les Instances Bassin EFE ont organisé début 2021 une enquête sur la formation en alternance auprès des acteurs<sup>2</sup> de l'alternance.

La question de recherche de ce travail était : quelles améliorations faut-il apporter à ce dispositif en Belgique francophone ?

Les objectifs de cette démarche étaient principalement de récolter le vécu et d'identifier des pistes d'amélioration de la formation en alternance auprès de ses acteurs.

Le présent rapport dresse une synthèse du ressenti et de la vision de chaque acteur mais aussi un regard croisé sur un certain nombre de thématiques. Il reprend un nombre conséquent de pistes d'amélioration.

Ce document n'est donc pas une présentation de la position des Instances Bassin EFE sur ce dispositif, mais bien la perception des répondants à ces enquêtes. Il offre une base de réflexion et de travail qui nous semble intéressante tant pour les IBEFE, afin de leur permettre d'être force de proposition dans ce domaine, que pour les décideurs politiques et les administrations en charge de la gestion ou du pilotage du dispositif.

---

<sup>1</sup> L'OFFA (Office Francophone de la Formation en Alternance) est un organisme d'intérêt public qui a pour mission le pilotage de l'alternance organisée par les opérateurs d'enseignement, à savoir les CEFA, l'IFAPME (en Wallonie) et le SFPME (Région bruxelloise).

<sup>2</sup> Dans le présent rapport, le masculin est utilisé à titre épique.



# ► CADRE ET ORIGINE DE L'ENQUÊTE

## Origine de l'enquête

Dès juin 2015, l'Assemblée des Instances Bassin a validé trois axes transversaux d'action pour le développement de pôles de synergie, sur la base de priorités partagées par les Gouvernements et les interlocuteurs sociaux : **l'alternance et les stages en entreprise**, l'orientation et l'information sur les métiers, l'utilisation des équipements en matière de formation et d'enseignement.

L'Assemblée a recommandé aux Instances d'intégrer ces thématiques de façon transversale dans l'ensemble de leurs pôles de synergie.

En 2018, l'Instance Bassin Enseignement qualifiant-Formation-Emploi de Huy-Waremme crée un pôle de synergie « Alternance et stages » en vue de traiter les différentes problématiques identifiées en matière d'alternance et de places de stage afin de développer des projets qui répondent aux recommandations déjà formulées par l'Instance.

Après avoir examiné la situation dans différents secteurs d'activités et travaillé sur la diffusion et l'appropriation d'outils partagés pour préparer ou accompagner les stagiaires dans leur parcours en entreprise, le pôle de synergie a recentré sa réflexion sur le dispositif de formation en alternance. Partant du constat que le système de formation en alternance est assez peu utilisé par les entreprises, le pôle a formulé l'hypothèse que ce serait notamment dû à une méconnaissance du dispositif. Pour vérifier cette hypothèse, il a décidé de lancer une enquête auprès des différentes parties prenantes de l'alternance (entreprises, apprenants ainsi que les référents au sein des établissements scolaires ou organismes de formation) afin d'avoir un regard croisé sur la situation.

Les objectifs de l'enquête étaient de :

- Faire remonter les constats de terrain et la perception du dispositif par ses acteurs.

- Identifier des pistes de travail pour améliorer le système de formation en alternance et stimuler son développement en Belgique francophone.
- Alimenter les futurs États Généraux de l'alternance prévus dans les Déclarations de politique 2019-2024.

Cependant, au vu de l'importance du sujet, il s'est vite avéré plus judicieux et pertinent de mener cette enquête à une échelle plus large que celle d'un seul Bassin. A la demande des représentants des secteurs et des syndicats, membres du pôle de synergie, il a été proposé d'étendre l'enquête à l'ensemble des Bassins, via l'Assemblée des Instances, mais aussi d'y associer un certain nombre d'acteurs institutionnels directement impliqués dans le dispositif.

Fin 2020, une série de démarches sont entreprises en vue d'élargir le partenariat. Et au début de 2021, l'enquête est lancée.

## Déroulement de l'enquête

Le pôle de synergie a mandaté un groupe de travail pour réaliser l'enquête. Celui-ci était composé de membres du pôle, à savoir des représentants d'opérateurs d'enseignement et de formation, de secteurs professionnels et d'organisations syndicales.

Le groupe de travail s'est basé sur une enquête réalisée par l'Université de Liège à la demande du CSEF (Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation) de Huy-Waremme en 1995 car malgré les 25 ans d'écart, les problématiques en matière d'alternance ont peu évolué.

Il a repris le questionnaire de l'époque à destination des entreprises et l'a adapté à la situation actuelle. Il a ensuite rédigé les questionnaires à destination des apprenants et des référents/accompagnateurs<sup>3</sup> dans les centres de formation<sup>4</sup>. Les trois questionnaires comportent des questions « miroirs » afin d'avoir les points de vue croisés de chaque acteur sur une même problématique ou situation.

<sup>3</sup>L'Accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance a opté pour le terme de référent. Ce terme sera donc utilisé dans la suite du rapport et s'appliquera tant aux référents IFAPME et SFPME qu'aux accompagnateurs CEFA. Pour plus d'informations sur le rôle des référents et sur les normes d'accompagnement, voir Annexes.

<sup>4</sup>Pour la facilité de lecture, le terme « centre de formation » sera utilisé indifféremment pour qualifier tous les types d'opérateurs de l'alternance.

Les questionnaires ont été testés auprès de publics-cibles et améliorés en fonction des remarques. Par facilité et pour obtenir un maximum de réponses, les questionnaires ont été soumis via un lien internet et complétés en ligne.

## MODALITÉS/TIMING DE LA PASSATION

L'enquête a été lancée à la mi-janvier 2021.

Les questionnaires apprenant et référent ont été diffusés par les CEFA<sup>5</sup> et l'IFAPME<sup>6,7</sup>.

Pour les apprenants, il a été demandé qu'il y ait une personne en support afin que les jeunes ne se retrouvent pas seuls face au questionnaire.

Le questionnaire entreprise a été diffusé par l'OFFA à partir de sa base de données d'entreprises<sup>8</sup> ainsi que par différents contacts (certains secteurs, revue UCM<sup>9</sup>, LinkedIn Forum, groupement d'entreprises...).

La plupart des IBEFE ont également assuré la diffusion des questionnaires auprès des acteurs concernés dans leur bassin respectif.

La récolte des réponses aux questionnaires s'est clôturée à la mi-mars 2021.

Cette enquête a obtenu un certain succès, avec pas moins de :

- 428 réponses d'entreprises ;
- 2.591 réponses d'apprenants ;
- 250 réponses de référents.

## MÉTHODOLOGIE ET TRAITEMENT DES RÉSULTATS

Un groupe de travail inter bassins wallons s'est mis en place afin de traiter les informations issues des réponses aux enquêtes. Outre les bassins de Huy-Waremme, de Verviers, de Namur, du Brabant Wallon, de Liège et du Luxembourg, des représentants de l'OFFA et d'opérateurs de la formation en alternance ont également apporté leur concours et des éclairages spécifiques à ce travail.

Il est important d'insister sur le fait que **l'enquête avait comme principal objectif de dégager des pistes d'amélioration pour le système d'alternance, les questions posées se focalisaient donc principalement sur les problématiques et non sur les bonnes pratiques**, ce qui induit une lecture partielle et partielle de la réalité.

Choix méthodologiques :

- Chaque questionnaire comporte de très nombreuses questions ouvertes. Ce choix méthodologique a l'avantage de ne pas orienter ni cadenasser les réponses. Il offre également une grande richesse d'informations qualitatives récoltées, notamment des témoignages. Mais la profusion de réponses a généré un lourd traitement en amont puisqu'il a fallu créer des catégories de réponses a posteriori pour classer celles-ci.
- La plupart des questions laissent également la possibilité aux répondants de choisir plusieurs items de réponses.
- Pour les questions à choix multiples et les questions ouvertes où plusieurs idées peuvent ressortir, les pourcentages sont calculés sur le total de répondants et non sur le total de réponses, ceci explique que pour certaines questions, le total des pourcentages dépasse 100 %.
- Les questions portant sur les secteurs d'activités, les sections, les métiers, etc. ont été reclassifiées en famille de métiers sur base de la nomenclature ROME V3<sup>10</sup> qui est celle utilisée dans les travaux des IBEFE.

Si ces choix ont nécessité un traitement long et complexe des données, les réponses multiples et ouvertes sont une des valeurs ajoutées de ce travail par la collecte qualitative de la parole des acteurs, sans orienter celle-ci par des items préformatés par notre vision de l'alternance.

<sup>5</sup>Centre d'Education et de Formation en Alternance.

<sup>6</sup>Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises.

<sup>7</sup>À l'IFAPME, le terme « apprenant » couvre aussi bien les apprentis que les personnes en formation chef d'entreprise. Il en est de même pour les référents qui s'occupent de ces deux publics.

<sup>8</sup>Au moment de l'envoi de l'enquête, l'OFFA ne disposait pas encore de la base de données des entreprises de l'EFP. Seules les entreprises bruxelloises qui accueillent un apprenant wallon ont donc été contactées. Ceci explique la faible représentativité des entreprises bruxelloises dans l'enquête.

<sup>9</sup>Union des Classes Moyennes.

<sup>10</sup>Les familles de métiers sur base de la nomenclature ROME V3 sont détaillées en annexe.

# ► PROFILS DES RÉPONDANTS

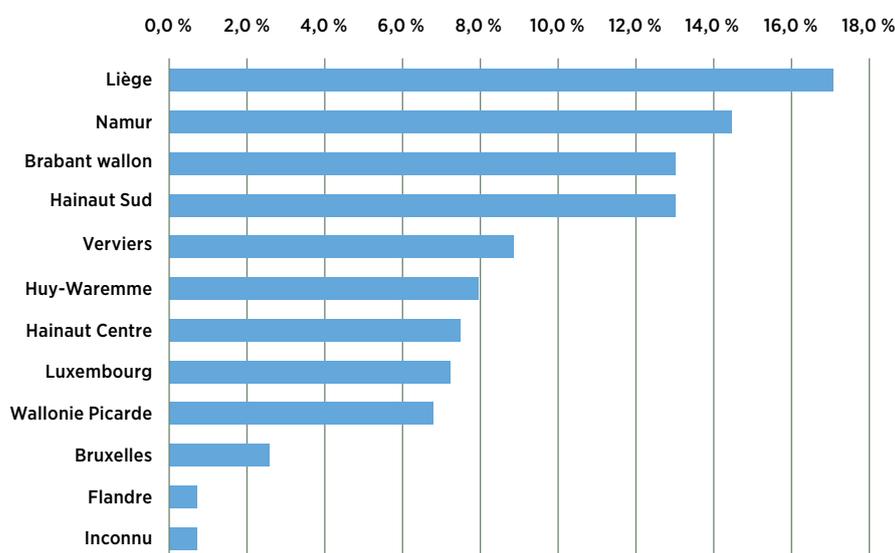
## Entreprises

- 428 entreprises ont répondu à l'enquête.
- **350 pratiquent l'alternance et 78 ne la pratiquent pas.**

Cette différence s'explique par le fait que l'enquête a été diffusée principalement via la base de données de l'OFFA<sup>11</sup>.

- 98,6 % de ces entreprises sont localisées dans les 10 bassins.

### RÉPARTITION DU NOMBRE D'ENTREPRISES PAR BASSIN



Les trois bassins les plus représentés sont Liège (17,1 %), Namur (14,5 %) et le Brabant Wallon à égalité avec Hainaut Sud (13,1 %).

En réponse à la question sur le type d'activité de l'entreprise, les trois familles de métiers les plus représentées<sup>12</sup> sont :

- commerce, vente et grande distribution avec 26,8 % ;
- construction, bâtiment et travaux publics avec 22,1 % ;
- installation et maintenance avec 15,9 %.

La majorité des entreprises ayant répondu comptent moins de 5 personnes.

- 48,8 % des entreprises ayant répondu ont moins de 5 travailleurs ;
- 34,2 % ont entre 5 et 49 travailleurs ;
- 8,6 % ont 50 travailleurs et plus ;
- 8,4 % n'ont pas de travailleurs.

**90 %** des personnes ayant répondu à l'enquête **sont des patrons, directeurs ou responsable des ressources humaines** ; 8 % sont des employés.

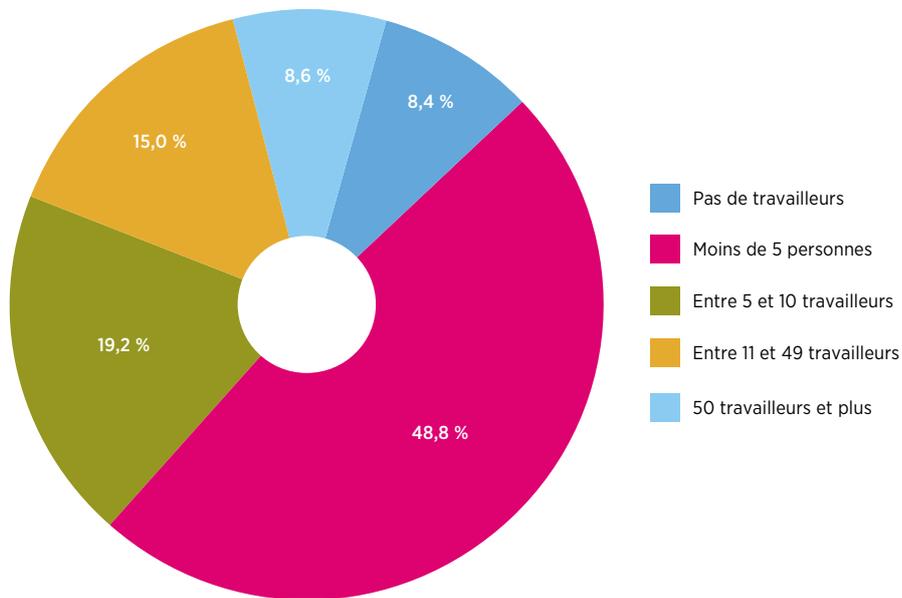
Parmi les 350 entreprises qui pratiquent l'alternance, 72,0 % ont déjà collaboré avec un centre IFAPME, 49,4 % avec un CEFA et 12,9 % avec le Forem<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Dans le cadre du pilotage de l'alternance, l'OFFA est chargé d'agrèer les entreprises.

<sup>12</sup> Le type d'activité des entreprises a été reclassifié en familles de métiers sur base de la nomenclature ROME V3.

<sup>13</sup> Plusieurs réponses possibles à cette question.

## RÉPARTITION DU NOMBRE D'ENTREPRISES PAR TAILLE



## Référents

250 référents ont répondu à l'enquête et se répartissent comme suit :

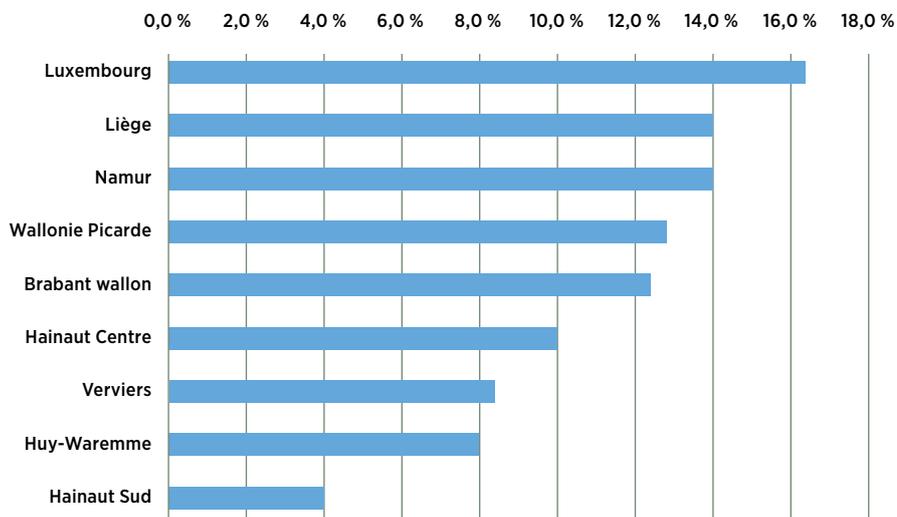
- 72,8 % de CEFA ;
- 24,4 % d'IFAPME ;
- 2,8 % d'autres organismes.

Cette situation n'a rien d'étonnant, elle est à mettre en lien avec les normes d'accompagnement différentes des prin-

cipaux opérateurs. En effet, dans l'enquête, on retrouve des commentaires sur les normes d'encadrement qui sont très différentes pour les référents CEFA et IFAPME, avec une demande des référents IFAPME de se rapprocher des normes CEFA<sup>14</sup>.

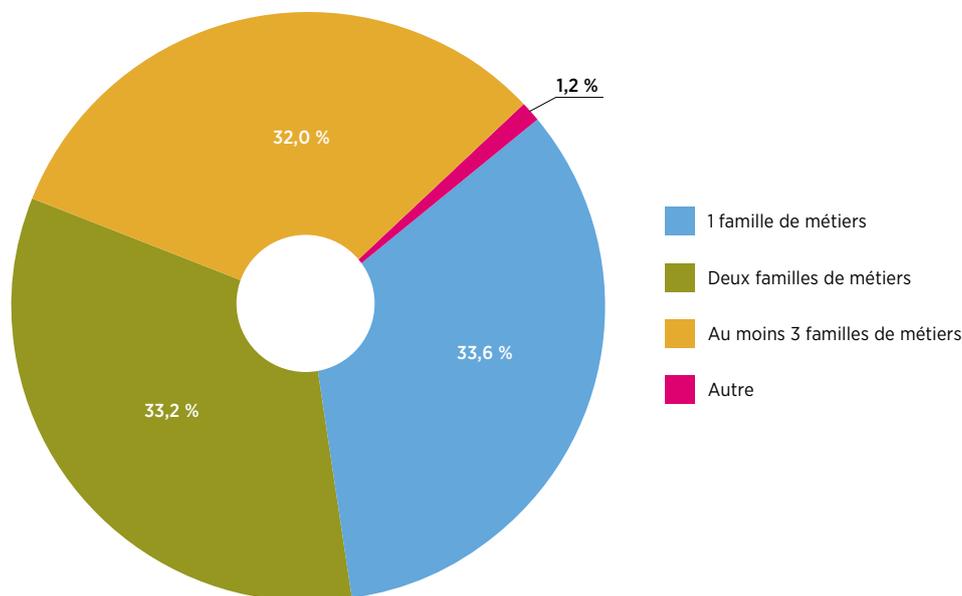
Les opérateurs sont localisés dans les 9 bassins wallons. Les 3 bassins les plus représentés sont Luxembourg, Liège et Namur.

