



# CRÉER DES FORMATIONS COLLABORATIVES

Guide méthodologique



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

Projet cotrain n° 2016-1-BE01-KA202-016293

Coordonné par Isabelle Michel (CEPAG, BE)

Rédacteurs : Anne-Claire Bernard (IFAPME, BE), Annie Fourmeaux (CEFA CST, BE), Clemens Koerte (inab, DE), Sylvie Laenen-Graux (IFAPME, BE), Roland Löffler (oibf, AT), Chiara Pancaldi (Centoform, IT), Rosa Primoceri, (CEFA CST, BE), Mariaelena Romanini (Centoform, IT), Doris Willame (CEFA CST, BE), Méline Wilmart (IFAPME, BE)

Remerciements particuliers à Isabelle Le Mouillour (BIBB, DE) et Jérôme Thiry (CEPAG, BE)

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>PRÉFACE</b> .....	<b>5</b>
<b>PARTIE I – INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
I. DE L’USAGE DE CE GUIDE .....	8
II. QU’EST-CE QU’UNE FORMATION COLLABORATIVE.....	11
III. QU’EST-CE QUE LE PROJET COTRAIN ET QUEL EST SON BUT ? .....	14
IV. LA RAISON D’ÊTRE D’UNE RECHERCHE-ACTION .....	15
V. LE PARTENARIAT .....	16
<b>PARTIE II – LES CADRES NATIONAUX DE FORMATION COLLABORATIVE</b> .....	<b>19</b>
I. LA FORMATION COLLABORATIVE DANS LES PAYS « COACHS » .....	20
II. LA FORMATION COLLABORATIVE DANS LES PAYS « PILOTES ».....	31
III. LES PRINCIPALES DIFFÉRENCES ENTRE LES SYSTÈME D’EFP ET LA MISE EN PLACE DE LA FORMATION COLLABORATIVE DANS LES PAYS PILOTES .....	43
<b>PARTIE III – EXEMPLES DE FORMATION COLLABORATIVE ET PROJETS PILOTES COTRAIN</b> .....	<b>47</b>
I. ÖBB : UN EXEMPLE DE FORMATION COLLABORATIVE EN AUTRICHE .....	48
II. MÉCATRONIQUE – UN EXEMPLE DE FORMATION COLLABORATIVE EN ALLEMAGNE.....	52
III. RÉCITS DE FORMATION COLLABORATIVE EN ITALIE .....	55
IV. RÉCITS DE FORMATIONS COLLABORATIVES EN BELGIQUE – CEFA.....	66
V. RÉCITS DE FORMATIONS COLLABORATIVES EN BELGIQUE – IFAPME.....	78
<b>PARTIE IV – CONSTRUIRE DES FORMATIONS COLLABORATIVES</b> .....	<b>89</b>
I. POURQUOI – MOTIVATION, BUT, POSITIONNEMENT .....	92
II. COMMENT – CE À QUOI IL FAUT PENSER POUR CONSTRUIRE UNE COTRAIN .....	98
<b>PARTIE V – QUESTIONS DE QUALITÉ ET CONCLUSION</b> .....	<b>131</b>
I. L’ENJEU DE LA QUALITÉ.....	132
II. CONCLUSION .....	136
<b>ANNEXES</b> .....	<b>139</b>
I. CONVENTION COTRAIN BELGE .....	140
II. CONVENTION COTRAIN ITALIENNE.....	143
III. CEFA – QUESTIONNAIRE EMPLOYEURS .....	146
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>149</b>



# PRÉFACE

Les métiers évoluent. La formation professionnelle doit s'adapter à de nombreux changements, l'un d'entre eux étant l'organisation des activités d'une entreprise dans la perspective d'une ligne de production complète. Par le passé, les fabricants de roues en bois allaient choisir eux-mêmes en forêt les arbres à utiliser afin d'assurer une grande qualité des produits et superviser toutes les étapes requises de l'activité, à partir de ce choix jusqu'à la vente du produit fini. Aujourd'hui, les marchés sont très segmentés. Et la plupart des roues ne sont plus en bois...

Un modèle de formation en alternance fondé sur une entreprise rencontre des difficultés pour couvrir toutes les activités composant un métier. Souvent, les interlocuteurs sociaux et les autorités de formation/éducation (et/ou des fédérations d'employeurs, des chambres de commerce... selon les pays) définissent les métiers. Ces difficultés dans un modèle « une formation-une entreprise » sont accentuées dans les tissus économiques principalement composés de petites et très petites entreprises.

Restons dans le secteur bois – pour changer de l'exemple répété du maçon... Les représentants de la formation et de l'éducation, avec les interlocuteurs sociaux, estiment qu'un menuisier devrait au moins pouvoir fabriquer des portes, des châssis et des escaliers. Il est évident pour les interlocuteurs sociaux que les jeunes auront de meilleures perspectives de carrière et un accès plus aisé au monde professionnel en tant que menuisier « complet », particulièrement dans un monde très technologique et changeant. Cependant, les entreprises du secteur bois ont segmenté leur marché et, parmi les PME, peu d'entre elles fabriquent les trois produits ensemble. Selon un modèle de formation professionnelle « une formation-une entreprise », soit des PME ne peuvent pas former, soit si elles forment, une partie du programme de formation ne sera pas vu en situation de travail réelle, avec le temps nécessaire pour pratiquer et répéter les gestes et acquérir les compétences. Le projet COTRAIN répond à cette préoccupation et expérimente un autre modèle de formation pour renforcer la qualité de la formation dans les entreprises, contribuant à augmenter le nombre d'entreprises engagées dans la formation professionnelle et à diminuer les inadéquations de compétences. Disposer de travailleurs mieux qualifiés et mieux préparés aux changements est aussi au bénéfice des entreprises.