## RÉPARTITION DU NOMBRE DE RÉFÉRENTS PAR LOCALISATION DU CENTRE DE FORMATION



<sup>14</sup> Pour plus d'informations sur les normes d'encadrement, voir annexes.

## RÉPARTITION DU NOMBRE DE RÉFÉRENTS EN FONCTION DU NOMBRE DE SECTIONS DONT ILS S'OCCUPENT<sup>15</sup>



**Près d'un répondant sur trois accompagne des sections qui relèvent d'une seule et même famille de métiers.** De même, 32,0 % des référents sont multi secteurs<sup>16</sup> et cette proportion est plus élevée pour les référents IFAPME (57,4 %).

Les trois familles de métiers les plus représentées, en lien avec la section dont s'occupent les référents, sont iden-

tiques à celles qui portent sur le type d'activité des entreprises : 26,8 % s'occupent de métiers relevant de la famille de métiers « Commerce, vente et grande distribution » ; 22,8 % de la famille de métiers « Construction, bâtiment et travaux publics » ; 11,2 % de la famille de métiers « Installation et maintenance ».

## Apprenants

- 2.591 apprenants ont répondu à l'enquête ;
- **64,2 % sont de sexe masculin ;**
- **63 % ont entre 18 et 24 ans ;** 29 % ont entre 15 et 17 ans ; 8 % ont plus de 24 ans et moins de 1 % a moins de 15 ans ;
- **2,8 % ne résident pas en Belgique francophone ;**
- **52,2 % des répondants sont inscrits à l'IFAPME ;** 45,7 % dans un CEFA ; 1,9 % à l'EFP<sup>17</sup>/SFPME<sup>18</sup> ; 0,1 % dans une MIRE.

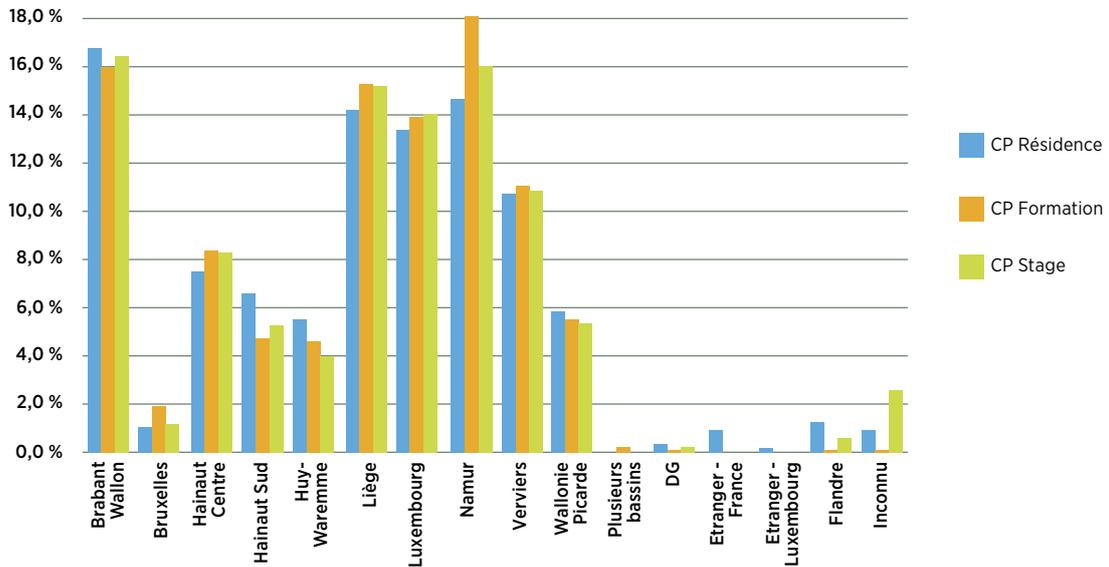
<sup>15</sup> La question posée porte sur la section dont s'occupe le référent. Les sections ont été reclassifiées en familles de métiers sur base de la nomenclature ROME V3.

<sup>16</sup> Multi secteurs = plus de 3 familles de métiers différentes.

<sup>17</sup> Espace Formation PME.

<sup>18</sup> Service Formation PME.

## COMPARAISON DES LIEUX DE RÉSIDENCE, DE FORMATION ET DE STAGE DES APPRENANTS



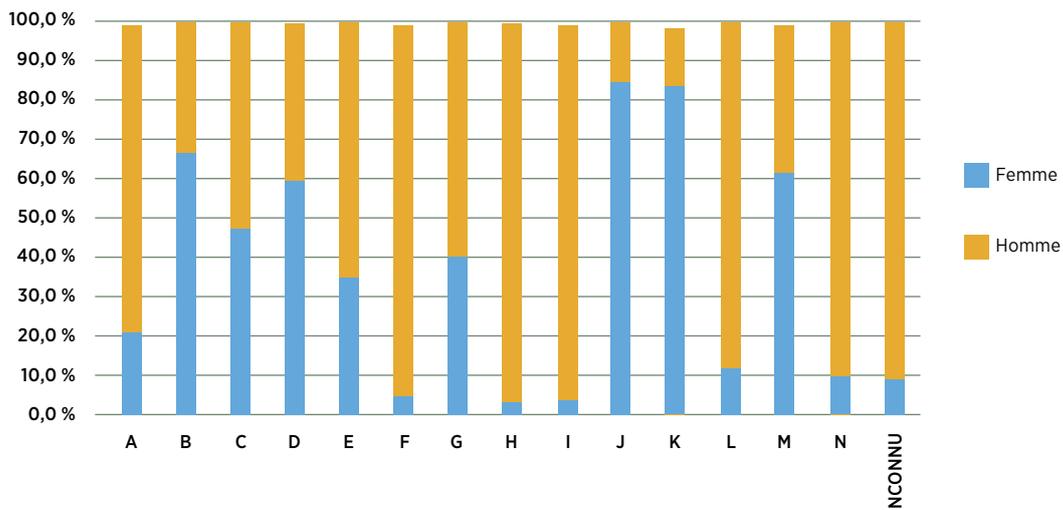
La répartition par bassin des lieux de stage est assez semblable au lieu de résidence des apprenants.

En comparaison avec le domicile des apprenants, la répartition par bassin du centre de formation où les apprenants suivent leur formation est fort semblable.

Les trois familles de métiers les plus représentées<sup>19</sup> pour la formation/étude suivie par l'apprenant sont :

- commerce, vente et grande distribution avec 31 % ;
- construction, bâtiment et travaux publics avec 15,7 % ;
- installation et maintenance avec 13 %.

## RÉPARTITION DES APPRENANTS EN FONCTION DE LEUR DOMAINE DE FORMATION ET DE LEUR GENRE<sup>20</sup>



<sup>19</sup> La réponse à la question portant sur la formation/les études suivies par l'apprenant a été reclassifiée en familles de métier sur base de la nomenclature ROME V3.

<sup>20</sup> Pour le détail des familles de métiers, voir annexes.



**La répartition des répondants correspond à la réalité de la ségrégation professionnelle horizontale<sup>21</sup> sur les marchés de la formation et du travail** où le public masculin évolue principalement dans les métiers de l'industrie, l'installation et maintenance, la construction, la logistique ou l'agronomie, tandis que le public féminin majoritairement dans ceux de la santé, des services aux personnes et à la collectivité, de l'administration, des métiers de support à l'entreprise. Seules les familles de métiers « Banque, assurance, immobilier », « Commerce, vente et grande distribution » et « Hôtellerie, restauration, tourisme, ... » offrent une répartition plus équilibrée.

Si nous comparons les réponses à la question sur la formation/étude suivie et sur le métier que les apprenants souhaitent exercer, il apparaît que ce sont les trois mêmes familles de métiers<sup>22</sup> qui ressortent : « Commerce, vente et grande distribution », « Construction » et « Installation et maintenance ».

Si nous regardons enfin le secteur de l'entreprise<sup>23</sup> dans laquelle les apprenants font leur alternance, près de 30 % sont occupés dans une entreprise de « Commerce, vente et grande distribution », plus de 25 % de « Construction, bâtiment et travaux publics » et 12,6 % de « Hôtellerie et restauration, tourisme, loisirs et animation ».

---

<sup>21</sup> Ségrégation professionnelle horizontale = Concentration des femmes et des hommes dans différents secteurs et professions, selon leur sexe. Source : Lexique – Égalité des changes – Secrétariat général – FWB.

<sup>22</sup> Tout comme la question sur la formation/étude suivie, celle sur le métier que les apprenants souhaiteraient exercer a été reclassifiée en familles de métiers sur base de la nomenclature ROME V3.

<sup>23</sup> La question posée porte sur le secteur de l'entreprise dans laquelle l'apprenant est en alternance. Les secteurs ont été reclassifiés en familles de métiers sur base de la nomenclature ROME V3.

# ► SITUATION ET FONCTIONNEMENT

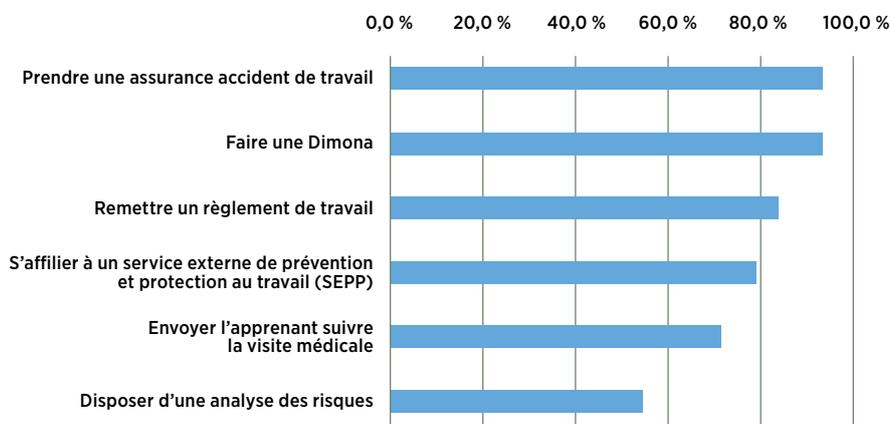
## Entreprises

- 321 entreprises (75 %) déclarent avoir été informées des possibilités d'engagement de jeunes de 15 à 25 ans dans le cadre d'une formation en alternance ;
- **350 (82 %) ont déjà accepté une personne en formation en alternance ;**
- au sein des entreprises qui pratiquent l'alternance, **46 % des apprenants ont entre 18 et 25 ans** ; 43,5 % entre 15 et 18 ans et presque 11 % plus de 25 ans.

Selon les entreprises, **dans 36,9 % des cas, c'est l'apprenant lui-même qui introduit une demande** de formation en alternance. Dans 30,3 % des cas, c'est le CEFA ou l'IFAPME qui en fait la demande ; dans 28,6 % c'est un responsable de l'entreprise ; 2,9 % viennent du Forem ; 1,4 % d'un ouvrier ou employé de l'entreprise et 0,3 % d'un parent.

**Parmi les 350 entreprises** qui déclarent faire de l'alternance, **72,0 % ont déjà travaillé avec un centre IFAPME** ; 49,4 % avec un CEFA et 12,9 % avec le Forem.

### DEGRÉ D'INFORMATION PAR RAPPORT AUX OBLIGATIONS ADMINISTRATIVES

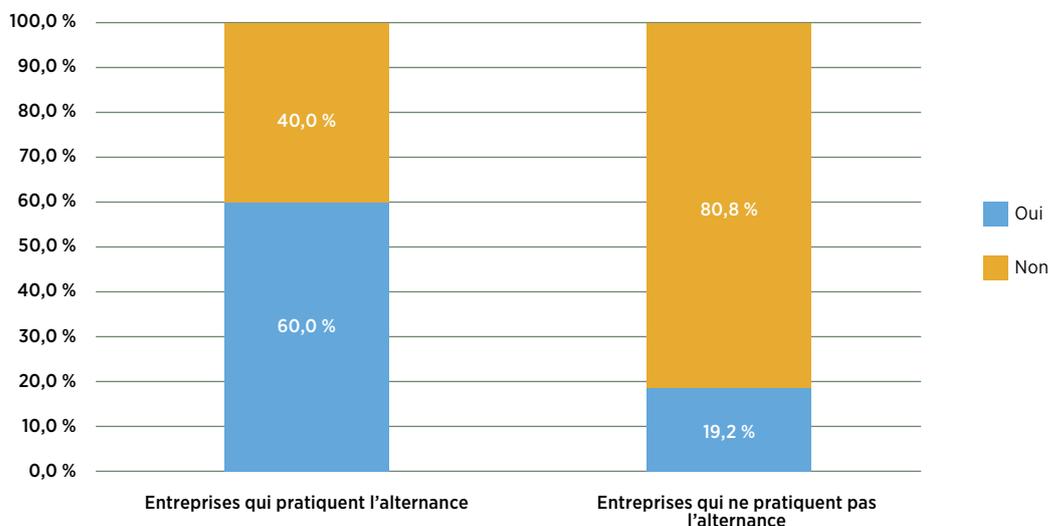


Les entreprises s'estiment globalement bien informées sur leurs obligations administratives. En revanche, en ce qui

concerne le fait de disposer d'une analyse de risques, le niveau d'information est le plus bas (54,9 %)<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> En CEFA, c'est le conseiller en prévention de l'école qui réalise l'analyse de risques avec l'entreprise. A l'IFAPME, c'est le référent parfois accompagné du coach sectoriel. Au sein de l'entreprise, l'interlocuteur peut varier : patron, tuteur... et donc le répondant n'est peut-être pas nécessairement au fait de cette obligation.

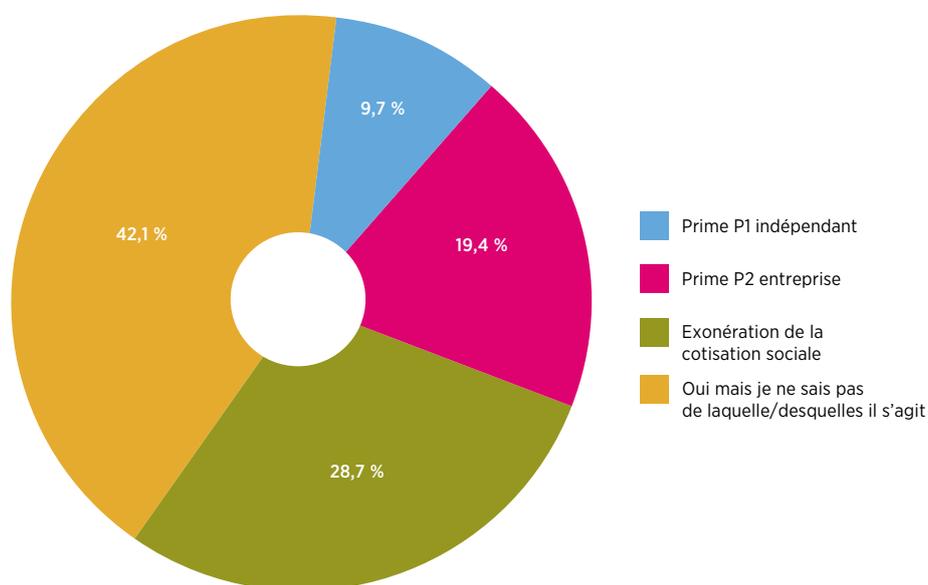
## AVEZ-VOUS DÉJÀ ÉTÉ INFORMÉ D'AVANTAGES FINANCIERS ACCORDÉS AUX ENTREPRISES QUI ENGAGENT DES PERSONNES DANS LE CADRE D'UNE FORMATION EN ALTERNANCE ?



Si **60,0 % des entreprises qui pratiquent l'alternance se disent informées des avantages financiers** accordés aux entreprises qui engagent des personnes dans le cadre d'une formation en alternance, on remarque une **tendance**

**inverse pour les entreprises qui ne pratiquent pas l'alternance**, où seules 19,2 % des entreprises déclarent avoir été informées.

## TYPE D'AVANTAGES FINANCIERS ACCORDÉS AUX ENTREPRISES DANS LE CADRE DE L'ALTERNANCE

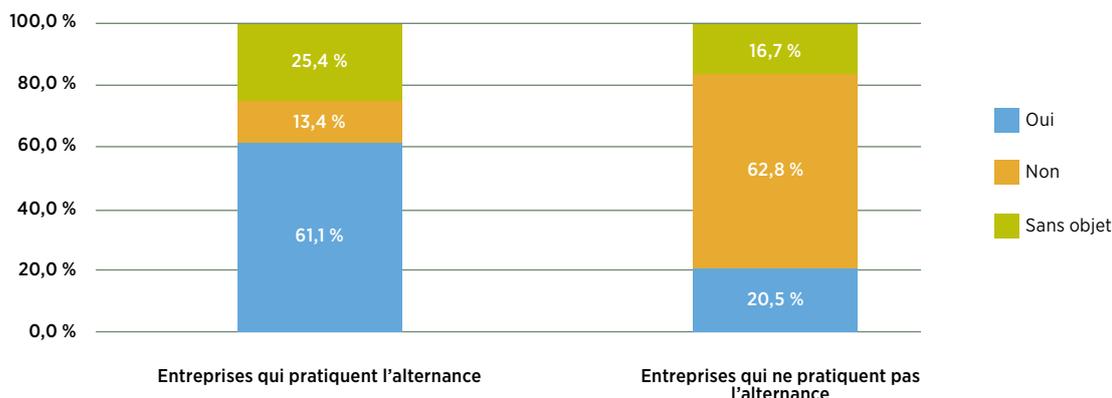


Lorsque la question porte sur le type d'**avantages financiers** accordés aux entreprises qui engagent des personnes dans le cadre d'une formation en alternance, **42,1 % des entreprises ne savent pas dire de quel avantage il**

**s'agit**. 28,7 % se souviennent qu'il s'agit d'exonération de la cotisation sociale, 19,4 % de la « prime P2 entreprise » et 9,7 % qu'il s'agit de la « prime P1 indépendant »<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Pour plus d'informations sur les primes accordées aux entreprises dans le cadre d'une formation en alternance : <https://www.formationalternance.be/home/operateur/dispositifs/contrat-dalternance/primes.html>

## DANS VOTRE ENTREPRISE, LE(S) TRAVAILLEUR(S) SE FORME(NT)-IL(S) RÉGULIÈREMENT ?



Parmi les 350 entreprises qui déclarent pratiquer l'alternance, **plus de 60 % disent que les travailleurs de leur entreprise se forment régulièrement** alors que 13,4 % mentionnent qu'ils ne se forment pas régulièrement. Pour les entreprises qui ne pratiquent pas l'alternance, seules 20,5 % d'entre elles déclarent que leurs travailleurs se forment régulièrement.

*Existerait-il un lien entre la formation régulière des travailleurs en entreprise et la pratique de l'alternance ?*

Parmi les 350 entreprises qui déclarent faire de l'alternance, **la grande majorité (72 %) dit également avoir déjà accueilli des stagiaires hors alternance.**

**La proportion d'entreprises qui disent accueillir des stagiaires hors alternance est plus importante (83,3 %) pour les entreprises qui ne font pas d'alternance** que pour celles qui en font (72 %).

Nous constatons également que **plus la taille de l'entreprise est importante, plus les entreprises déclarent avoir déjà accueilli des stagiaires hors alternance.**

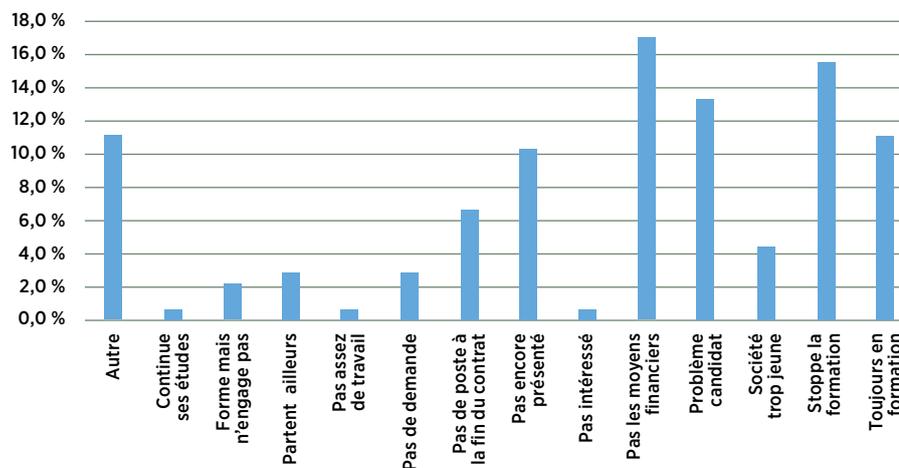
Les 4 familles de métiers les plus représentées pour le type d'activité des entreprises qui font de l'alternance et accueillent des stagiaires hors alternance, sont :

- commerce, vente et grande distribution : 22,3 % ;
- construction, bâtiment et travaux publics : 21,9 % ;
- hôtellerie-restauration, tourisme, loisirs et animation : 11,6 % ;
- agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux : 10 %.

Parmi les 350 entreprises qui déclarent faire de l'alternance, **60,6 % d'entre elles disent avoir déjà embauché une personne qui a suivi sa formation en alternance dans l'entreprise.**

La part des entreprises qui ont embauché une personne ayant suivi sa formation en alternance en leur sein augmente avec la taille de l'entreprise, les entreprises de 11 à 50 personnes étant celles qui déclarent le plus souvent avoir déjà embauché une personne en formation en alternance.

## RAISON DU NON-ENGAGEMENT APRÈS LA FORMATION

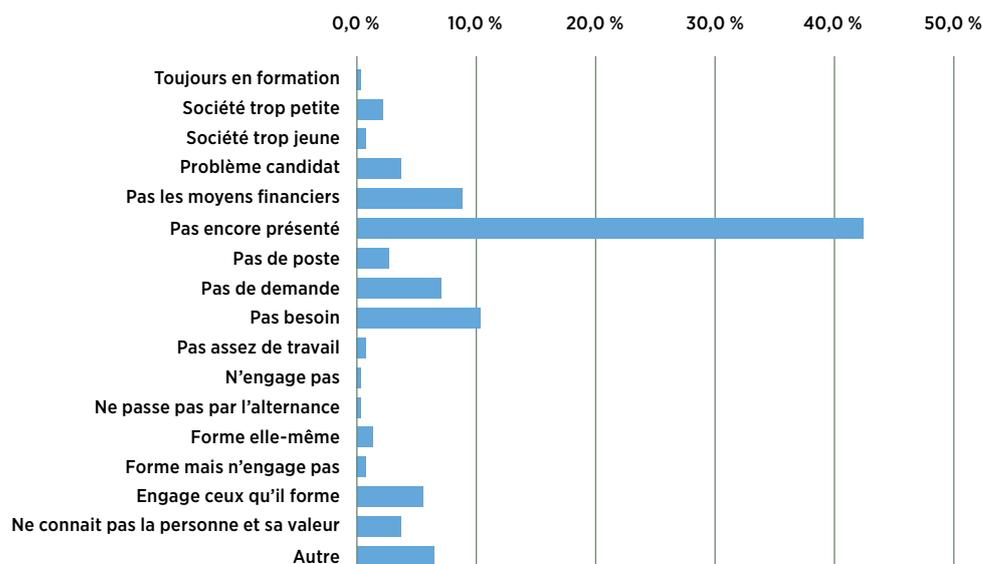


Parmi les 138 entreprises qui n'ont pas engagé les personnes ayant fait de l'alternance au sein de leur entreprise, les principales raisons citées sont des raisons financières (coût trop élevé, charges sociales trop élevées, pas d'incitant financier...), le fait que l'apprenant ne va pas au bout de la formation et des problèmes liés aux candidats (pas sérieux, manque de motivation, pas assez autonome, pas fiable...).

Parmi les 350 entreprises qui déclarent faire de l'alternance, 28 % d'entre elles disent avoir déjà embauché une personne formée en alternance dans une autre entreprise contre 12,8 % pour les entreprises qui ne pratiquent pas l'alternance.

La part des entreprises qui ont déjà embauché une personne ayant suivi sa formation en alternance dans une autre entreprise augmente également avec la taille de l'entreprise.

## RAISON DU NON-ENGAGEMENT APRÈS FORMATION DANS UNE AUTRE ENTREPRISE



Parmi les entreprises qui déclarent ne pas avoir embauché un apprenant qui a suivi une formation en alternance dans une autre entreprise, les principales raisons citées sont que

l'occasion ne s'est pas présentée, le fait qu'elles n'en ont pas besoin ou encore des problèmes financiers.

## Problématiques identifiées par les référents chez les apprenants

Les référents interrogés à propos des problématiques rencontrées avec les apprenants **se sont surtout exprimés en termes de « manques »** par rapport à toute une série de **variables** que l'on pourrait considérer comme **individuelles** (compétences transversales, manque de motivation, compétences de base, compétences techniques, projet), comme **externes** (cadre familial, parcours difficile, orientation, mauvaise représentation, mauvaise articulation au monde du travail, difficultés de mobilité), s'ajoutant à des situations d'absentéisme, de décrochage, de difficultés à trouver un stage...

Ce sont **les compétences transversales qui sont le plus souvent citées** comme posant un problème : l'acquisition des comportements adéquats en milieu professionnel (codes professionnels) ou les codes sociaux (le « savoir-vivre »), ou ce que l'on nomme habituellement comme des « savoir-être de base » font défaut. Les capacités en communication, le respect des règles, l'intégration au sein d'une équipe, la régularité, la rigueur... sont souvent considérés comme déficients. Certains estiment qu'il s'agit d'un manque de « maturité » lié au jeune âge des apprenants. Par exemple, le fait de devoir travailler à un rythme soutenu semble difficile pour certains jeunes ; cela pourrait relever d'une conscience partielle de la réalité du monde du travail par le jeune.

Les jeunes semblent se construire une **représentation tronquée du monde du travail** : la charge de travail, les contraintes sont plus conséquentes que ce qu'ils imaginaient, ce qui engendre des désillusions ; ils manquent également de connaissance du métier avant d'opérer un choix de projet professionnel...

## Problématiques identifiées par les référents à l'égard des entreprises

Il est à noter que **près d'un référent sur cinq (19,9 %) indique ne voir aucune problématique particulière avec les entreprises**. Ils expliquent que « beaucoup de patrons sont bienveillants et patients ».

Par ailleurs, la plupart des problématiques sont nuancées par des « parfois », « certaines », « rarement » et contrebalancées par l'indication qu'en général ou globalement, cela se passe bien.

**La principale problématique** pointée par les référents pour les entreprises se rapporte à **la gestion de la formation et à l'attitude de l'entreprise** (43 %).

Derrière cet élément se retrouvent : le manque de rigueur administrative, de disponibilité pour un suivi correct, la difficulté à récupérer les documents dûment complétés, l'oubli

Le **manque de motivation est le deuxième facteur le plus cité**. Cette notion reprend certains éléments cités dans la rubrique « compétences transversales ». Citons le manque d'investissement, d'étude, d'intérêt, le fait que certains métiers soient vécus comme pénibles, des tâches trop « difficiles »... Le **choix du système de l'alternance par défaut** est énoncé plusieurs fois.

Le passage entre le monde scolaire et professionnel, **l'adaptation au monde du travail sont évoqués comme posant problème** en termes de rentabilité et d'exigences élevées de la part des entreprises.

**D'autres raisons de type familial sont citées** : des situations compliquées, précaires et un contexte instable qui ne favorisent pas les apprentissages, qui engendrent un manque de structure, d'encadrement, d'éducation... ceci entraînant des situations de décrochage, voire d'absentéisme. D'où le rôle important joué par les référents qui devraient pouvoir s'appuyer sur un « plan d'accrochage ».

Ensuite, les référents évoquent **les soucis au niveau de l'orientation des jeunes** qui manquent de projet, connaissent des difficultés scolaires et d'apprentissage, sont en alternance par « dépit », à la suite d'échecs scolaires...

Les **difficultés à trouver un stage sont également citées**, une situation qui semble plus problématique pour certains secteurs. Cet item est à mettre en lien avec les exigences du monde du travail, les conditions de travail, le manque de mobilité... Par ailleurs, les jeunes sont peu « mobiles » ; ceci ne favorise pas l'insertion en entreprise.

de fournir des documents (grilles d'évaluation), l'absence de retour aux sollicitations administratives des référents, le retard de paiement, le non-respect d'obligations administratives (remise des fiches de paie, Dimona, etc.). Il revient aussi que la rentabilité et la productivité de l'entreprise priment sur la formation, mais les référents nuancent en indiquant que ces cas sont plutôt rares.

Il est aussi mis en évidence **par près de 6 % des référents que des entreprises ne pratiquent plus l'alternance à la suite d'une mauvaise expérience antérieure**.

**La deuxième catégorie de problèmes** rencontrés avec les entreprises se rapporte à **la formation** (27,5 %) : on y retrouve la demande des entreprises de réaliser un essai de quelques jours avant de contractualiser, la difficulté pour des entreprises de respecter le plan de formation au vu de leurs acti-

vités réelles. Il est notamment souligné qu'il existe un décalage et un manque de cohérence entre les cours (généraux et professionnels) en centre, les profils de formation et la réalité de terrain des entreprises et surtout au niveau des évolutions techniques ou technologiques qu'elles connaissent.

De plus, des référents indiquent que certaines entreprises ne comprennent pas le projet de formation ou n'y prêtent délibérément pas attention, la formation se réalisant en fonction de l'activité de l'entreprise et de ses impératifs de production. Des référents indiquent que parfois, l'apprenant est considéré comme une main-d'œuvre à bon marché pour soutenir la compétitivité de l'entreprise. Ils se disent particulièrement vigilants sur ce point et recadrent l'entreprise le cas échéant. Il est aussi relevé des problèmes avec la certification par unités, notamment que la réalisation de certaines « UAA<sup>26</sup> sur chantier est très, très difficile ». Les référents relaient également une certaine frustration des entreprises qui souhaitent être davantage impliquées dans la cotation/évaluation finale de l'apprenant. Paradoxalement, un nombre important de référents se plaignent aussi de la difficulté d'impliquer l'entreprise dans l'évaluation de l'apprenant (manque de disponibilité).

**Les référents soulignent l'importance de la communication et de la confiance entre les acteurs**, rappelant qu'il faut du temps pour que ce lien se construise et se travaille.

Dans cette catégorie de problèmes, il est aussi mis en évidence le manque de pédagogie, de patience et d'indulgence dans certaines entreprises (patrons ou tuteurs).

**Le troisième type de problème** se rapporte aux **exigences importantes des entreprises vis-à-vis des apprenants** (rendement, rentabilité, efficacité). Elles oublient que ceux-ci sont encore en formation.

« Ils veulent des jeunes expérimentés, dynamiques, motivés, polyvalents au moment de l'engagement. Et tout cela à moindre coût. » Il est fait état d'une tendance dans ce type d'entreprise à « considérer l'apprenant comme un ouvrier (qualifié) ou un travailleur qui doit être tout de suite opérationnel et efficace. Ils s'attendent à un niveau de qualification plus élevé de l'apprenant et à ce que ce dernier soit opérationnel et performant en deux mois. ».

Les autres catégories citées de manière moins importante portent sur :

- des abus en matière d'heures supplémentaires et de rétribution<sup>27</sup> ;
- des problématiques se rapportant aux jeunes : « ils n'ont pas les codes professionnels » ou « un bagage de base insuffisant » ou « la crainte du manque de fiabilité des jeunes »... ;
- des problèmes d'encadrement en entreprise : « manque de pédagogie des tuteurs »... ;
- les relations avec le référent : problèmes de communication, appel tardif au référent, prise à partie de celui-ci... ;
- les effets du contexte Covid et de la crise sanitaire sur les entreprises ;
- l'inadéquation entre les besoins des entreprises et les choix d'étude des apprenants ;
- des réticences des membres de l'entreprise à accueillir un nouveau dans l'équipe.

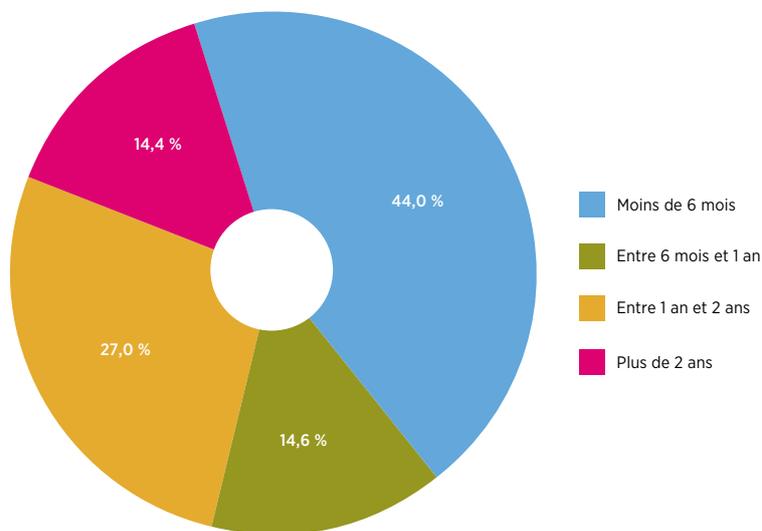


<sup>26</sup> Unité d'Acquis d'Apprentissage.

<sup>27</sup> Dans la formation en alternance, on utilise rétribution plutôt que rémunération.

# Accès et parcours des apprenants en entreprise

## DEPUIS COMBIEN DE TEMPS ÊTES-VOUS DANS CETTE ENTREPRISE ?



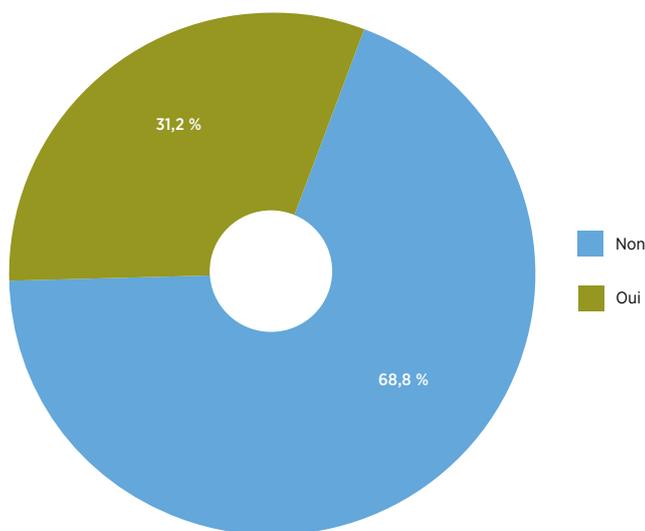
L'enquête s'est également penchée sur la **durée de présence des apprenants au sein de l'entreprise. Ainsi, les apprenants les plus représentés sont ceux présents depuis moins de 6 mois (44,0 %)**, suivis de ceux depuis 1 an jusqu'à 2 ans (27,0 %), ceux depuis 6 mois jusqu'à 1 an (14,6 %) et enfin ceux depuis plus de 2 ans (14,4 %).

Au niveau de la répartition par âge, la proportion des 18-24 ans tend à augmenter plus le temps de présence au sein de l'entreprise est long. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'alternance commence à partir de 15 ans et que l'âge moyen

d'entrée en alternance est de 17 ans et 9 mois, tous secteurs et tous opérateurs confondus<sup>28</sup>.

Au niveau de la répartition par opérateur de formation, il est constaté que **les apprenants présents depuis plus longtemps dans leur entreprise<sup>29</sup> sont proportionnellement plus représentés au sein de l'IFAPME que dans les CEFA**. A contrario, les apprenants présents dans leur entreprise « depuis moins de 6 mois » au moment de l'enquête sont proportionnellement plus nombreux dans les CEFA.

## AVEZ-VOUS DÉJÀ EU UNE MAUVAISE EXPÉRIENCE ?



<sup>28</sup> Source : OFFA, 2020-2021.

<sup>29</sup> Soit ceux repris dans les rubriques « Entre 6 mois et 1 ans », « Entre 1 an et 2 ans » et « Plus de 2 ans ».

Parmi les 2.591 répondants, 68,8 % estiment ne pas avoir eu de mauvaise expérience en entreprise.

Si nous faisons la répartition selon l'opérateur de formation, ils sont 65 % pour les CEFA à déclarer ne pas encore avoir eu de mauvaise expérience en entreprise contre 72 % pour les apprenants IFAPME.

Au sein des 809 apprenants ayant déjà vécu une mauvaise expérience en entreprise<sup>30</sup>, 39,5 % indiquent une mauvaise entente avec le patron, 36,5 % une mauvaise entente avec les collègues. Pour 31,5 %, il s'agit d'horaires supérieurs à ce qui était prévu au contrat et 29 % d'entre eux trouvent le travail trop répétitif.