Le projet COTRAIN montre un potentiel non seulement à l'échelle des entreprises mais aussi un fort potentiel de réseautage à l'échelle de plusieurs entreprises voire d'un secteur. En Italie, le partenaire COTRAIN a initié un réseau d'entreprises actives à différentes étapes de la ligne de production, de la conception (conception assistée par ordinateur, CAO) à la production, y compris l'impression en 3D. La valeur ajoutée pour la formation et l'embauche est que les apprenants développent des compétences complémentaires qu'ils n'auraient pas apprises dans un modèle « une formation-une entreprise » ; les apprenants en CAO ont effectué une partie de leur formation dans une entreprise d'impression en 3D ; les apprenants en maintenance ont été en partie formés dans une entreprise de CAO.

Cela a apporté aux premiers une meilleure compréhension de la chaîne de production en aval, et aux derniers une meilleure compréhension de la chaîne de production en amont.

Dans le secteur automobile/de la mobilité belge, les changements sur le marché pourraient amener le fonds social de formation à initier une collaboration à l'échelle du secteur par la promotion de collaborations entre plusieurs petites entreprises et quelques grandes entreprises. Les changements de produits pourraient aussi conduire à réfléchir à la formation collaborative suite à l'arrivée de fabricants de moteur électrique.

C'est à ces réalités que le cadre règlementaire doit être adapté, vers à la fois plus d'exigence et de souplesse pour pouvoir renforcer la qualité et répondre à des spécificités de terrain.

Du point de vue des jeunes, la valeur ajoutée du modèle de formation collaborative va plus loin que la question des compétences professionnelles. Grâce à la formation collaborative, certains d'entre eux comprennent mieux le cœur de métier des entreprises où leur formation est effectuée, les différences de marché, les différences de culture d'entreprise, voire leur projet professionnel propre.

Autant de raisons et de promesses pour soutenir le développement du modèle de formation collaborative.

Sabine Libert,  
Secrétaire générale adjointe, FGTB wallonne

# PARTIE I – INTRODUCTION

# I. De l'usage de ce Guide

Rédaction : CEPAG

## 1 Le Guide méthodologique COTRAIN accompagne la vidéo COTRAIN

Afin de faciliter la compréhension de ce qu'est une formation collaborative, la vidéo COTRAIN présente les points de vue :

- ▶ d'employeurs et apprentis directement impliqués dans une formation collaborative, dans différents champs d'activité ;
- ▶ de personnes qui ont mis en œuvre le changement dans les centres/institutions de formation ;
- ▶ de politiciens et représentants ministériels, étant donné que le cadre légal compte dans la mise en place d'un système plus flexible et ouvert à cotrain.



Ce symbole indique quand le Guide se réfère au contenu de la vidéo.

## 2 Ce Guide présente les résultats d'un projet Erasmus+ et comprend cinq sections principales

*La première section* offre une introduction générale : en quoi consiste une formation collaborative, quel est l'objet du projet et comment il a été accompli. Cette section se penche sur comment faire usage du nombre important de pages que vous tenez en main ou voyez à l'écran. Le Guide est épais car les résultats du projet sont très riches et le partenariat tenait à les transmettre (quasi) tous.

*La deuxième section* – les cadres nationaux de formation collaborative – présente une description générale de la formation collaborative dans les quatre pays du partenariat. En Allemagne et en Autriche, des entreprises se sont associées en réseaux et/ou ont collaboré en vue de former depuis des décennies. La formation collaborative testée en Italie et en Belgique francophone (BeFr) est un de ces types de collaboration possibles.

Une littérature abondante traitant déjà de la formation duale dans les pays européens, particulièrement en Allemagne et en Autriche, les quatre présentations portent davantage sur le modèle de formation collaborative développé. Pour l'Italie et la BeFr, les présentations abordent la manière dont les partenaires sont parvenus à expérimenter le modèle de formation collaborative dans leur champ d'EFP respectifs.

Comme il y a deux partenaires belges de l'EFP (IFAPME et CEFA CST), les trois partenaires belges (CEPAG inclus) ont tenté de trouver un équilibre entre deux règles : celle du plus petit commun dénominateur et celle de la valeur ajoutée pour les experts de l'EFP de nationalité non belge.

Une brève réflexion conclut les aperçus nationaux et souligne combien les modèles diffèrent entre l'Allemagne et l'Autriche d'un côté, et l'Italie et la BeFr de l'autre. Malgré ces différences, les partenaires belges et italiens ont mené à bien les projets pilotes. Le partenariat a également travaillé sur la conception d'une méthodologie commune qui inclut les différences même si elle est assise sur des fondations communes très larges.

*La troisième partie* présente un exemple de formation collaborative autrichien et un allemand pour enchaîner sur des formations collaboratives réalisées pendant le projet. Tant la deuxième que la troisième partie du Guide offrent un bon aperçu du contexte dans lequel chacun des partenaires évolue. Pour l'Italie et la BeFr, cette section montre comment les partenaires ont mûri le type de formation collaborative qu'ils allaient développer, pour quel type de formation et quel niveau. Le lecteur trouvera ensuite des tableaux récapitulatifs de tous les pilotes développés par chaque partenaire durant le projet. Selon les partenaires, le début et la durée de la formation duale, certaines des formations collaboratives se poursuivent après septembre 2019.

*La quatrième partie* compose le cœur de l'outil méthodologique créée par le partenariat. L'outil comporte deux sous-sections : la première aborde le *pourquoi* développer une formation collaborative ; la seconde, *comment* le faire.

Le « pourquoi » est une partie fondamentale à plusieurs égards. Les partenaires COTRAIN ont souvent débattu, et en détails, du pourquoi faire telle chose ou non, de telle ou telle autre manière dans tel pays ou centre de formation... Parce qu'ils ne se sont pas précipités dans le « comment » mettre en place la formation collaborative et parce que dès l'entame du projet, ils étaient d'accord pour éviter tout « copier-coller », les partenaires COTRAIN ont progressivement trouvé un terrain commun et été capables de produire une méthodologie. Approfondir les raisons d'effectuer tel choix plutôt que tel autre est une décision importante et fructueuse du partenariat.

La partie « comment » est le résultat d'un exercice structurant effectué par les trois partenaires belges et qui consiste en ceci. Ils se sont dit : imaginons que lundi prochain, on signe une formation collaborative. A quoi faut-il penser si on considère que le jour de la signature est le jour 1 ? Qui sont les acteurs premiers et secondaires impliqués ? Que faut-il avoir fait avant le jour 1 ? Que faut-il anticiper pour préparer le changement d'entreprises ?... Cet exercice est devenu l'épine dorsale de la partie « comment » du Guide, étant donné que cela a semblé fonctionner pour chacun des partenaires COTRAIN, et fonctionne.

Autant que possible, les parties « pourquoi » et « comment » sont écrites de manière explicite et concrète.

*La cinquième partie* conclut le Guide et le projet, avec une prise de recul effectuée à l'aide d'un SWOT (ou FFOM : force, faiblesse, opportunité, menace). Les partenaires ont utilisé une approche SWOT tout au long du projet.

Les trois premières parties du Guide s'attardent sur le contexte et la dynamique du projet et des pilotes. Elles aident à comprendre ce qu'est une formation collaborative et comment c'est développé. Toutes les parties peuvent être utilisées de manière indépendante. Le lecteur trouvera des liens intelligents quand nécessaire, marqués avec ce symbole [∞]


### 3 Quelques abréviations clés pour comprendre ce Guide

- ▶ « Alliance de formation » est un terme communément utilisé en Autriche pour se référer à formation collaborative.
- ▶ BeFr : Belgique francophone. Les lecteurs belges sont au fait des différences institutionnelles entre le champ de l'éducation et le champ de la formation. Afin de faciliter la lecture pour tous, ce Guide n'entre pas dans des explications institutionnelles détaillées.
- ▶ cotrain en minuscules est une abréviation de « formation collaborative » et se réfère au modèle que les partenaires italiens et belges ont développé dans le projet.
- ▶ COTRAIN en majuscules renvoie au projet lui-même.
- ▶ CTN renvoie à « collaborative training networks » ou réseau de formation collaborative. En Allemagne et en Autriche, plusieurs dizaines d'entreprises se joignent les unes aux autres en de tels réseaux de formation pour partager des ressources en vue de former. Les CTN peuvent inclure des formations collaboratives telles que développées dans COTRAIN. Le partenaire italien COTRAIN, Centoform, a commencé à créer un CTN à partir de son portefeuille d'entreprises. Les partenaires belges d'EFP ont invité des entreprises à collaborer à des cotrain, mais on ne peut pas vraiment parler de réseaux inter-entreprises.
- ▶ EFP renvoie à enseignement et formation professionnels.
- ▶ Référent : en Belgique francophone, le terme « référent » est établi par l'accord de coopération-cadre de 2008, art. 2, § 4bis. En anglais, le terme *mentor* est utilisé pour viser les missions du référent : intermédiaire indispensable pour veiller à la conclusion du contrat d'alternance, son bon déroulement et son respect, veiller à une collaboration efficace entre l'apprenant (voire ses parents si mineur), le tuteur en entreprise, l'employeur ; communiquer toutes les informations administratives et légales requises, y compris celles relatives aux droits sociaux et à la certification ; se faire conciliateur en cas de soucis...

## II. Qu'est-ce qu'une formation collaborative

Rédaction : CEPAG

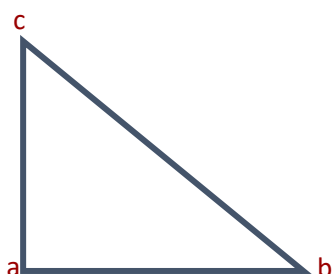
### 1 Le principe d'une formation collaborative

 **Une formation collaborative** implique qu'une entreprise réalise une formation professionnelle en collaboration avec une autre entreprise, voire plusieurs. Ces entrepreneurs ou PME formeront des apprentis ensemble, grâce à la complémentarité de leurs activités.

Les objectifs d'une cotrain sont :

- ▶ d'assurer que les activités des entreprises collaborantes couvriront complètement le profil de formation.  
Une cotrain évitera, par exemple, de former à l'électricité uniquement dans une entreprise de systèmes d'alarme, ou de former des chefs de cuisine uniquement dans un snack-bar ;
- ▶ de former des jeunes dans des entreprises qui sont complémentaires, tenant compte de l'ensemble de la chaîne de production.  
Une cotrain permettra à un jeune suivant une formation en design industriel d'être aussi formé dans une entreprise qui a une chaîne de production ;
- ▶ de former des jeunes avec un niveau d'expertise plus grand à des tâches (très) spécialisées.  
Une entreprise qui pourrait couvrir tout un profil professionnel pourrait aussi collaborer avec une autre entreprise, laquelle aurait un niveau d'expertise plus important pour une partie du profil.

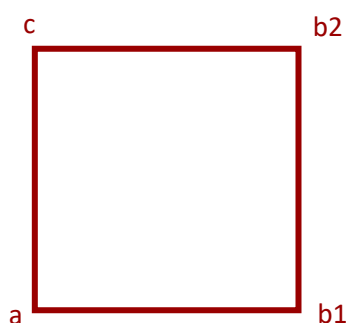
Dans un **modèle une formation-une entreprise**, la relation entre les parties est à l'image d'un triangle



#### Formation duale une entreprise-une formation

- a** un apprenti
- b** une entreprise
- c** une organisation intermédiaire entre eux, tel qu'un centre de formation ou une chambre de commerce, qui octroie un agrément ou autorise une formation

Dans un **modèle de formation collaborative**, cette relation est à l'image d'un carré :



#### Formation collaborative

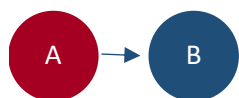
- a** un apprenti
- b1 + b2** deux entreprises
- c** une organisation intermédiaire entre eux, tel qu'un centre de formation ou une chambre de commerce, qui octroie un agrément ou autorise une formation

## 2 Deux modèles de formation collaborative

Plusieurs modèles cotrain sont possibles, cela dépend des besoins des acteurs au regard d'une ligne du temps. Durant le projet COTRAIN, les partenaires pilotes ont développé deux modèles principaux : un modèle successif et un modèle simultané.