D'autres types de mauvaises expériences ont également été cités mais de manière plus marginale : problèmes d'encadrement en entreprise (ne pas apprendre suffisamment, être livré à soi-même, ne rien faire...), harcèlement, manque de respect/reconnaissance/valorisation et réalisation de basses tâches.

Lorsqu'il est demandé aux apprenants s'ils ont facilement trouvé une entreprise, 85,1 % répondent par l'affirmative.

On constate qu'il n'y a pas de différence significative selon le type d'opérateur.

Parmi les 14,9 % qui n'ont pas trouvé facilement une entreprise, les raisons suivantes sont citées<sup>31</sup> : un manque de place (50 %), un manque d'expérience du métier (24 %), et 20,5 % confient qu'ils ignorent comment chercher une entreprise. Il est à remarquer que 17 % expriment un problème de mobilité.

Parmi les autres réponses évoquées : le Covid, l'absence de réponse ou la réponse négative des entreprises aux demandes de stage, le refus de stagiaires par l'entreprise, le jeune âge de l'apprenant, le manque d'encadrement et/ou de temps pour former un jeune ou encore des raisons économiques.

## ANALYSE COMPARATIVE DE LA SITUATION DE L'APPRENANT EN ENTREPRISE PAR LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ALTERNANCE

Situation de l'apprenant en entreprise	Apprenants <sup>32</sup>	Référents <sup>33</sup>	Entreprises <sup>34</sup>
Echange souvent avec d'autres ouvriers ou employés pour effectuer son travail	40,3 %	84,4 %	56,3 %
Doit concevoir son travail	19,1 %	23,6 %	14,9 %
Doit contrôler son travail	31,8 %	41,2 %	30,0 %
Reçoit de son supérieur des instructions détaillées concernant le travail à réaliser	43,1 %	80,4 %	71,4 %
Est associé au projet de l'entreprise	21,9 %	43,2 %	39,4 %
Reçoit des instructions par écrit	13,5 %	16,8 %	16,0 %
Reçoit des instructions oralement	57,5 %	92,8 %	85,1 %
Doit réaliser un ensemble de tâches	61,1 %	92,0 %	87,1 %
Effectue le plus souvent des tâches répétitives	34,0 %	40,4 %	24,3 %
Passe d'une tâche à l'autre	45,1 %	67,2 %	Option non proposée dans le questionnaire
Passe d'un service à l'autre	17,6 %	17,6 %	19,4 %
Peut réaliser son travail en mettant plus de temps que le temps optimal	23,7 %	76,0 %	65,1 %
Total des répondants	2.591 apprenants	250 référents	350 entreprises
Total des réponses	10.593	1.689	1.782

L'analyse comparative des réponses à la question montre d'importantes différences en fonction des acteurs de l'alternance : apprenants, référents et entreprises. Leur perception ou appréciation de ce qui se passe en entreprise dans le cadre de la formation en alternance n'est donc pas la même.

En effet, si plus de 8 référents sur 10 (84,4 %) déclarent que l'apprenant échange souvent avec d'autres ouvriers ou employés pour effectuer son travail, seuls 40,3 % des apprenants signalent le faire. 56,3 % des entreprises ont quant à elles choisi cet item.

<sup>30</sup> Plusieurs réponses possibles à cette question.

<sup>31</sup> Plusieurs réponses possibles à cette question.

<sup>32</sup> La question posée est : « Au sein de l'entreprise, diriez-vous que vous : ... ».

<sup>33</sup> La question posée est : « Au sein de l'entreprise, est-ce que l'apprenant en formation en alternance : ... ».

<sup>34</sup> La question posée est : « Au sein de l'entreprise, est-ce que l'apprenant en formation en alternance : ... ».

Par ailleurs, plus de 4 référents et près de 4 entreprises sur 10 (respectivement 43,2 % et 39,4 %) pensent que les apprenants sont associés au projet de l'entreprise, alors qu'environ 2 apprenants sur 10 (21,9 %) considèrent être associés à celui-ci.

Cette différence est encore plus marquée pour l'item relatif au temps consacré pour la réalisation du travail. 76 % des référents pensent que l'apprenant peut réaliser son travail en entreprise en mettant plus de temps que le temps optimal. Ce point de vue est partagé par 65,1 % des entreprises ayant répondu au questionnaire. Toutefois, seuls 23,7 % des apprenants ont répondu qu'ils pouvaient réaliser leur travail en entreprise en mettant plus de temps que celui requis.

43,1 % des apprenants disent recevoir de leur supérieur des instructions détaillées concernant le travail à effectuer alors que 80,4 % des référents et 71,4 % des entreprises estiment que c'est le cas.

En revanche, les entreprises sont proportionnellement moins nombreuses à considérer que « l'apprenant doit concevoir son travail » (14,9 %) contre 19,1 % des apprenants et 23,6 % des référents.

Le plus souvent, les instructions reçues par les apprenants sont transmises oralement. Cependant, si 92,8 % des référents et 85,1 % des entreprises considèrent que l'apprenant reçoit des instructions oralement, la proportion d'apprenants affirmant recevoir des instructions oralement est nettement moindre (57,5 %).

## Focus sur le tutorat

**Pour plus de 70 % des entreprises** qui ont répondu à l'enquête et qui accueillent des jeunes en alternance, **la fonction du tuteur est assurée par le patron**. Pour 32 %, il s'agit d'un ouvrier ou d'un employé spécialement chargé de l'accompagnement, pour 25 %, c'est un chef d'équipe ou un contre-maitre et pour 4,3 %, c'est un chef du personnel<sup>35</sup>.

Seuls 13,5 % des apprenants reçoivent des instructions par écrit et ce faible pourcentage apparaît également dans les réponses des référents (16,8 %) et des entreprises (16,0 %).

Un peu plus de 6 apprenants sur 10 (61,1 %) disent devoir réaliser un ensemble de tâches en entreprise ; 45,1 % disent qu'ils passent d'une tâche à l'autre et plus d'un tiers des personnes en formation considèrent qu'elles effectuent plus souvent des tâches répétitives (34,0 %). Les référents et les entreprises sont proportionnellement nettement plus nombreux à considérer que l'apprenant doit effectuer un ensemble de tâches (respectivement 92,0 % et 87,1 %). Les entreprises sont au contraire proportionnellement moins nombreuses à considérer que l'apprenant effectue le plus souvent des tâches répétitives (24,3 %) et les référents plus nombreux (40,4 %). Ces derniers sont aussi plus nombreux à considérer que l'apprenant passe d'une tâche à l'autre (67,2 %).

Moins d'un apprenant sur cinq passe ou est passé d'un service à l'autre (17,6 %). Il y a peu de différence de pourcentage dans les réponses à cet item en fonction des acteurs concernés.

Enfin, un peu moins d'un tiers (31,8 %) des apprenants estiment devoir contrôler leur travail. A nouveau, il y a peu de variation dans les pourcentages de réponses à cette question en fonction des acteurs concernés. Les référents sont toutefois proportionnellement un peu plus nombreux à choisir cet item (41,2 %).

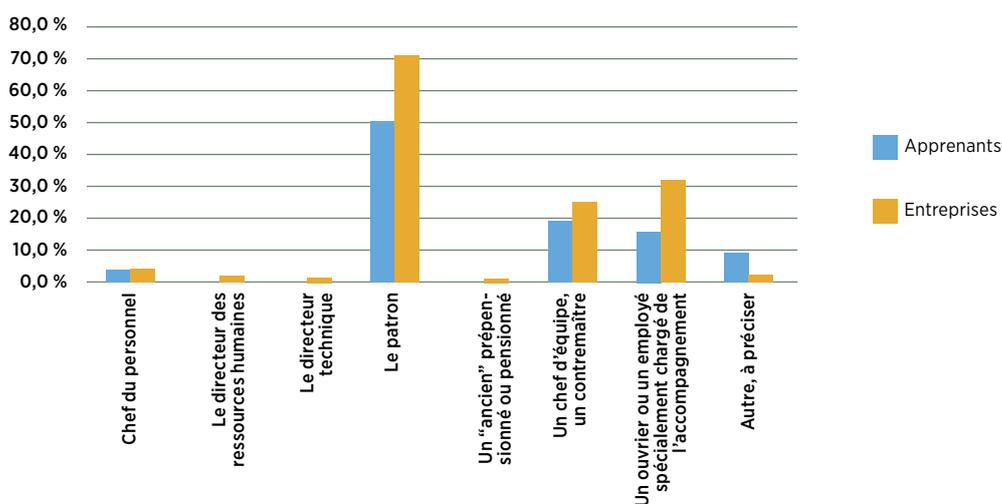
Parmi les autres fonctions citées, on retrouve par exemple une personne d'expérience, un aidant ou un associé.

**Sur les 2.591 apprenants** ayant répondu au questionnaire, **85,2 % disent avoir un tuteur en entreprise**<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Plusieurs réponses possibles à la question.

<sup>36</sup> Réglementairement, le tuteur est obligatoire. Cependant, le tuteur désigné officiellement peut être le patron alors que ce n'est pas lui qui suit le jeune au quotidien.

## COMPARAISON DE LA FONCTION DU TUTEUR POUR LES ENTREPRISES ET LES APPRENANTS



**Une majorité d'apprenants (50,3 %) ont comme tuteur le patron de l'entreprise.** Cependant, ce pourcentage est plus faible que ce que disent les entreprises. La fonction de tuteur est ensuite le plus fréquemment assurée par un chef d'équipe, un contremaître (19,1 % des apprenants ayant un tuteur) et ensuite, par un ouvrier ou un employé spécialement chargé de l'accompagnement (16,2 %).

Il est à noter que 2 % des apprenants précisent toutefois qu'ils n'ont pas de personne attitrée ou encore ne savent pas quelle est la fonction de leur tuteur au sein de l'entreprise.

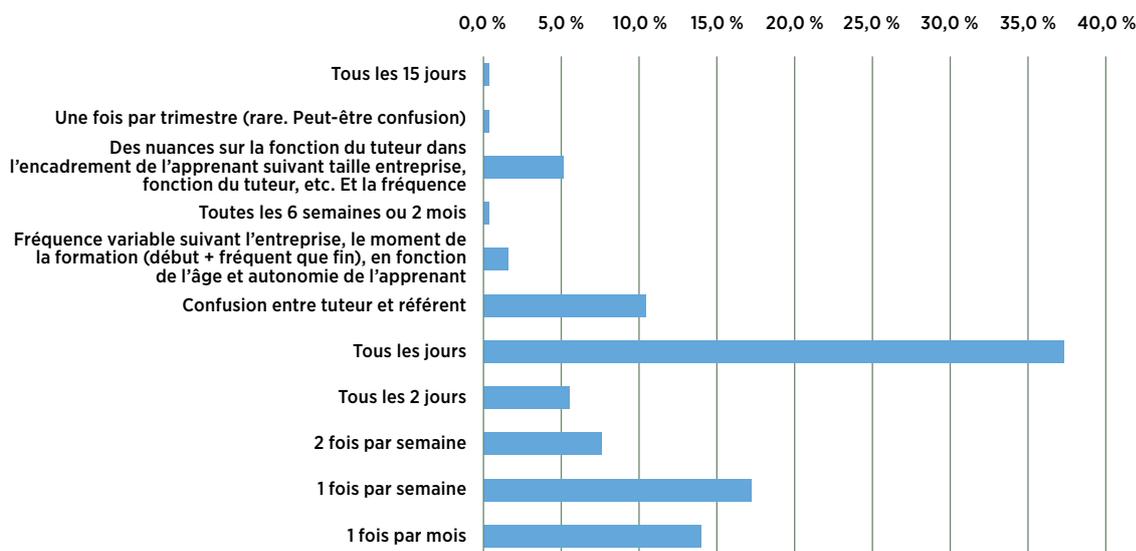
**38 %** des entreprises qui accueillent des jeunes en formation en alternance déclarent que **les tuteurs ont suivi une for-**

**mation de tutorat.** Il y a donc près de deux tiers de tuteurs qui n'ont pas suivi de formation spécifique<sup>37</sup>.

**93,4 % de ces mêmes entreprises déclarent qu'il n'y a pas d'aménagements spécifiques pour les tuteurs au sein de leur entreprise.** Si on croise cette donnée avec la taille de l'entreprise, on constate que **plus la taille de l'entreprise augmente, plus la proportion d'entreprises qui disent prévoir des aménagements augmente.**

Parmi les aménagements prévus par les entreprises, 65 % citent des heures spécifiques d'encadrement et 13 % un défraiement spécifique. *Ces aménagements spécifiques pourraient être une piste de travail pour améliorer l'encadrement des apprenants.*

## FRÉQUENCE À LAQUELLE LE TUTEUR DOIT VOIR UN JEUNE EN ENTREPRISE (AVIS DES RÉFÉRENTS)



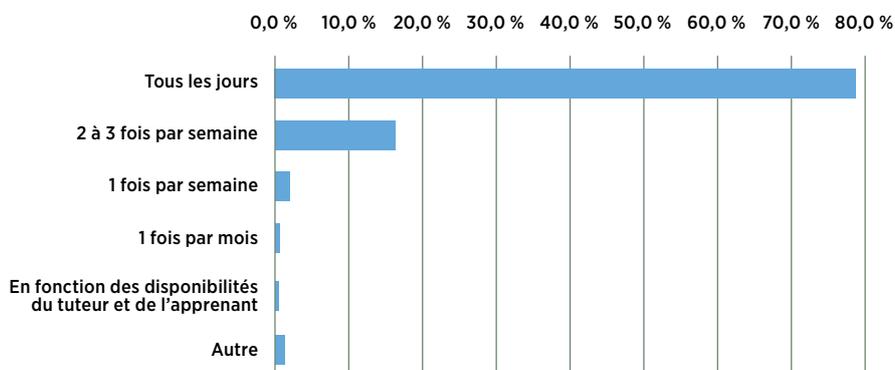
<sup>37</sup> D'où un certain nombre de jeunes ne savent pas qui est leur tuteur. Pour plus d'informations :

<https://www.formationalternance.be/home/entreprise/dispositifs-1/contrat-dalternance/pendant-la-formation/primas/tuteur-designe-tuteur-agree.html>

Selon les référents, la fréquence des rencontres du tuteur devrait être quotidienne pour 37,2 %, pour 17,2 % une fois par semaine, pour 14 % une fois par mois. On peut se poser la question de savoir si tous les référents ont bien compris la

question et s'ils n'ont pas confondu avec leur fonction. Cette hypothèse tend à se vérifier car 10,4 % des répondants indiquent qu'il y a une confusion entre tuteur et référent.

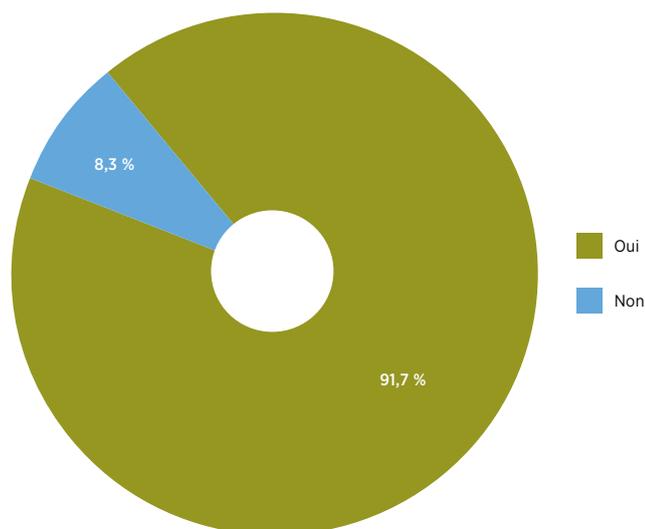
### FRÉQUENCE À LAQUELLE LE TUTEUR VOIT LE JEUNE (SITUATION DES APPRENANTS)



**Selon les apprenants, la rencontre avec le tuteur est quotidienne (79,0 %)**, suivie de très loin par « 2 à 3 fois par semaine » (16,4 %) et « 1 fois par semaine » (2,0 %). Environ 1,3 % donnent d'autres fréquences : certains indiquent ne pas avoir de stage en raison de la crise sanitaire, d'autres citent une fréquence de suivi très espacée (une fois par an, presque jamais, à la demande de l'apprenant, « je le vois uniquement à l'école »...). Pour ces derniers, on peut s'interroger sur une possible confusion entre le tuteur et le référent.

**Sur les 2.591 apprenants, 14,8 % affirment ne pas avoir de tuteur qui les forme.** Parmi eux, ce sont les femmes qui sont proportionnellement les plus nombreuses ; 62,8 % sont âgés de 18 à 24 ans ; 30,2 % de 15 et 17 ans et 7 % de plus de 24 ans. Il ne semble pas y avoir de différence significative en fonction de l'opérateur de formation.

### ESTIMEZ-VOUS ÊTRE SUFFISAMMENT SUIVI DANS LE CADRE DE VOTRE FORMATION EN ENTREPRISE ?



**La quasi-unanimité des apprenants s'estime bien suivie (91,7 %) dans la formation en entreprise.** Cela semble lié à la fréquence soutenue des suivis du tuteur (97,4 % se déclarent suivis par leur tuteur au moins une fois par semaine).

Cette question vient donc ajouter l'information suivante : **le suivi du tuteur est confirmé comme régulier et également comme suffisant par une très grande majorité des apprenants.**

Parmi les 8,3 % qui s'estiment insuffisamment suivis, les raisons avancées sont diverses et peuvent se classer comme suit par ordre d'importance :

- le manque de disponibilité des divers acteurs (centre de formation-patron-référent-tuteur) ;
- l'absence de suivi ;
- le manque de formation.

A l'analyse de ces questions, outre le fait que le suivi est majoritairement effectif, *une piste d'amélioration pourrait être de travailler sur la disponibilité des acteurs*. Cela pourrait, par exemple, prendre la forme d'une organisation structurelle de rencontres régulières et de la vérification de leur efficacité (pour les situations où ce n'est pas déjà le cas évidemment).



## Focus sur l'accompagnement

### SITUATION ACTUELLE

**Selon les référents**, un quart déclare aller voir leurs apprenants une fois par mois, 2,4 % une fois par semaine et 0,8 % deux fois par semaine. **Pour 71 % des référents, c'est une autre fréquence d'accompagnement.**

Parmi les référents ayant coché « autre » :

- 27,6 % rendent visite tous les trimestres, voire 2 à 3 fois par an ;
- pour presque 22 %, la réponse fait partie des choix proposés dans la question d'origine ;

- pour 21,5 %, les propositions sont assez variées, allant de toutes les 4 à 6 semaines à 4 à 5 fois par an ;
- et pour presque 20 %, c'est variable en fonction des situations, du plan de formation ou à la demande.