### 2.1 Le modèle successif

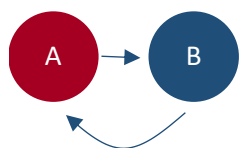
- ▶ Dans un **modèle successif**, les périodes de formation dans les entreprises se suivent.



Une cotrain est organisée entre deux entreprises. Après une première période exclusivement dans une entreprise, l'apprenant termine sa formation duale dans une entreprise B.

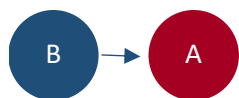
Nous l'appelons le modèle A-B.

L'entreprise A sera celle qui aura un rôle plus important. Cela signifie un nombre d'heures plus important ou le fait de prendre en charge toute la rémunération.



L'apprenant peut aussi retourner dans l'entreprise A.

Nous l'appelons le modèle A-B-A.



Une cotrain peut commencer dans l'entreprise B. Dans ce cas, la cotrain commence dans l'entreprise qui donne le nombre d'heures le moins important.



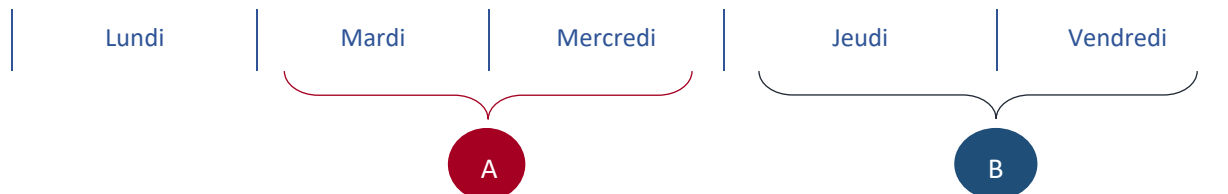
Une cotrain peut être organisée entre trois entreprises, A-B-C, voire plus.

Utiliser des lettres permet de comprendre aisément de quel modèle il est question, ce qu'il implique en terme d'organisation, de plans de formation ou d'obligations administratives.


## 2.2 Le modèle simultané

- Dans un modèle **cotrain simultané**, la ligne du temps est différente. La cotrain est organisée dans les deux entreprises en même temps, du moins pour une certaine période de la formation.

Par exemple, la formation duale commence le 1<sup>er</sup> septembre dans une entreprise A. Du 1<sup>er</sup> novembre à la fin janvier, la cotrain se déroulera de manière hebdomadaire. Les mardis et mercredis, l'apprenant sera dans l'entreprise A. Les jeudis et vendredis, il sera dans l'entreprise B.



Et les lundis ? Il sera en centre de formation.

 Durant le projet, le modèle successif a suscité de l'intérêt dans certains restaurants et boulangeries. En BeFr, ce sont des professions réglementées. La formation aux compétences en pâtisserie et charcuterie sera meilleure chez des pâtisseries ou des bouchers. Concernant la charcuterie, le modèle cotrain a suscité l'intérêt d'employeurs mais pour des périodes très spécifiques de l'année durant lesquelles ils préparent des spécialités. En vue d'engager des apprentis, ces employeurs ont proposé de réorganiser leur production de manière à concentrer ce travail sur deux jours de la semaine. Deux jours par semaine en entreprise étant trop peu pour une formation en alternance « classique », le modèle cotrain en rythme successif est approprié et intéressant pour les apprenants. En dehors de ces périodes, les employeurs intéressés estiment qu'il n'y a pas suffisamment de travail pour engager un apprenti.

D'autres employeurs (en tant qu'entreprise A) ont trouvé l'idée bonne car cela contribue à améliorer la formation. Guidés par l'intérêt premier de la qualité de la formation, ils étaient ouverts à une certaine flexibilité.

### III. Qu'est-ce que le projet COTRAIN et quel est son but ?

L'idée sous-jacente du projet COTRAIN est de contribuer à améliorer la qualité de la formation en alternance, sachant que selon le tissu socio-économique, un modèle « une formation-une entreprise » ne peut toujours éviter des inadéquations de compétences.

COTRAIN a été développé sur une double dynamique :

- ▶ **COTRAIN est un projet recherche-action** : réaliser des pilotes (action) a nourri la recherche et ses conclusions, la finalité étant de les présenter dans ce Guide et la vidéo.  
La recherche-action visait aussi à tester les réseaux de formation collaborative et à évaluer les avantages que ce type d'outil pouvait générer pour les entreprises, les employeurs, les jeunes et les centres de formation ;
- ▶ **COTRAIN a pris corps grâce à un coaching** : les partenaires coachs ont expliqué en détail le modèle de formation collaborative de leur système. Ils ont organisé des visites d'études, ont conseillé et évalué les partenaires pilotes. Ils ont aussi appris des pilotes et même ont rencontré des pratiques « inconnues » dans leur propre système. La coordination a assuré que les partenaires comprennent les besoins de chacun et que chacun reçoive le support nécessaire.