**Selon les apprenants, 43,6 %** disent que les représentants du centre de formation viennent les voir en entreprise **« moins d'une fois par mois »**, 34,2 % s'estiment « non concernés » par la question<sup>38</sup>, 16,1 % répondent « une fois par mois ». « Une fois par semaine » est cité par 4,4 % et « toutes les 2 semaines » par 1,7 %.

<sup>38</sup> Parmi ceux-ci, près de ¼ suivent leur formation à l'IFAPME. Le fait de se dire « non concerné » s'explique peut-être par le fait que ce sont les délégués à la tutelle qui suivent les apprenants et qu'ils ne font donc pas partie du centre de formation.

## SITUATION IDÉALE

**Selon les référents, 44 % pensent que ces visites devraient avoir lieu « une fois par mois »** ou « toutes les six semaines ». Des référents signalent que cette fréquence peut être adaptée en fonction d'une série de paramètres : âge, durée du contrat, problème particulier, besoins spécifiques des parties prenantes, absences... Cependant, ils soulignent que le nombre actuel de personnel en place ne permet pas d'augmenter cette fréquence car le nombre de jeunes pris en charge par un seul référent et la charge administrative représentent des facteurs de blocage. *Un contact téléphonique peut être une alternative pour assurer l'accompagnement.* Selon certains référents, la fréquence peut être moindre si l'intégration se déroule bien et que les compétences attendues sont acquises.

**50 % des référents proposent des délais plus longs**, c'est-à-dire tous les deux mois, ou une fois tous les trimestres ou

même moins, **tout en s'adaptant à la situation** (difficultés multiples, absentéisme, décrochage...), **en fonction de la demande des parties**. Certains moments sont des **étapes-clés du parcours** : évaluation du parcours, des compétences acquises en apprentissage. « Ne pas passer trop souvent » est aussi considéré comme une preuve de **confiance vis-à-vis du patron**.

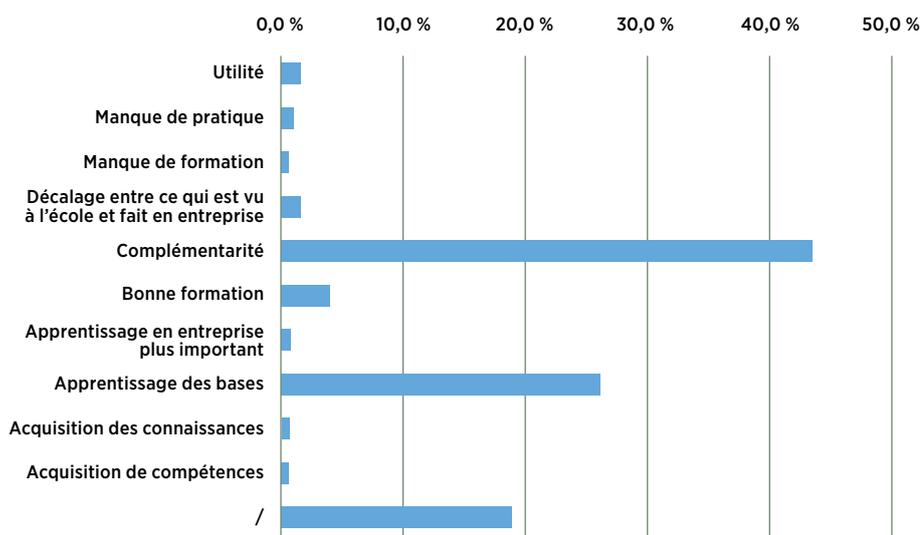
Ils sont peu nombreux à souhaiter des visites plus fréquentes comme une à deux fois par semaine étant donné la charge de travail qui leur incombe.

**Parmi les 2.591 apprenants, 86,7 % disent que l'encadrement de la formation en alternance est suffisant.** Parmi les apprenants qui pensent que l'encadrement n'est pas suffisant (13,3 %), 59 % d'entre eux pointent un manque de suivi, 8,5 % pensent qu'il faudrait revoir les programmes de cours et 7 % estiment que c'est lié à la crise sanitaire.

# ► PERCEPTIONS DU DISPOSITIF ET ATTENTES PAR RAPPORT À CELUI-CI

## Utilité de la formation en centre de formation

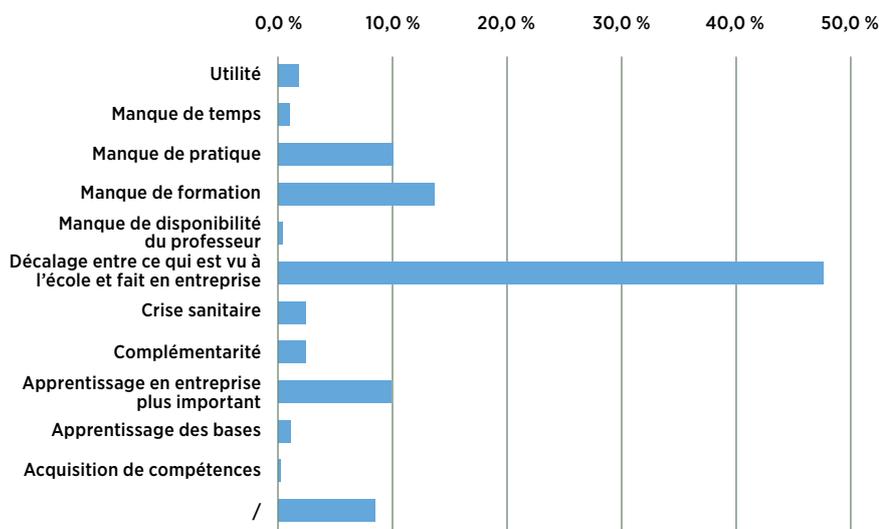
UTILITÉ DE LA FORMATION REÇUE AU CENTRE DE FORMATION POUR CE QU'ON VOUS DEMANDE DE FAIRE EN ENTREPRISE ? SI OUI, POURQUOI ?



**La majorité des apprenants (68,7 %) estiment que la formation théorique leur permet d'effectuer leur travail en entreprise.** Parmi ceux-ci, 43,5 % estiment que la formation

est complémentaire et 26,2 % trouvent que les centres de formation permettent l'apprentissage des bases.

## UTILITÉ DE LA FORMATION REÇUE AU CENTRE DE FORMATION POUR CE QU'ON VOUS DEMANDE DE FAIRE EN ENTREPRISE ? SI NON, POURQUOI ?



Par contre, 31,3 % des apprenants ont répondu défavorablement avec les justifications suivantes :

- un décalage entre ce qui est vu au centre de formation et pratiqué en entreprise (47,7 %) ;
- un manque de formation (13,7 %) ;
- un manque de pratique (10,1 %) ;
- un apprentissage en entreprise plus important (10,1 %).

Par ordre décroissant, les autres points négatifs soulignent des difficultés liées à la complémentarité de la formation, la crise sanitaire, l'utilité, les apprentissages de base, le manque de temps, le manque de disponibilité du professeur et l'acquisition des compétences.

**Pour 2/3 des entreprises ayant déjà accepté un jeune en alternance, le contenu des cours généraux et de pratiques professionnelles correspond bien à leurs attentes.**

Pour celles dont le contenu des cours ne correspond pas à leurs attentes, la majorité des critiques portent sur **la formation elle-même** (65,8 %) : manque de connaissances de base, de pratiques professionnelles, les cours ne correspondent pas à la réalité de terrain, manque d'évolution technologique des formations, manque de mises en situation, manque de compétences, niveau trop bas, etc.

Parmi les autres raisons citées : la complexité du métier, les spécificités de l'entreprise, la méconnaissance du contenu des cours.

## Perception de la formation en alternance chez les référents

Globalement, la vision exprimée par les référents de l'alternance est extrêmement positive. Leur perception de l'alternance est enthousiaste et insiste sur la multiplicité de l'alternance dans sa réalité. La formation en alternance pour eux, c'est entre autres : « *une très bonne solution, adaptée, la meilleure solution pour l'apprentissage d'une pratique professionnelle...* ».

Ainsi, pour certains référents, c'est la dernière chance pour des jeunes à qui le système classique ne convient pas. Pour d'autres, c'est la certitude de se former à un métier et de trouver rapidement un emploi.

Le premier élément qui émerge des réponses, c'est que la formation en alternance est la meilleure solution pour l'apprentissage d'un métier et l'acquisition de compétences professionnelles (1 répondant sur 3).

Après, arrive le fait que la formation en alternance est une très bonne solution pour certains apprenants (26,8 %).

Ensuite, il ressort un certain nombre de réponses sur les aspects positifs du dispositif de formation en alternance (14,6 %). Plus ou moins dans la même proportion (14,2 %), les référents mettent en évidence l'insertion progressive dans la vie professionnelle et les chances de décrocher un emploi au bout du processus.

Dans une moindre mesure, 4,5 % des référents mettent en évidence que la méthodologie du dispositif est particulièrement adaptée aux besoins des apprenants et 4,1 % insistent sur la nécessité de valoriser ou revaloriser le dispositif de l'alternance dans la société.

Beaucoup plus marginalement, certains référents pointent dans leurs réponses des difficultés rencontrées par des apprenants ou la nécessité d'adapter le dispositif aux besoins du 21<sup>ème</sup> siècle.

## Perception du développement des compétences au sein de l'entreprise

Parmi les apprenants, une majorité (83 %) estime que le travail qu'ils effectuent au sein de l'entreprise leur permet d'acquérir toutes les compétences requises à la pratique du métier. Cela traduit une certaine satisfaction de

l'apprentissage du métier en entreprise et constitue ainsi un argument positif pour la formation et l'enseignement en alternance.

### POURQUOI LE TRAVAIL EFFECTUÉ EN ENTREPRISE NE PERMET PAS D'ACQUÉRIR TOUTES LES COMPÉTENCES REQUISES POUR LE MÉTIER ?

Raisons	Nombre	%
Ne couvre pas toutes les tâches / compétences	210	47,6 %
En cours d'apprentissage	56	12,7 %
Pas de réponse	56	12,7 %
Inadéquation ou répétition des tâches	43	9,8 %
Problème d'encadrement	40	9,1 %
COVID19	18	4,1 %
Compétences apprises en centre mais pas en entreprise	7	1,6 %
Besoin de théorie	6	1,4 %
Chaque lieu de stage est différent.	3	0,7 %
Manque d'encadrement	2	0,5 %
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>100 %</b>

Pour les apprenants ayant répondu par la négative (17 %), on constate que près de la moitié (47,6 %) répondent que leur entreprise ne couvre pas toutes les tâches ou compétences requises pour le métier auquel ils se forment, alors que 12,7 %

déclarent que ces compétences sont en cours d'apprentissage. Les autres raisons invoquées représentent moins d'un apprenant sur dix et portent sur la répétition des tâches ou encore sur des problèmes liés à l'encadrement.

## Se former au sein d'une ou de plusieurs entreprises<sup>39</sup> ?

Près des trois quarts des apprenants (72,6 %) considèrent que pratiquer son futur métier au sein de la même entreprise tout au long de leur alternance leur permet d'avoir une formation plus complète.

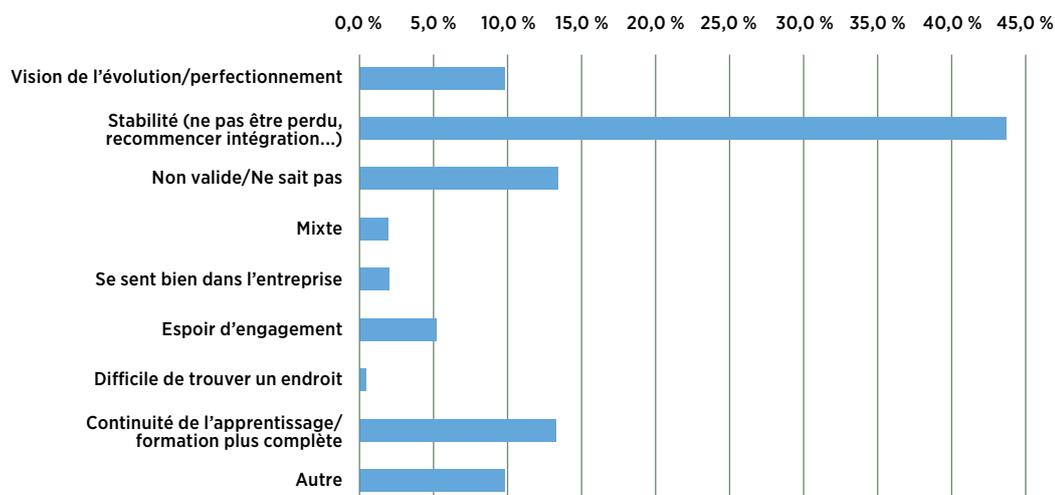
Toutefois, 2,2 % des apprenants estiment que « se former dans une ou plusieurs entreprises » a son intérêt<sup>40</sup>.

Quel que soit l'âge de l'apprenant, ils sont tous favorables à suivre l'alternance dans la même entreprise. Cependant, cette tendance diminue quand la classe d'âge de l'apprenant augmente (de 81 % pour les moins de 18 ans à 61 % pour les 24 ans et plus).

<sup>39</sup> Cette question a été posée uniquement aux apprenants.

<sup>40</sup> Ceux-ci sont représentés par l'item « Mixte » dans les graphiques.

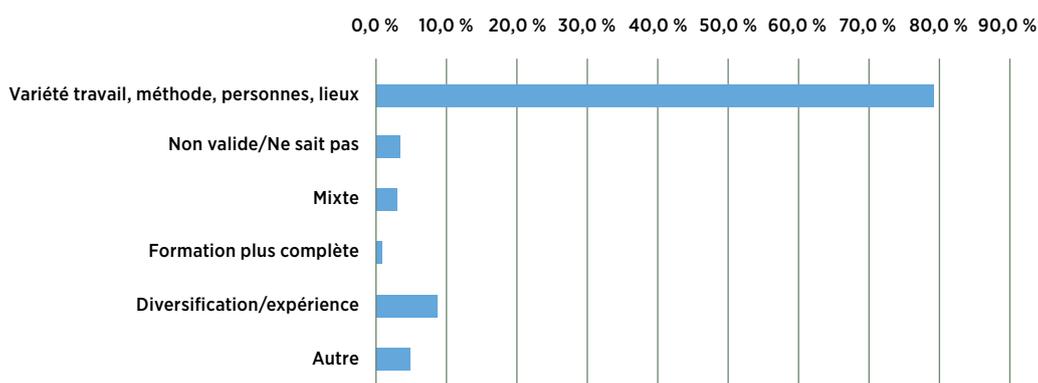
## RAISONS POUR LESQUELLES LES APPRENANTS PRÉFÈRENT FAIRE TOUTE L'ALTERNANCE DANS LA MÊME ENTREPRISE



Parmi ceux qui préfèrent « Faire leur formation en alternance dans la même entreprise », 43,8 % mentionnent comme raison la stabilité (ne pas être perdu, ne pas recommencer l'intégration et la formation, garder ses habitudes) ; 13,3 % parlent de continuité de l'apprentissage (être suivi) et de formation plus complète (de A à Z) ; 9,9 % citent une vision de

leur évolution par le patron et la possibilité de perfectionnement ; 5,2 % espèrent être engagés à la fin de leur formation et 9,8 % expriment d'autres raisons (« c'est mieux comme ça », « ça dépend de l'entreprise », « parce que c'est bien »...).

## RAISONS POUR LESQUELLES LES APPRENANTS PRÉFÈRENT CHANGER D'ENTREPRISE AU COURS DE L'ALTERNANCE



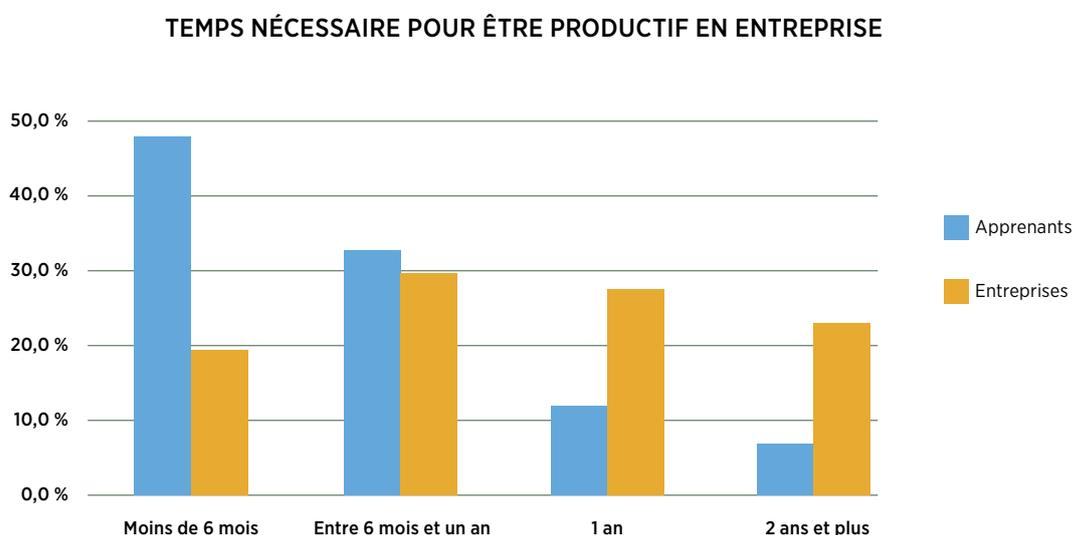
A contrario, pour les apprenants favorables au changement d'entreprise, c'est justement l'aspect variété du travail, des méthodes, des personnes et des lieux au sein de différentes entreprises (79,2 %) qui ressort le plus. Vient ensuite pour 8,6 % la possibilité d'expériences différentes et de diversification du travail qui n'est pas le même d'une entreprise à l'autre.

De ces résultats, on pourrait déduire qu'un apprenant plus jeune (moins de 18 ans), qui n'est pas encore indé-

pendant (habite chez ses parents/tuteurs, pas de permis de conduire, etc.), pourrait préférer rester dans la même entreprise parce que cela lui apporte une certaine sécurité, certains repères. Dans le même ordre d'idées, les apprenants plus âgés (18-24 ans) sont plus indépendants et plus mobiles. Ils peuvent donc entrevoir plus positivement le fait de changer d'entreprise dans l'objectif d'apprendre d'autres pratiques.

# Place de l'apprenant au sein de l'entreprise

## DURÉE DE LA FORMATION POUR ÊTRE PRODUCTIF



Près de la moitié des apprenants considèrent qu'il faut moins de 6 mois dans l'entreprise avant d'être productif (48,1 %) et près d'un tiers d'entre eux (32,8 %) qu'il faut entre 6 mois et un an. Seuls un petit nombre d'apprenants considèrent qu'il faut un an (12,0 %).

Remarque : une petite proportion d'apprenants estiment toutefois qu'il faut au moins 2 ans (7,1 %).

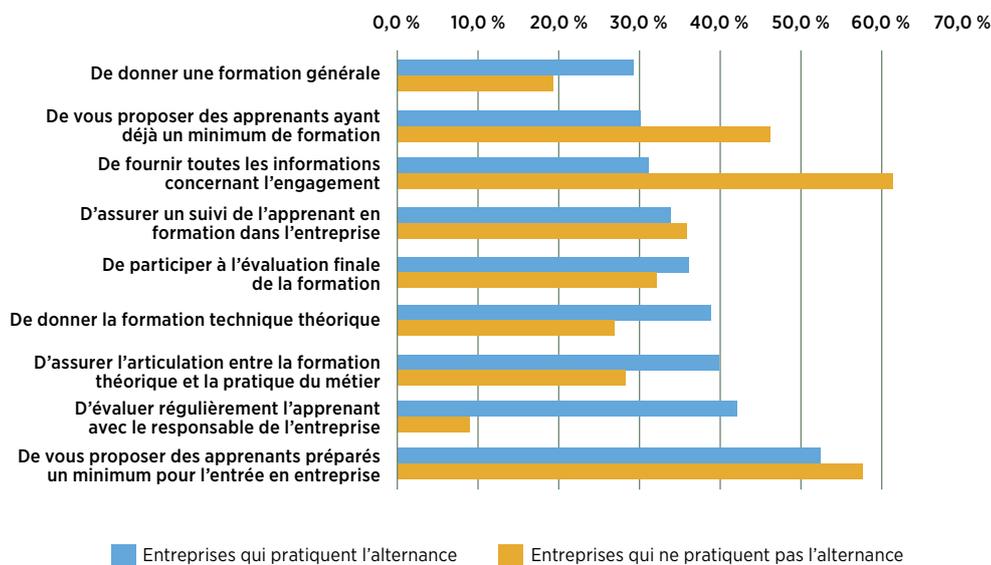
A contrario, pour les entreprises qui font de l'alternance, seules 19,4 % estiment qu'un apprenant peut être productif en moins de 6 mois. On ne peut que constater que **les perceptions des apprenants et des entreprises en matière de temps nécessaire pour être productif sont différentes.**

## PROBLÈMES/MANQUEMENTS CHEZ LES APPRENANTS

Parmi les entreprises qui pratiquent l'alternance, les principaux problèmes/manquements relevés dans la formation et les savoir-faire comportementaux des apprenants concernent principalement le savoir-être de l'apprenant (49 %) : la motivation, l'investissement, le respect de la hiérarchie, la ponctualité, la politesse, la maturité, la concentration et la rigueur. Presque 14 % relèvent des manquements en termes de formation : « la réalité du terrain et la théorie ne sont pas en concordance », « manque de pratique », « connaissances de base insuffisantes », « manque de théorie et de cours généraux », « cours trop basiques »... **A noter que pour 21,4 % des entreprises, il n'y a aucun problème.**

## Attentes des entreprises par rapport au centre de formation

### QU'ATTENDEZ-VOUS OU QU'ATTENDRIEZ-VOUS D'UN CENTRE DE FORMATION EN ALTERNANCE ? COMPARAISON ENTRE LES ENTREPRISES QUI PRATIQUENT L'ALTERNANCE ET CELLES QUI NE PRATIQUENT PAS<sup>41</sup>



Plus de la moitié des entreprises qui pratiquent l'alternance (52,3 %) attendent principalement que les apprenants soient préparés un minimum pour l'entrée en entreprise ; 42,0 % souhaitent qu'il y ait une évaluation régulière de l'apprenant avec le responsable de l'entreprise ; 40,0 % espèrent une articulation entre la formation théorique et la pratique du métier et 38,9 % comptent sur le centre de formation pour donner une formation technique théorique à l'apprenant ; 36,0 % souhaiteraient participer à l'évaluation finale de la formation.

Dans les autres attentes des entreprises, on peut citer :

- **Pour ce qui concerne la formation** : plus de rigueur, de sévérité, d'exigence, une meilleure connaissance des cours généraux, de formation de base et de pratique...
- **Pour le savoir-être de l'apprenant** : sensibiliser les apprenants au fait qu'ils doivent s'intégrer à l'esprit de l'entreprise, sensibiliser au rendement, les motiver, préparer à la réalité de la vie en entreprise...
- **Pour le suivi du jeune** : évaluer la véritable motivation du candidat, plus de suivi, communiquer les résultats scolaires, suivi de l'apprentissage effectif de l'apprenant sur chantier, contrôle du rôle formatif du patron...

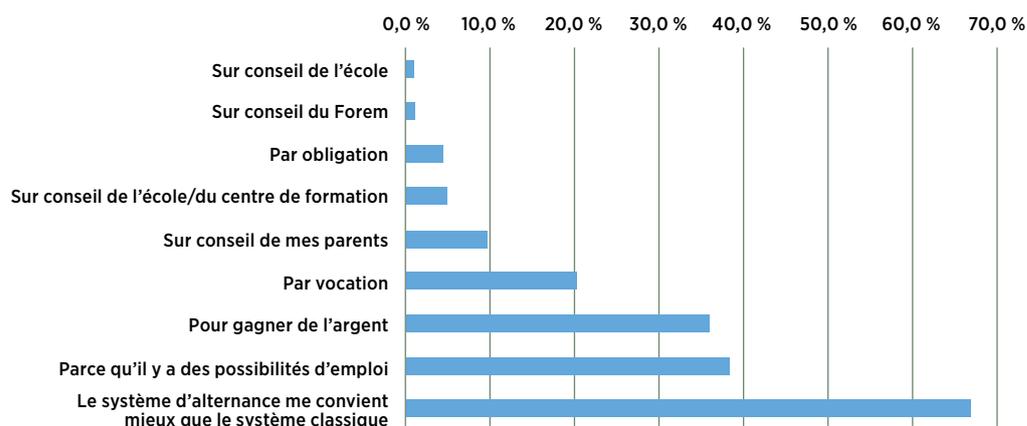
Lorsque l'on compare les réponses des entreprises pratiquant l'alternance à celles qui n'en font pas, nous constatons que les attentes vis-à-vis des centres de formation sont quelque peu différentes : la principale attente des entreprises qui ne font pas d'alternance est de pouvoir obtenir toutes les informations concernant l'engagement (61,5 %) alors que « proposer des apprenants préparés un minimum pour entrer en entreprise » arrive en 2<sup>e</sup> position (57,7 %). L'attente de l'« évaluation régulière des apprenants avec le responsable de l'entreprise » (citée en 2<sup>e</sup> par les entreprises qui font de l'alternance) est la réponse la moins fréquemment citée par les entreprises qui n'en font pas.

<sup>41</sup> Plusieurs réponses possibles à la question.

# ASPECTS MOTIVATIONNELS

## Choix de l'alternance pour l'apprenant

### QUELLE EST LA RAISON PRINCIPALE POUR LAQUELLE VOUS AVEZ CHOISI L'ALTERNANCE ?

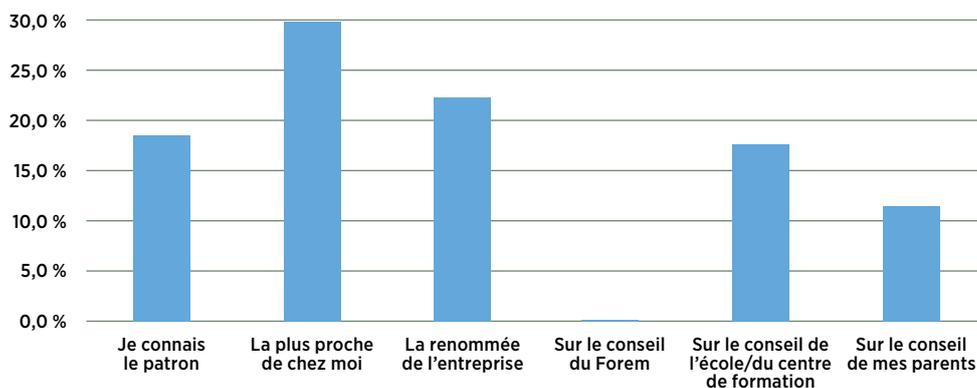


Pour les apprenants, la principale raison évoquée en ce qui concerne **le choix de l'alternance est que ce système leur convient mieux que le système « classique » (66,7 %)**. Les deux autres raisons principales sont d'ordre plus pragmatique : il s'agit « des possibilités d'emploi (38,3 %) et de « gagner de l'argent » (35,9 %). En quatrième lieu, l'aspect vocationnel est évoqué (20,3 %). Enfin, on constate que les conseils (17 %) de proches (parents, centre de formation, Forem) constituent la fin du classement<sup>42</sup>.

A la question « Voyez-vous d'autres raisons ? », 33,2 % des apprenants ont mis en évidence d'autres motivations : acquérir de l'expérience, apprendre sur le terrain, ne pas aimer l'école (ce qui pourrait vouloir signifier le « système scolaire classique »), pour obtenir un diplôme, pour entrer dans la vie active, pour apprendre mieux le métier, combiner l'expérience et la pratique professionnelle, ... Certaines réponses confirment le choix exprimé à la question précédente comme la rétribution et le choix par vocation.

## Choix de l'entreprise par l'apprenant

### RAISONS DU CHOIX DE L'ENTREPRISE



<sup>42</sup> Plusieurs réponses possibles à la question.

Les raisons du choix de l'entreprise par les apprenants sont très intéressantes. La mobilité est la première raison du choix de l'entreprise, à savoir la proximité avec le domicile de l'apprenant (29,9 %). Ensuite la renommée de l'entreprise (22,3 %) et enfin le fait de connaître le patron (18,5 %).

Qu'en est-il selon l'âge de l'apprenant ? La renommée de l'entreprise semble être une raison moins importante pour les moins de 18 ans (5<sup>e</sup> position).

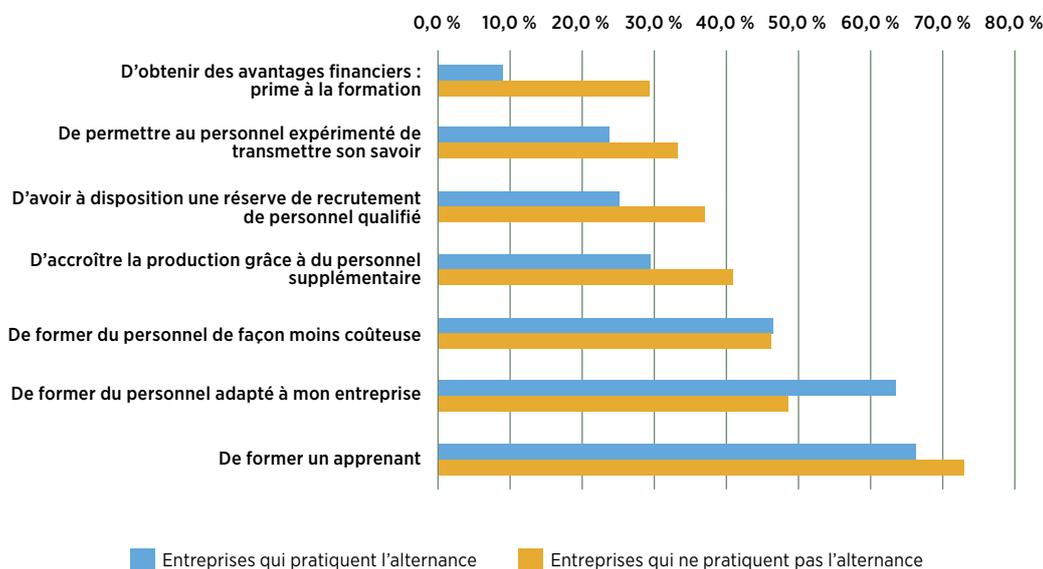
Pour les jeunes inscrits au CEFA, les conseils de l'école viennent en 3<sup>e</sup> position après « la plus proche de chez moi » et « je connais le patron ». Les réponses des apprenants de l'IFAPME correspondent à celles du total des répondants.

A la question « Voyez-vous d'autres raisons ? », 36,8 % des apprenants ont mis en évidence d'autres raisons : son réseau relationnel, la motivation et le fait qu'il s'agissait de l'unique solution sont les plus citées.



## Motivations des entreprises à pratiquer l'alternance

### CE QUI M'A MOTIVÉ/ME MOTIVERAIT À ENGAGER UNE PERSONNE EN FORMATION EN ALTERNANCE, C'EST...



**Pour les entreprises qui pratiquent l'alternance, les deux raisons principales** qui les ont motivées à prendre une personne en alternance sont le fait de **former un apprenant** (66,3 %) et **de former du personnel adapté à leur entreprise** (63,4 %). En revanche, obtenir des avantages financiers n'est mentionné que par 9,1 % des entreprises.

**Les entreprises ne pratiquant pas l'alternance** se disent plus motivées à se lancer si elles pouvaient obtenir des avantages financiers (29,5 %). On constate une différence également, mais moindre, pour l'item « accroître la production grâce à du personnel supplémentaire » (41,2 % vs 29,7 % des entreprises qui font de l'alternance) et l'item « avoir à disposition une réserve de recrutement de personnel qualifié » (37,2 % vs 25,4 % des entreprises qui en font déjà).

Au sein des entreprises qui ne pratiquent pas l'alternance, si on distingue celles qui seraient prêtes à en faire des autres :

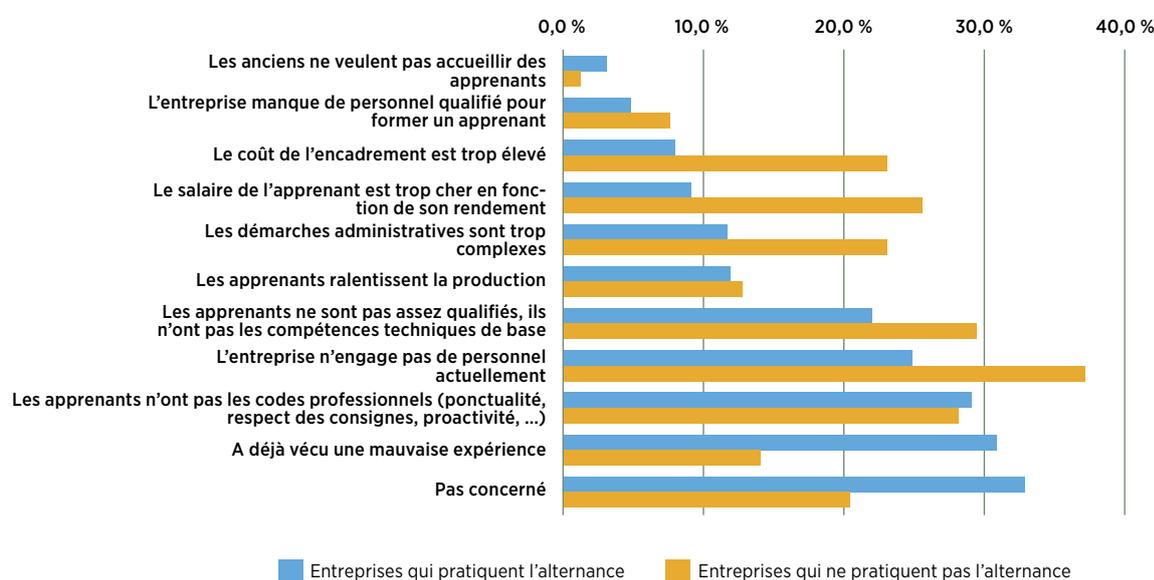
- **76,9 %** (70 entreprises) **disent être prêtes à accepter une personne en alternance**<sup>43</sup>. La majorité d'entre elles (88,3 %) opteraient pour un jeune de 18 à 25 ans alors que 46,7 % prendraient une personne de plus de 25 ans et seules 35 % accepteraient un jeune entre 15 et 18 ans<sup>44</sup>. Si on s'intéresse à leurs motivations : pour 76,7 % d'entre elles, le premier motif serait de former du personnel adapté à leur entreprise. Pour 53,3 %, ce serait d'obtenir des avantages financiers. Pour 50 %, de former du personnel de façon moins coûteuse et pour 46,7 % d'entre elles, d'avoir à disposition une réserve de recrutement de personnel.
- 13,1 % (18 entreprises) ne souhaitent pas en faire et plus de 60 % citent comme éventuelle motivation à engager une personne en formation en alternance le fait de former du personnel adapté à leur entreprise. 1/3 d'entre elles citent également le fait de former du personnel de manière moins coûteuse ou d'obtenir des avantages financiers.

<sup>43</sup> Pour rappel, seules 78 entreprises ayant participé à l'enquête ne pratiquent pas l'alternance (voir profil).

<sup>44</sup> Plusieurs réponses possibles à la question.

## Freins des entreprises à pratiquer l'alternance

### CE QUI ME FERAIT/FAIT HÉSITER À ENGAGER UNE PERSONNE EN FORMATION EN ALTERNANCE, C'EST/CE SONT LE(S) MOTIF(S) SUIVANT(S)...<sup>45</sup>



**Pour les entreprises pratiquant l'alternance**, 32,9 % ont coché « pas concerné » à la question « Ce qui me ferait hésiter à engager une personne en formation en alternance, c'est/ce sont le(s) motif(s) suivant(s) »<sup>46</sup>. Nous supposons que la raison est qu'ils font déjà de l'alternance et qu'ils sont convaincus par le système. Près d'un tiers (30,9 %) hésiteraient parce qu'ils ont déjà vécu une mauvaise expérience ; pour 29,1 %, ce serait parce que les apprenants n'ont pas les codes professionnels et pour 24,9 % parce que l'entreprise n'engage pas de personnel actuellement. Nous pouvons constater aussi que les items concernant le salaire et le coût financier sont faiblement cités (9,1 % et 8,0 %) ainsi que ceux concernant le manque de personnel qualifié pour former les apprenants (4,0 %). Parmi les « autres » raisons citées : le manque de motivation de l'apprenant constituerait une hésitation à prendre une personne en formation (11,1 %).