**Les partenaires ont partagé une conception commune qui a alimenté ces dynamiques.** Ils ont présumé que dans chaque pays COTRAIN, et sans doute dans beaucoup d'autres pays :

- ▶ il existe un intérêt commun suffisamment fort pour mieux faire correspondre les profils métiers avec les activités des entreprises formatrices ;
- ▶ au-delà des différences, du tissu socio-économique et de l'organisation du travail dans les entreprises, tous ont des points communs. Eclairer ces éléments a facilité la compréhension des raisons pour lesquelles un modèle « une entreprise » ne permet souvent pas de couvrir complètement le profil métier et de quelle manière le modèle cotrain peut améliorer la situation.

COTRAIN en tant que tel a été l'occasion de voir si cette conception se vérifiait pour le partenariat. Et la réponse est oui. La diversité des expériences et des apprentissages le reflète.

Le partenariat a produit ce Guide et la vidéo dans un champ expérimental circonscrit. Toutefois, considérant l'intérêt commun et les caractéristiques centrales communes, le partenariat est convaincu que ce Guide et la vidéo offrent des outils valides pour aider à comprendre pourquoi et comment une cotrain peut être développé, de manière très concrète.

## IV. La raison d'être d'une recherche-action

Une recherche-action (RA) était un moyen efficace pour construire et mettre en œuvre le projet. Les conclusions reflètent non seulement ce qui a été fait mais aussi *les raisons pour lesquelles nous l'avons fait de telle manière, à chaque étape*. Les partenaires estiment que comprendre le pourquoi des choix est aussi important que les actions entreprises. Cette perspective offre la possibilité de poser des choix propres au contexte spécifique de chacun. COTRAIN n'est pas un projet « copié-collé » et n'a d'ailleurs pas été conçu comme tel.

Identifier, formuler et vérifier les leçons d'une RA n'est pas un exercice aisé. Parallèlement au développement linéaire du projet, chaque étape a apporté de nouveaux enseignements.

### **La phase coach, une coordination dès l'entame du projet**

Pourquoi et comment une cotrain fonctionne en Allemagne et en Autriche...

- Explications détaillées, visites d'études, rencontres d'experts, d'employeurs, d'interlocuteurs sociaux, de formateurs, de représentants de réseaux cotrain...
- Besoins et requis des partenaires pilotes, dépasser les incompréhensions, échanger, débattre...

### **La phase pilote**

- Préparation des pilotes en Italie et en BeFr: rencontres avec les employeurs, les jeunes, les équipes de formation...
- Démarrage des pilotes, expérimentation du modèle, création d'outils spécifiques...
- Dépasser les difficultés : recherche légale et administrative...

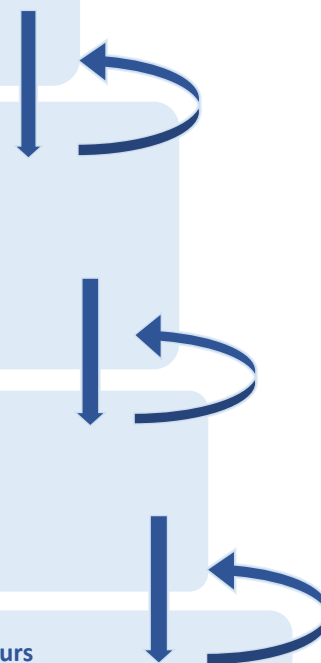
### **Le Guide et la vidéo COTRAIN**

Identification progressive des enseignements :

- alors que les pilotes étaient en cours
- fondée sur les feedbacks et les questions provenant de la diffusion

### **Promotion et diffusion du projet auprès des interlocuteurs sociaux, d'institution EFP, aux niveaux national et européen**

Présenter le projet aux acteurs du champ EFP, interlocuteurs sociaux, représentants des ministres a fait connaître le projet et à contribué à définir le contenu du Guide, grâce aux questions et aux contributions des personnes rencontrées



## V. Le partenariat

**COTRAIN** est donc fondé sur une recherche-action, dont l'objet est de mettre en œuvre des cotrain pilotes en vue d'élaborer une méthodologie traitant de comment créer des modèles cotrain, et cela à partir des enseignements des pilotes.

Le modèle cotrain d'entreprise à entreprise est inspiré des modèles développés en Allemagne et en Autriche où le modèle de formation collaborative existe depuis des décennies. Les partenaires de ces pays avaient un rôle de coach dans le projet.

Les partenaires d'Emilie Romagne, Italie et de Belgique francophone ont testé le modèle en conditions réelles, « en vrai ». Ils ont intégré le modèle cotrain à la formation de jeunes.


Le partenaire coordinateur a géré la recherche-action et piloté la mise en œuvre du projet tout en offrant un support spécifique aux partenaires belges.

**Les partenaires coaches** ont construit leur support à partir de leur expertise en EFP et des besoins identifiés par les partenaires pilotes.

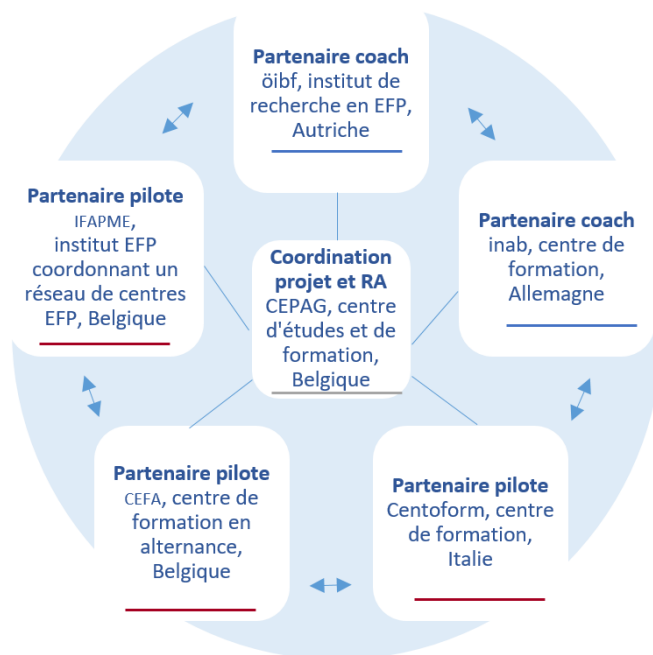
inab et öibf ont partagé leur expertise en formation en alternance et formation collaborative et ont assisté les autres partenaires pour réaliser les pilotes cotrain de même que les productions intellectuelles (Guide et vidéo).