**Pour les entreprises ne pratiquant pas l'alternance**, les freins ne sont pas les mêmes. En effet, ce qui les fait principalement hésiter est que « l'entreprise n'engage pas de personnel actuellement » (37,2 %), suivi par « les apprenants ne sont pas assez qualifiés » (ils n'ont pas les compétences techniques de base) (29,5 %), « les apprenants n'ont pas les codes professionnels » (28,2 %) et « le salaire de l'apprenant est trop cher en fonction de son rendement » (25,6 %).

Au sein des entreprises qui ne font pas d'alternance, si on distingue celles qui seraient prêtes à en faire des autres :

- Parmi celles qui seraient prêtes à en faire, 30 % citent comme motif de refus le fait que l'apprenant ne soit pas assez qualifié et qu'il n'ait pas les compétences techniques de base. Comme deuxième motif, 28,3 % des entreprises soulignent le fait que les apprenants pourraient ne pas avoir les codes professionnels. Et comme troisième motif, le salaire de l'apprenant est trop cher en fonction de son rendement (26,7 %). A parts égales (25 %) viennent les motifs suivants : le coût trop élevé de l'encadrement, l'entreprise qui n'engage pas actuellement et la complexité des démarches administratives. De manière minoritaire, les entreprises qui pourraient refuser une personne en alternance le feraient à cause du ralentissement que provoqueraient les apprenants sur la production, une mauvaise expérience déjà vécue, le manque de personnel qualifié pour former l'apprenant et le fait que les anciens ne voudraient pas accueillir d'apprenants.
- Parmi les 18 entreprises qui ne souhaitent pas en faire, 78 % citent comme raison le fait que l'entreprise n'engage pas de personnel actuellement. Viennent ensuite les raisons suivantes : une mauvaise expérience déjà vécue, le fait que l'apprenant ne soit pas assez qualifié et qu'il n'ait pas les compétences techniques de base, que l'apprenant pourrait ne pas avoir les codes professionnels et que le salaire de l'apprenant est trop cher en fonction de son rendement.

<sup>45</sup> Plusieurs réponses possibles à la question.

<sup>46</sup> Il faut noter que la formulation de la question est sujette à une double interprétation. En effet, « engager une personne en formation en alternance » peut être compris de deux manières : prendre une personne en formation en alternance ou engager une personne qui a terminé sa formation en alternance. L'objectif de la question portait sur le fait de prendre une personne en formation en alternance.



# ▶ AVANTAGES/INCONVÉNIENTS DE L'ALTERNANCE

Seuls les apprenants ont été directement interrogés sur les avantages et les inconvénients de l'alternance. Cependant,

certaines informations à ce sujet ont pu être tirées d'autres questions posées aux entreprises et aux référents.

## Avantages

### POINT DE VUE DES APPRENANTS

L'élément principal (21,5 %) qui ressort des réponses des apprenants lorsqu'on les interroge sur les avantages de l'alternance est le fait **d'apprendre un métier directement par la pratique en entreprise, avec des professionnels**.

Sont également souvent mis en évidence le fait de pouvoir bénéficier d'une formation pratique sur le terrain en complément de la théorie et de la possibilité **d'acquérir une expérience professionnelle** (cf. premiers pas dans la vie active et atout sur le marché de l'emploi par la suite).

En parallèle, certains apprenants mentionnent comme avantage le fait d'« être moins à l'école » et d'autres, qu'ils apprennent plus, plus rapidement et/ou plus facilement en entreprise qu'à l'école.

En second lieu, ressort le fait de « **gagner de l'argent, avoir un salaire** » (19,6 %). Certains précisent qu'il s'agit de gagner de l'argent tout en se formant ou en apprenant un métier, voire parfois en obtenant un diplôme (mentionné moins fréquemment).

Remarque : seule une toute petite partie des répondants signale ne pas voir d'avantages à l'alternance (moins de 1%).

### POINT DE VUE DES ENTREPRISES

Parmi les entreprises qui font déjà de l'alternance, certaines estiment qu'il s'agit d'une **bonne manière d'accéder à l'emploi et d'acquérir des compétences**, que ce type de formation se révèle être une dynamique intéressante. Certaines relèvent même que la formation en alternance est primordiale pour la pérennité de leur entreprise et de son évolution. Pour certaines entreprises, l'alternance est donc une bonne solution : un enseignement adapté aux choix de l'apprenant et une bonne voie sur le chemin du travail.

### POINT DE VUE DES RÉFÉRENTS

Les référents ont globalement une vision extrêmement positive de l'alternance : « *Une très bonne solution, adaptée, la meilleure solution pour l'apprentissage d'une pratique professionnelle...* » :

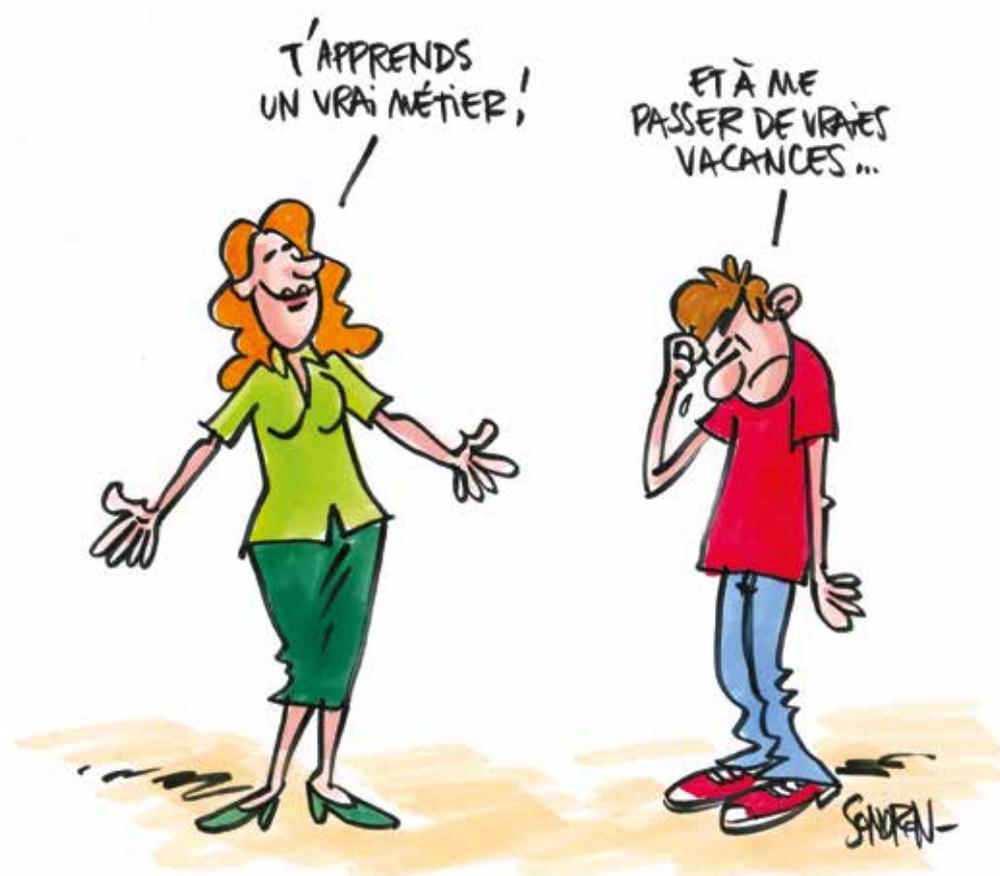
- La formation en alternance est la meilleure solution pour l'apprentissage d'un métier et l'acquisition de compétences professionnelles.
- C'est la certitude de se former à un métier et de trouver rapidement un emploi : « *une bonne formule, la réponse à une demande, l'épanouissement du jeune, un dispositif utile et concret, une formule win-win pour l'apprenant et le patron, une formation d'excellence par l'apprentissage sur le terrain, une belle alternative...* ».
- La formation en alternance est une très bonne solution pour certains apprenants. Toutefois, un point d'attention est à ajouter à cette affirmation car les référents identifient des publics et situations très différents : « *jeunes en décrochage, en difficultés par rapport au plein exercice* », « *jeunes motivés à apprendre un métier* », « *une chance pour les jeunes en difficultés avec la scolarité à temps plein* », « *très efficace pour certains élèves car l'approche est plus concrète et différente* », « *très porteuse pour le public avec une approche de l'école différente* », « *alternative intéressante pour des élèves qui n'aiment pas l'école classique et plus manuels* », « *merveilleux pour les jeunes qui ne se sentent pas à leur place dans le système classique...* ».
- L'insertion progressive dans la vie professionnelle et les chances de décrocher un emploi au bout du processus : « *confrontation à la réalité professionnelle* », « *varier les expériences professionnelles en cours de formation* », « *mise en conditions réelles de travail (équipements*

technologiques utilisés par l'entreprise) », « insertion en fin de formation », « découverte active du monde du travail », « mise en pratique dans le cadre du travail », « réelles perspectives d'avenir pour l'apprenant », « répondre aux demandes des employeurs et aux besoins des entreprises, tremplin vers l'emploi... ».

- La méthodologie du dispositif est particulièrement adaptée aux besoins des apprenants : « approche diffé-

rente et plus concrète », « efficace pour certains jeunes », « donne du sens à la formation », « certification possible à la clé (CESS<sup>47</sup>) », « plus en adéquation avec la vie actuelle... ».

- Des référents estiment que pour les apprenants plus âgés (3<sup>e</sup> degré), l'alternance est une **source de motivation** pour laquelle ils se sentent valorisés.



## Inconvénients

### POINT DE VUE DES APPRENANTS

Les réponses des apprenants par rapport aux inconvénients de l'alternance sont nombreuses et variées.

La plus fréquente est **la perte des congés scolaires** (cité par 40,4 % des répondants) : « le fait d'avoir moins de temps pour soi », « de travailler lorsque certains copains sont en congé »...

Vient ensuite **la rétribution estimée trop faible** (20,8 %). Sont évoqués des barèmes trop bas, la perte des allocations familiales<sup>48</sup>, le fait que ce n'est pas considéré comme un travail étudiant, le fait « de ne pas être assez payé pour le travail réalisé »...

En troisième lieu, c'est **le rythme fatigant** qui est mis en évidence (15,5 %) : fatigue liée aux heures prestées en entre-

<sup>47</sup> Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur.

<sup>48</sup> La législation en la matière a évolué. Pour plus d'informations : <http://www.famiwal.be>



prise en combinaison avec la nécessité d'être « en forme pour les cours » (parfois en soirée après une journée de travail) et d'étudier, de réaliser des devoirs et travaux à domicile ou de préparer des interrogations, des examens (moins de temps disponible pour le travail scolaire), d'effectuer les trajets domicile – centre de formation ou entreprise. La **problématique des horaires** est aussi évoquée : nécessité de se lever tôt, de prêter des heures supplémentaires, de travailler le week-end, cours qui se terminent tard... **Il semble parfois difficile de combiner les horaires scolaires et les horaires en entreprise.**

Il est à remarquer que plus de 180 apprenants mettent en évidence l'inconvénient de continuer à aller à l'école : impression de ne rien apprendre ou parfois de devoir apprendre en 2 jours par semaine toute la matière...

Enfin, évoquons une problématique mentionnée par un peu plus de 10 % des apprenants : l'impression de réaliser « des tâches ingrates », de « faire le travail que les autres ne veulent pas », « d'être mal considérés en entreprise ».

## POINT DE VUE DES RÉFÉRENTS

Les référents mettent également en exergue les inconvénients pointés par les apprenants.

Ils soulignent l'image négative du dispositif d'alternance dans la société : « *mauvaise réputation* », « *a priori négatif* », « *c'est pour des publics en situation d'échec ou relégués* », « *perception comme une filière de relégation* ».

Certains référents pointent dans leurs réponses que ce n'est pas une solution adaptée à tous les apprenants (manque de maturité, certains apprenants pensent que c'est plus facile alors que ce n'est pas le cas, choix « fourre-tout », difficulté des jeunes à concilier travail et formation). Ceci est à mettre en lien avec la section « Problématiques identifiées par les référents chez les apprenants ».



# ► SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

Dans chaque questionnaire (entreprises, référents et apprenants), une ou plusieurs questions portent sur les remarques

et suggestions concernant l'alternance. On peut en déduire certaines pistes d'amélioration.

## Pistes évoquées par les trois acteurs de l'alternance

### • AMÉLIORER LE SUIVI ET L'ENCADREMENT DES APPRENANTS<sup>49</sup>

Parmi les suggestions proposées, on peut citer :

- Veiller à recueillir l'avis de l'apprenant sur le déroulement du stage, en complément de celui du patron/tuteur en entreprise (impression que seul l'avis de l'entreprise est pris en compte).
- Être suivi par un référent qui connaît le métier concerné : les référents ne disposent pas nécessairement d'une formation initiale dans les « métiers qu'ils suivent ». Une meilleure connaissance des métiers permettrait peut-être un suivi plus approfondi par rapport aux compétences métiers. Une meilleure formation des formateurs/professeurs au secteurs/métiers qu'ils accompagnent semble donc nécessaire.
- Prévoir des formations destinées aux référents sur la connaissance du système de formation en alternance et sur les outils pour lutter contre le décrochage.
- Préconiser un encadrement plus spécifique par section.
- Avoir un suivi plus régulier notamment sur chantier ; il est également suggéré qu'au moins une fois par an, le professeur/formateur de pratique professionnelle participe à une rencontre en entreprise.
- Prévoir des moments de rencontre en face à face entre apprenants et référents en dehors des heures de cours et des heures prestées en entreprise (ex. temps de midi).
- Utiliser comme outil de suivi un tableau des tâches à réaliser, déjà maîtrisées, encore à maîtriser ; ou encore une liste d'objectifs à atteindre.
- Réaliser des évaluations fréquentes entre l'entreprise, l'apprenant et l'organisme afin de juger de l'évolution de la situation et ainsi notamment mieux écouter le point de vue de l'apprenant.
- Augmenter le nombre de référents et diminuer/limiter le nombre d'apprenants suivis par un référent afin de réaliser un travail plus qualitatif. Ce dernier élément est très présent chez les référents IFAPME, qui indiquent plus de 100 jeunes à suivre en contrat entreprise/an, ainsi que le suivi de jeunes sans entreprise. Disposer de plus de temps à consacrer à l'accompagnement de chaque apprenant, notamment pour leur expliquer les codes, les obligations et les suivre au mieux ; idéalement 20 apprenants par référent (et pas plus de 25). Au niveau des CEFA, on estime qu'un référent encadre en moyenne 40 jeunes.
- Disposer d'un assistant social dans les centres de formation en vue d'aider les jeunes dans des situations plus compliquées : les référents se déclarent « non armés » pour encadrer et envoyer un jeune en entreprise

---

<sup>49</sup> Une question spécifique a été posée aux référents (contrairement aux entreprises et aux apprenants) sur les pistes d'amélioration pour l'encadrement des apprenants. Pour eux, les quatre grandes pistes d'amélioration de l'encadrement des apprenants sont :

- Diminuer la charge administrative des référents et régler les problèmes organisationnels.
- Améliorer la formation avec diverses suggestions/pistes de travail.
- Travailler sur l'attitude de l'apprenant : nécessité d'instaurer un climat de confiance avec le jeune, notamment par une écoute active, l'organisation d'activités qui permettent la découverte globale du jeune. Des lacunes d'éducation de base chez certains apprenants et la complexité de rattraper ce manque sont également pointées.
- Régler les problèmes qui se rapportent à l'équipement et aux infrastructures.

Notons qu'un répondant met en évidence les « résultats sans appel obtenus avec le personnel supplémentaire des projets « Amarrage et CEFAccroche » qui complète bien l'équipe d'accompagnement ».

qui n'est pas stable dans sa vie personnelle et/ou familiale. Il est également mis en évidence la nécessité d'un encadrement spécifique pour les jeunes issus de l'enseignement spécialisé.

- Un renforcement qualitatif des outils d'accompagnement et de suivi en entreprise est nécessaire.
- Au niveau du tutorat, prévoir des aménagements spécifiques au sein des entreprises, comme des heures d'encadrement ou un défraiement particulier.
- Améliorer l'encadrement des jeunes en décrochage scolaire (plus de 2 jours/semaine en centre).

## • AMÉLIORER LES COURS ET LEUR CONTENU

Quelques pistes sont suggérées :

- Augmenter le niveau ou veiller à une meilleure adaptation aux techniques « plus actuelles », à l'évolution des métiers.
- Veiller à l'adéquation (ou plus de souplesse) du plan de formation à la pratique en entreprise.
- Relever le niveau de compétences :
  - > Renforcement des cours pratiques au sein du centre de formation, mettre l'apprenant en condition réelle pour mieux correspondre aux besoins en entreprise, réduire l'écart entre certains référentiels ou programmes de formation et la réalité de terrain, revoir les cours de pratique professionnelle pour qu'ils collent mieux à la pratique des entreprises. Certains référents soulignent « la perte de sens des cours pour les jeunes car ils ont des difficultés à faire le lien entre ce qui est enseigné au CEFA et ce qu'ils font en entreprise ». Ils indiquent que précédemment, il y avait plus de liens entre la formation générale et la formation pratique.
  - > Renforcement des cours généraux et théoriques, suggestion de corréliser davantage les cours généraux avec le métier, de les diversifier et de les adapter aux réalités du marché : informatique, sport-self défense pour apprendre à gérer ses émotions...
- Certains référents réclament plus d'heures de pratique professionnelle avec la mise en œuvre de la certification par unités.
- Bien définir les compétences nécessaires avant de démarrer la formation en entreprise.
- Avoir une attention plus spécifique et une meilleure concordance entre la réalité de terrain en entreprise pour les jeunes (travail effectué) et les évaluations pratiques au centre de formation, revoir les modalités d'évaluation et davantage impliquer l'entreprise dans celles-ci.
- Proposer des programmes de remédiation et des méthodes pédagogiques adaptées ; proposer des cours généraux plus ludiques, en favorisant plus de créations personnelles en atelier pour développer l'autonomie et la prise d'initiatives face à un travail.
- Nécessité d'améliorer, de renforcer l'équipement pédagogique disponible (principalement dans les ateliers) : mieux entretenir le matériel, mettre à disposition des élèves plus de consommables, avoir plus d'ordinateurs, fournir des vêtements de travail dès le 1<sup>er</sup> jour...
- Traiter la problématique de l'absentéisme en centre et le manque d'assiduité pour les matières théoriques. Pour contrer ces phénomènes, certains référents préconisent plus de liens entre les cours théoriques et la pratique professionnelle ainsi qu'un suivi plus rigoureux de l'absentéisme.
- Valoriser, développer les cours pratiques en CEFA et les dispenser en petits groupes.
- Travailler en équipe pluridisciplinaire par projet dans le centre de formation au lieu de périodes de 50 minutes (décloisonnement des matières).

## • AUGMENTER LA RÉTRIBUTION DES APPRENANTS<sup>50</sup>

ou octroyer des primes en plus du salaire. En effet, la rétribution apparaît comme un élément-clé du dispositif. Parmi les suggestions concernant la rétribution, on peut citer :

- Augmenter le salaire pendant la période des congés scolaires, lorsque le temps presté en entreprise passe à 38 heures par semaine.
- Payer les apprentis au même tarif que les étudiants.
- Payer les frais de déplacement en voiture entre le domicile et le lieu de travail.
- Rémunérer les apprenants en fonction de leur âge.
- Améliorer la rétribution sans alourdir le coût pour l'entreprise (point d'attention exprimé par les référents).

<sup>50</sup> Pour plus d'informations sur la rétribution des apprenants :

<https://www.formationalternance.be/home/apprenant/dispositifs/contrat-dalternance/pendant-ma-formation.html>

## AUGMENTER LA RÉMUNÉRATION DES APPRENANTS



### • REVOIR LE RYTHME DU SYSTÈME DE L'ALTERNANCE :

- Rassembler les plages de cours en bloc (ex : 3 semaines en entreprise puis 1 semaine en centre de formation ou alterner une semaine en centre de formation et une semaine en entreprise).
- Revoir les modalités d'organisation des examens en tenant compte des périodes de formation en entreprise et du temps nécessaire pour les révisions.

- Tenir compte des horaires d'ouverture de l'entreprise dans la formation (ex : boulangerie où le travail de nuit est non autorisé pour les moins de 18 ans).
- Point d'attention sur la formation/le travail en entreprise durant les congés scolaires (point important pour les apprenants). Des suggestions sont faites pour augmenter le salaire pendant ces périodes et pour conserver le même horaire de travail qu'en période scolaire.

## Pistes évoquées par deux acteurs de l'alternance

### • RÉDUIRE LES CHARGES ADMINISTRATIVES (cité par les référents et les entreprises) aussi bien pour les référents que pour les entreprises :

- Prévoir des aides à l'octroi des primes pour les entreprises.
- Prévoir une période d'essai libérée des charges administratives pour l'entreprise afin de s'assurer que l'apprenant convient.
- Diminuer la charge administrative des référents, notamment les encodages dans la « plateforme OPLA » et les procédures administratives très contraignantes car cela se fait au détriment de l'accompagnement des ap-

prenants (à mettre en parallèle avec l'amélioration de l'encadrement). Sentiment que l'administratif prime de plus en plus dans la fonction des référents : ceux-ci déplorent que « même les entretiens avec les apprenants deviennent administratifs ».

- Simplifier les documents administratifs liés au parcours professionnel du jeune par l'utilisation de bases de données intégrées et facilement mises à jour qui rassembleraient les fiches employeurs, contrats, avenants, annexes, évaluations, plan de formation, référentiel de compétences...
- Simplifier les démarches administratives pour les entreprises.

## • AMÉLIORER LA COLLABORATION/ COMMUNICATION ENTRE LES DIFFÉRENTS INTERVENANTS<sup>51</sup> de la formation

en alternance (cité par les entreprises et les référents) :

- Plus de coopération entre le centre de formation et l'entreprise, plus de contacts entre les chefs d'entreprise et les formateurs, améliorer la communication entre les élèves, le centre de formation, les référents et l'entreprise.
- Renforcer la collaboration centres/entreprises pour les cours et les méthodes de travail.
- Dégager du temps aux professeurs de pratique professionnelle pour pouvoir aller en entreprise.
- Améliorer la communication entre les référents et centres de formation (en cours d'amélioration) avec les professeurs/formateurs de pratique professionnelle, professeurs/formateurs de cours généraux. Un certain malaise est également exprimé sur la communication entre les centres de formation et le service de tutelle. On retrouve aussi le problème pour les référents et les équipes pédagogiques du CEFA.
- Travailler en pluri ou interdisciplinarité : mise en place ou amélioration de la collaboration entre l'accompagnement et les équipes éducatives, plus de rencontres et d'échanges.
- Informer plus tôt le référent des difficultés rencontrées par l'apprenant au centre ou en entreprise, par le tuteur en entreprise, par le personnel du centre de formation. Sentiment des référents d'être sollicités en dernier recours alors qu'ils doivent être mis au courant de toute difficulté survenant lors de l'exécution du contrat.
- Mettre en place un journal de bord en ligne pour favoriser la communication et le suivi.
- Veiller à bien informer l'apprenant sur le rôle de chaque intervenant et sur la personne qui occupe ce rôle (tuteur, référent).

## • VALORISER ET PROMOUVOIR L'ALTERNANCE, AMÉLIORER L'IMAGE DE L'ALTERNANCE AU SEIN DU GRAND PUBLIC ET DE L'ENSEIGNEMENT (cité par les entreprises et les référents) :

une revalorisation du système de l'alternance semble nécessaire. Il existe beaucoup de préjugés dans le grand

public au sujet de l'alternance : filière de relégation, école de la dernière chance pour des publics en difficultés scolaires. Il faudrait montrer que la réalité est bien différente : l'alternance offre de véritables débouchés et favorise l'entrée dans la vie professionnelle.

Témoignage d'un référent : « *Le manque de reconnaissance de la part du reste du système scolaire est sans doute un de nos plus gros soucis. En effet, nous ne sommes pas seulement la dernière chance. Nos formations sont de qualité, permettent à des jeunes d'exceller et de trouver leur place rapidement dans le monde du travail. Certains deviennent même patrons de leur propre entreprise. Nous ne sommes pas le maillon faible de l'enseignement.* »

### Des pistes sont proposées pour améliorer l'image de l'alternance :

- Montrer et reconnaître la réalité de l'alternance en termes de débouchés et d'insertion rapide dans la vie professionnelle.
- Ouvrir l'alternance à une gamme plus étendue de métiers et de publics, car il est aussi fait état de la nécessité de redorer l'image des métiers manuels. Développer également l'alternance dans l'enseignement supérieur (Hautes écoles et Universités).
- Faire découvrir ce mode d'apprentissage aux plus jeunes (ex. 6ème primaire) pour que cela devienne un choix positif.
- Se débarrasser de l'étiquette de « filière ou d'école de la dernière chance » en proposant une alternative aux élèves qui sont toujours en obligation scolaire et qui sont en alternance uniquement pour cette raison. Elaborer une vraie solution à ce problème par un type d'enseignement qui leur conviendrait mieux.
- Dégager des moyens financiers pour développer l'image de l'enseignement en alternance en CEFA, à l'instar de l'IFAPME.
- Obtenir le CESS à la fin du parcours afin de gagner en notoriété (surtout cité par l'IFAPME étant donné qu'en CEFA, une 7<sup>e</sup> permet de l'obtenir) - homogénéiser les certifications FWB-RW<sup>52</sup>.
- Améliorer l'orientation : permettre un choix de l'alternance en toute objectivité. Il est constaté que les apprenants manquent souvent d'information ou sont envoyés en alternance à la suite de difficultés ou de décrochage

<sup>51</sup> Une question spécifique (contrairement aux entreprises et aux apprenants) sur les pistes d'amélioration des relations avec les entreprises a été posée aux référents. Les 3 grandes pistes d'amélioration de la relation avec les entreprises sont :

- Favoriser les échanges et la communication entre le(s) centre(s) et les entreprises (16,9 %).
- Améliorer la formation offerte (11,9 %).
- Faire participer l'entreprise à la vie du centre (9,8 %).

Notons que 11 % des référents signalent que les relations avec les entreprises sont très bonnes et qu'il n'y a donc pas besoin d'amélioration.

<sup>52</sup> Fédération Wallonie Bruxelles – Région Wallonne.

scolaire. L'alternance doit être un choix en parfaite connaissance de cause.

- Revoir l'accès à l'alternance par la création d'un « sas d'entrée spécifique », par exemple : mettre en place une « sélection » à l'entrée en alternance en vue de vérifier que le futur apprenant dispose bien des bases suffisantes pour démarrer ou des périodes d'observation, d'essais<sup>53</sup> en entreprise. Proposer une année de remise à niveau pour les apprenants n'ayant pas ces bases ou sans projet d'alternance défini ou en décrochage scolaire (remédiation, ateliers sur l'estime de soi, les codes du travail...).

## Autres remarques et suggestions

Quelques autres remarques et suggestions ont été citées par un seul type d'acteur. Parmi celles-ci :

- Le souhait émis par quelques apprenants de pouvoir changer d'entreprise ou d'aller dans plusieurs entreprises (parce que l'entreprise ne « convient pas » ou encore afin de voir l'ensemble du programme ou de découvrir plusieurs lieux de travail) – voir plus haut « se former dans une ou plusieurs entreprises ».
- Le besoin d'une aide renforcée à la recherche d'une entreprise (cité par quelques apprenants).
- La création d'une plateforme d'intermédiation entre les entreprises désireuses d'engager en alternance et les autres acteurs.
- Certains référents pointent des fonctionnements différents entre CEFA qui induisent une concurrence. De même pour l'IFAPME. Le point d'amélioration serait de limiter les interprétations possibles et d'harmoniser davantage l'alternance ; parmi les suggestions en termes d'harmonisation de l'alternance, il est proposé que les CEFA s'occupent uniquement des jeunes en obligation scolaire et l'IFAPME des apprenants hors obligation scolaire, ce qui rendrait les opérateurs complémentaires et non concurrents.
- Uniformiser les plans de formation afin de favoriser la mobilité de l'apprenant qui pourrait garder ce plan de formation comme fil rouge.
- Certains référents demandent de la stabilité dans le dispositif, « d'arrêter les réformes à tout bout de champ et

## • AVOIR UN POINT D'ATTENTION SUR LES ENSEIGNANTS/FORMATEURS

(cité par les apprenants et les référents) :

- Nécessité d'avoir des enseignants/formateurs « mieux formés », « plus motivés », « plus à l'écoute du vécu des apprenants », « plus empathiques »... Il est important que ceux-ci soient motivés et motivants en plus des compétences pédagogiques<sup>54</sup> (certains référents de l'IFAPME pointent le fait que « les formateurs sont des professionnels et pas des pédagogues »).
- Travailler sur la mobilité des apprenants (17 % d'entre eux la mentionnent comme un problème pour trouver une entreprise).
- Améliorer l'implication des parents dans la formation des jeunes apprenants (cité par les référents comme point pour améliorer l'encadrement des apprenants).
- Certains référents réclament des frais de déplacements pour le suivi et la prospection.
- Rendre structurels les moyens FSE<sup>55</sup> (notamment dans le cadre des projets « Amarrage » et « CEFAccroche »).
- Augmenter les moyens des CPMS<sup>56</sup> et des SPJ<sup>57</sup> pour l'accompagnement social, psychologique et familial des jeunes en difficulté.
- Enfin, certaines suggestions sont plus en lien avec la crise sanitaire liée au Covid comme le fait de pouvoir disposer rapidement de versions imprimées des cours, d'enregistrer les cours dispensés à distance et les mettre à disposition des étudiants via des plateformes en ligne afin qu'ils puissent les visionner en replay, d'utiliser des logiciels libres... Ces éléments pourraient être rendus structurels notamment pour répondre aux difficultés émises de coupler l'activité en entreprise et la formation en centre.

<sup>53</sup> Les périodes d'observation/essais sont également citées par les entreprises afin de réduire les charges administratives.

<sup>54</sup> Une partie de ces remarques est également probablement liée à la crise sanitaire et l'obligation d'organiser les cours à distance.

<sup>55</sup> Fonds Social Européen.

<sup>56</sup> Centre Psycho-Médico-Social.

<sup>57</sup> Service de Protection de la Jeunesse.



## ► PERSPECTIVES

Nous voilà arrivés au bout du processus de traitement des informations recueillies dans le cadre de cette enquête. Nous avons découvert des acteurs globalement convaincus et satisfaits du dispositif mais qui déclarent avoir le sentiment de ne pas être reconnus à leur vraie valeur. Ce facteur est à prendre en considération. Les acteurs attendent du politique qu'il reconnaisse et donne sa juste place au dispositif.

Comme nous l'avons expliqué, nous avons principalement focalisé les enquêtes sur les problématiques et les pistes d'amélioration que les acteurs de la formation en alternance identifient. Cela explique le grand nombre de propositions que nous avons récoltées.

Le présent document nous semble une base de réflexion et de travail intéressante dont il faudra se saisir et s'approprier pour définir des pistes d'action à mettre en œuvre, si possible rapidement.

L'originalité de la démarche est d'avoir interrogé en même temps toutes les parties/bénéficiaires de l'alternance plutôt que de se focaliser sur un type d'acteur (en général on focalise les enquêtes sur les entreprises). Cette enquête croisée a permis d'identifier des idées convergentes mais aussi des points de divergence chez ces acteurs. Il nous semble opportun de se pencher sur ces éléments si on veut demain correctement promouvoir et développer ce dispositif.

Les résultats ont été traités sans tabou, ni censure. Les auteurs de l'analyse ont veillé à rapporter tous les avis avec l'idée d'amener dans le débat sur le futur de la formation en alternance la parole et le vécu des acteurs. Qui de mieux que les acteurs qui vivent au quotidien l'alternance pour dégager des pistes d'amélioration pour celle-ci ?

### **Qu'en avons-nous retenu ? Quelques points que nous souhaitons mettre en débat**

Il ressort que **le tuteur et le référent sont des acteurs-clés de la réussite de la formation en alternance.**

**Le tuteur** doit être conscientisé et formé en vue d'encadrer au mieux l'apprenant, notamment à l'importance du contexte relationnel. Dans l'enquête, 62 % des entreprises pratiquant l'alternance déclarent que les tuteurs n'ont pas suivi de formation spécifique. De même, 6,6 % des entreprises pratiquant l'alternance répondent avoir des aménagements spécifiques

pour les tuteurs au sein de leur entreprise. En général, ces aménagements consistent en heures spécifiques d'encadrement (65 %) et dans une moindre mesure, en un défraiement spécifique (13 %). La marge de progression dans ce domaine est importante.

Au niveau du tutorat, la proposition de mesures incitatives sous la forme d'aménagements spécifiques par les entreprises nous semble être une piste à investiguer par les partenaires sociaux pour valoriser le rôle-clé des tuteurs.

Nous avons aussi été interpellés par le fait qu'un certain nombre d'apprenants ne savaient pas répondre aux questions sur leur tuteur ou leur référent. Nous préconisons de veiller à ce qu'il y ait une bonne information de l'apprenant sur le rôle de chaque intervenant et une indication claire et précise sur la personne qui occupe ce rôle (tuteur, référent).

Tant au niveau des référents que des entreprises, il est souligné la nécessité de réduire et de simplifier la charge administrative. Ils se plaignent d'ailleurs de l'alourdissement de cette charge. Pour les référents, ce travail administratif se réalise au détriment de l'accompagnement des apprenants et de l'encadrement des entreprises, ce qui est le cœur de leur métier<sup>58</sup>. A ce sujet, nous nous demandons si cette charge administrative ne peut pas être assurée par un pool d'employés spécialisés dédiés à ces tâches en centre.

Nous n'allons pas reprendre tous les points d'amélioration qui ont été mis en évidence. Mais d'autres éléments nous semblent importants à débattre, comme la demande de clarifier la place de la formation en alternance au sein des systèmes éducatifs et formatifs en Belgique francophone, les problèmes de mobilité des jeunes, les normes d'encadrement des référents non adaptées à la réalisation de leurs missions, la nécessité d'harmoniser les systèmes, notamment pour éviter la concurrence.

Nous vous avons proposé une lecture assez complète des résultats de cette enquête. Mais il vous est loisible d'obtenir des informations supplémentaires sur certains éléments ou des précisions en introduisant une demande auprès du secrétariat de l'IBEFE de Huy-Waremme.

Au terme de ce travail conséquent, nous formulons l'espoir que ces éléments et pistes de travail feront l'objet de nombreux débats et concertations pour améliorer le dispositif de

<sup>58</sup> Voir le descriptif de la fonction de référent en annexe.

formation en alternance. Il y a peut-être lieu aussi de s'inspirer des actions mises en place en France pour développer ce type de formation et qui récoltent un grand succès, ou plus proche de nous, du fonctionnement en Communauté germanophone. Mais c'est un autre axe de travail.

Notre souhait est que cette étude ne soit pas « mise au placard » comme trop souvent. Pour éviter cela, les auteurs proposent de rester à la disposition des décideurs et acteurs pour aller plus loin dans la réflexion et apporter des réponses aux acteurs de la formation en alternance.





## ► BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

- Accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance conclu à Bruxelles, le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et de la Commission communautaire française, WALLEX, 24/10/2008, (consulté en avril 2022), disponible sur : <https://wallex.wallonie.be/eli/autre/2008/10/24/2009200861/2015/09/01>.
- CSEF DE HUY-WAREMME, *Étude des possibilités de formation en alternance (étude menée par le CIFFUL à la demande du CSEF de Huy-Waremme)*, CSEF Huy-Waremme, Huy, 1995.
- MARTINE CONSTANT CONSULTING GROUP, *Étude de perception et d'intérêt du monde patronal wallon sur la formation en alternance*, SNI, Bruxelles, 2016.
- Site de l'IFAPME : <https://www.ifapme.be> (Dernière consultation : avril 2022).
- Site de l'Office Francophone de la Formation en Alternance : <https://www.formationalternance.be> (Dernière consultation : avril 2022).
- Site Wallonie allocations familiales FAMIWAL : <https://www.famiwal.be> (Dernière consultation : avril 2022).

## ► ANNEXES

Les annexes sont téléchargeables sur le site internet de l'IBEFE de Huy-Waremme : <https://bassinefe-hw.be>

Editeur responsable :  
Les Instances Bassin EFE - Rue des Saules, 103 - 4500 Huy - Mai 2022.  
Ne pas jeter sur la voie publique.



**BASSIN EFE**

INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT ■ FORMATION ■ EMPLOI

Rue des Saules 103 - 4500 Huy

<http://bassinefe.be>

 <https://www.facebook.com/Bassin-EFE-168106383584229>