**inab** a organisé une formation d'une semaine sur la formation collaborative, avec visites d'études à l'entreprise Maas Fabric, dans des centres de formation et rencontres d'experts, en ce compris la participation du BIBB (l'Institut fédéral allemand sur l'EFP).

inab (Jugend, Bildung und Beruf) est une entreprise-sœur du groupe bfw (Unternehmen für Bildung). Le groupe bfw est un des leaders en formation et éducation en Allemagne, propriété du DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund), la Confédération syndicale allemande. inab couvre quasiment toutes les branches professionnelles : métal, bois, alimentation et ménage, électronique, commerce et santé.

 **öibf** a organisé une visite d'étude à ÖBB, l'entreprise autrichienne de chemins de fer, laquelle possède sa propre école de formation et organise des formations collaboratives avec d'autres entreprises, telle que Kremsmüller. Grâce à öibf, l'équipe vidéo a rencontré des jeunes, des employeurs et des formateurs autrichiens.


öibf (Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung) est un institut de recherche non-universitaire. Sa mission est de mener des recherches et développements de haute qualité en vue de soutenir et promouvoir les activités et politiques relatives à l'EFP. Dans son travail, öibf met particulièrement l'accent sur l'innovation en éducation et l'interrelation entre l'éducation et le marché du travail. öibf est actif tant au niveau national qu'international et délivre des services pour des organisations diverses en Autriche et en Europe.




**A la coordination du projet, le CEPAG** a géré la recherche-action, la vidéo et la coordination du Guide, supervisé et soutenu le partenariat belge dans la mise en œuvre des pilotes, promu le projet auprès d'organisations de l'EFP, de partenaires sociaux, de syndicats, d'entreprises et de représentants ministériels.

CEPAG (Centre d'Education Populaire André Genot) est un centre d'éducation permanente, ce qui inclut de mener des études et d'organiser des formations. Il s'intéresse à des thématiques diverses, en ce compris les champs de l'éducation, de la formation, de la culture, de l'emploi, de l'économie, de la citoyenneté... Le CEPAG publie des études et des brochures, organise des conférences, des campagnes de communication, coorganise un certificat avec l'Université Libre de Bruxelles et diffuse des émissions sur la chaîne publique. Ses activités s'inscrivent dans une démarche complémentaire avec la FGTB et ses différentes structures.

**En tant que partenaires pilotes, Centoform, le CEFA et l'IFAPME** ont mis en œuvre tout ce qui était nécessaire afin de réaliser au moins 10 pilotes chacun, en ce compris la promotion du modèle auprès d'acteurs de l'EFP, d'entreprises et de décideurs politiques.

 **Centoform** a développé COTRAIN dans le secteur mécanique (maintenance technique et conception). Afin de développer le modèle cotrain avec de jeunes apprenants, Centoform a collaboré avec Futura. A l'heure d'éditer ce Guide, Centoform a réalisé 12 cotrains. Après cette première année 2019-2020, Centoform réitère des cotrains dans le cadre de la nouvelle année scolaire et des cours IFTS en conception mécanique et aussi dans le cadre des cours ITS (niveau tertiaire non universitaire), et cela dans le champ de la construction. Dix nouvelles cotrains au moins sont attendues. Centoform a reçu un fort soutien de l'autorité régionale ; celle-ci estime que le modèle est très intéressant pour augmenter la qualité de la formation et contribuer à l'innovation en matière de formation.

Centoform est un centre privé d'EFP créé en 2001. Il forme 1.500 apprenants chaque année. Sa mission est de développer des formations pertinentes et modernes en partenariat avec d'autres acteurs tels que des entreprises, des hautes écoles, des universités, des centres de recherche en vue d'améliorer l'innovation et d'accroître la culture technique.

 **Le CEFA** a développé des pilotes dans les secteurs de la restauration, les travaux de bureau et le commerce. Au moment de l'édition de ce Guide, le CEFA a réalisé 25 cotrains. Le CEFA prévoit d'étendre le modèle cotrain au moins aux sections électricité et bois.

Le CEFA CST (Centre d'Education et de Formation en Alternance de Court-Saint-Etienne) est un centre de formation en alternance situé près de Bruxelles.

En BeFr, 43 CEFA opèrent dans le niveau scolaire secondaire.

Un CEFA organise une éducation professionnelle initiale pour des jeunes de 15 à 15 ans :

- ▶ apprentissage moyen en entreprise : 60 % (2 jours par semaine à l'école – 3 jours par semaine en entreprise) ;
- ▶ durée moyenne d'une formation en alternance : 3 ans ;
- ▶ types de contrat pour la formation en alternance : contrat de formation en alternance (principalement), contrat d'apprentissage industriel (« CAI », établi par les interlocuteurs sociaux sectoriels), et contrat de travail (peu).

Le CEFA CST organise des formations en alternance dans les secteurs restauration, menuiserie, construction, électricité, métal, santé, travaux de bureau, commerce et soins aux personnes. Il compte environ 500 jeunes.

En tant qu'institut d'EFP coordonnant un réseau de centres d'EFP et veillant à un cadre minimum de règles administratives et pédagogiques, l'**IFAPME** (Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises) a travaillé à transposer le modèle cotrain dans sa structure propre. A l'heure de l'édition de ce Guide, l'IFAPME a réalisé 12 cotrains dans les secteurs vente, coiffure, restauration et boulangerie.

En tant qu'institut régional et administration centrale, l'IFAPME coordonne 16 unités décentralisées qui organisent des formations au niveau local dans toute la Région wallonne.

Formation professionnelle initiale et continue :

- ▶ apprentissage de 15 à 25 ans ;
- ▶ apprentissage en entreprise = 80 % (1 jour par semaine en centre de formation – 4 jours par semaine en entreprise), obligatoire pour le niveau apprentissage ;
- ▶ durée moyenne : 3 ans ;
- ▶ formation chef d'entreprise et formation en coordination et encadrement pour les 18 ans et plus ;
- ▶ types de contrat : pour l'apprentissage, contrat de formation en alternance ; pour les formations chef d'entreprise et formations en coordination et encadrement, conventions spécifiques IFAPME ;
- ▶ 5.223 jeunes en formation en alternance (15 à 25 ans) et 12.325 adultes de 18 ans et plus en formation entrepreneur.

# **PARTIE II – LES CADRES NATIONAUX DE FORMATION COLLABORATIVE**

Ce chapitre présente un aperçu des différents modèles de formation collaborative en place dans chacun des pays représentés dans le partenariat. Les partenaires autrichiens et allemands présentent un descriptif du cadre et des réglementations déjà d'application alors que les partenaires italiens et belges expliquent comment ils ont mis en place les projets pilotes cotrain au sein de leurs réglementations respectives.

Suite à ces présentations, le lecteur trouvera une conclusion soulignant les principales différences entre les modèles.

Le lecteur trouvera également des informations complémentaires détaillées dans la section « Convention cotrain » de ce Guide.

## I. La formation collaborative dans les pays « coachs »

### 1 Le modèle autrichien de formation collaborative

*Rédaction : öibf*

#### 1.1 Le modèle autrichien d'enseignement et de formation professionnels

L'Autriche a mis en place un système différencié d'enseignement et de formation professionnels, du secondaire supérieur à l'enseignement supérieur. Les jeunes ont la possibilité de choisir s'ils souhaitent suivre un apprentissage dans le cadre d'une formation en alternance ou s'ils souhaitent suivre les cours d'enseignement professionnel dans le cadre scolaire.

Le système d'apprentissage en alternance se caractérise par deux lieux de formation :

- ▶ l'apprentissage sur le lieu de travail, au sein d'une entreprise, constitue environ 80 % de la période de formation et est focalisé sur les connaissances et compétences spécifiques à un emploi ;
- ▶ l'apprentissage scolaire, à temps partiel dans une école professionnelle, constitue environ 20 % du temps de formation et est focalisé sur la théorie de base relative à un sujet, ainsi que sur l'éducation générale.

La formation peut durer de deux à quatre ans selon l'apprentissage, mais la norme est de trois ans.

A l'heure actuelle, il y a plus de 200 professions reconnues, dans les catégories suivantes :  
construction – travail de bureau, administration, organisation – chimie – impression, photographie, graphismes, traitement du papier – ingénierie électrique, électronique – horeca – santé et hygiène – commerce – bois, verre, plastique, céramique – technologies de l'information et de la communication – nourriture, boissons et tabac, métallurgie et ingénierie mécanique – fabrication d'instruments de musique – textile, mode et travail du cuir – animaux et plantes – transport et entreposage.

L'examen d'apprentissage se déroule devant un panel d'experts de la profession. Cet examen est focalisé sur les compétences requises dans l'exercice d'une profession spécifique (simulation de tâches quotidiennes).

Les apprentis concluent un contrat d'apprentissage avec leur entreprise formatrice. Ils sont employés et en relation d'apprentissage avec l'entreprise, et sont en même temps inscrits comme étudiants dans une école à temps partiel (il s'agit d'une obligation).

Etant donné que les apprentis sont employés, ils reçoivent, durant leur dernière année d'apprentissage, une rémunération d'apprentissage qui s'élève approximativement à 80 % du revenu de travailleurs compétents (le montant précis de la rémunération dépend de la profession).

Le cadre légal pour le système d'apprentissage est la Loi sur l'Enseignement et la Formation Professionnels (Berufsausbildungsgesetz – BAG). Chaque secteur professionnel accueillant des apprentis a ses propres règles relatives à la formation, règles négociées par les partenaires sociaux au Conseil Consultatif Fédéral de l'Apprentissage et rendues publiques par le ministre fédéral de la Science, de la Recherche et de l'Economie, ce qui leur donne force de loi.

Les bureaux de l'apprentissage régissent et contrôlent les contrats d'apprentissage. Ces bureaux font partie de la chambre de commerce.

### Gouvernance de l'alternance

	Apprentissage sur le lieu de travail	Apprentissage scolaire
<b>Niveau fédéral</b>	Ministère fédéral de l'Economie	Ministère fédéral de l'Education, de la Science et de la Recherche
	Conseil Consultatif Fédéral de l'Apprentissage (partenaires sociaux)	
<b>Niveau provincial</b>	Bureaux d'apprentissage	Inspecteurs scolaires régionaux
	Conseil Consultatif Provincial de l'Apprentissage (partenaires sociaux)	Provinces fédérales
	Gouverneurs fédéraux	
<b>Niveau local</b>	Entreprise, formateur	Ecole professionnelle à temps partiel, enseignant
	Apprenti	

Tableau : Gouvernance des systèmes d'apprentissage

Actuellement, plus de 120.000 jeunes sont engagés dans un contrat d'apprentissage avec environ 35.000 entreprises (13,3 % des entreprises).

## 1.2 Alliances de formation

Si une entreprise n'est pas en mesure de fournir l'ensemble des connaissances et compétences liées à la profession, la Loi sur l'Enseignement et la Formation Professionnels (BAG) prévoit l'obligation de mettre en place une alliance de formation : la formation dans l'entreprise est autorisée pour autant que de la formation additionnelle se tienne au sein d'une autre entreprise ou d'une institution de formation appropriée.

Toutefois, la formation relative aux parts essentielles des connaissances et compétences de la profession doivent se dérouler au sein de l'entreprise formatrice. Celle-ci devra prendre en charge les éventuels coûts additionnels induits par l'alliance de formation.

L'**agrément** en tant qu'entreprise formatrice est obtenu au travers d'une procédure de demande de licence réalisée par les institutions des partenaires sociaux (Chambre de commerce, avec la participation de la Chambre du travail). Dans le cadre de cette procédure, les installations de l'entreprise sont vérifiées afin de s'assurer qu'elles sont appropriées pour la formation en entreprise, tout comme la disponibilité de formateurs. L'agrément est toujours donné en référence à une profession spécifique.

Pour obtenir l'agrément en tant qu'entreprise formatrice pour plusieurs types d'apprentissages, la capacité de l'entreprise ainsi que la présence de formateurs appropriés seront examinés pour chaque métier.

Si une entreprise ne peut pas apporter la preuve de son aptitude à former pour chaque élément du métier, un processus permet de déterminer quelles parties du profil de l'emploi seraient rencontrées grâce à une alliance de formation avec une autre entreprises (ou plusieurs) ou une institution de formation certifiée.

Cela étant, **des réseaux de formations peuvent également être créés volontairement** si des entreprises souhaitent offrir certaines qualifications spécifiques à leurs apprentis, potentiellement au-delà du profil de l'emploi (par exemple un logiciel informatique spécifique, une langue étrangère, certains soft skills, etc.). Beaucoup d'entreprises offrent à leurs apprentis la possibilité de suivre des modules de formation spécifiques dans d'autres compagnies ou institutions scolaires. Ces modules sont généralement limités à une durée de six à huit semaines et les coûts sont pris en charge par l'entreprise formatrice. Ils sont généralement spécialisés dans la formation à l'utilisation de certaines machines ou de techniques de fabrication particulières.

Au niveau de la **formulation concrète de l'alliance de formation**, le législateur ne prévoit pas de ligne de conduite obligatoire. Le contrat entre l'entreprise formatrice avec laquelle l'apprenti est déjà sous contrat d'apprentissage et une autre entreprise ou un institut de formation offrant la formation complémentaire est un **contrat privé** qui comprend le contenu, la durée, la période et le coût de la formation.

Dans les contrats d'apprentissage (ou en annexe), les programmes enseignés en dehors de l'entreprise formatrice et des « partenaires alliés » (qui doivent posséder des installations appropriées à la formation) doivent être déterminés. La période durant laquelle la formation au sein du « réseau partenaire » est réalisée doit également y figurer (au moins au niveau de l'année d'apprentissage) ainsi que sa durée.

Si la formation complémentaire ne se déroule pas dans des installations appropriées dans le cadre d'une offre publique et habituelle, un accord devra être signé par les partenaires associés dans le cadre du contrat d'apprentissage.

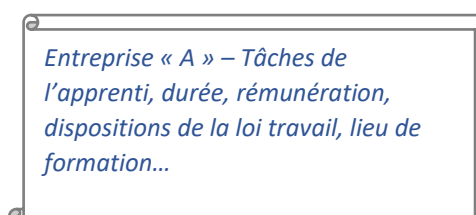
Si la formation ne se tient pas sans justification suffisante durant l'année prévue, le stagiaire sera en droit de mettre prématurément fin à son contrat d'apprentissage. Si l'apprenti ne s'acquitte pas de ses obligations telles que prévues dans le cadre de l'alliance de formation, le formateur pourra également mettre un terme à l'apprentissage.

### 1.3 Critères décisifs pour le modèle cotrain

Les critères suivants sont décisifs pour qu'une cotrain soit acceptée par le législateur ou par le bureau d'apprentissage responsable du contrôle des contrats de formation :

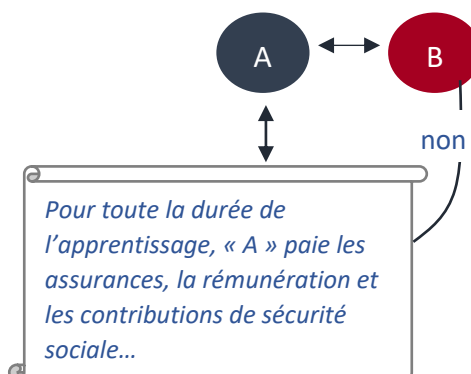
► il existe un contrat, en règle, entre une entreprise agréée et l'apprenti, qui prévoit :

- les tâches de l'apprenti ;
- la durée totale de l'apprentissage ;
- la rémunération de l'apprenti ;
- les dispositions générales de la loi travail ;
- le lieu de formation ;



*Entreprise « A » – Tâches de l'apprenti, durée, rémunération, dispositions de la loi travail, lieu de formation...*

- ▶ l'apprenti doit être informé de la formation au sein d'un autre établissement ou centre de formation quant au contenu de sa formation et à la durée de l'alliance de formation ;
- ▶ l'apprenti reste lié dans le cadre du contrat d'apprentissage avec la première entreprise (A) durant toute la durée de la formation, c'est-à-dire aussi pendant la période où il suit sa formation au sein d'une autre entreprise (B). L'entreprise A est également responsable en ce qui concerne la sécurité sociale et la rémunération durant la période passée chez une autre entreprise ;



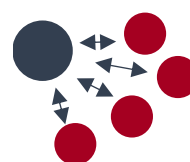
- ▶ l'entreprise ayant conclu le contrat d'apprentissage avec l'apprenti est responsable du respect de l'ensemble des dispositions législatives ainsi que de celles de l'accord collectif. Ceci s'applique également durant les périodes de formation dans une autre entreprise, et en particulier en ce qui concerne les périodes de travail et de repos ou toute autre disposition visant à protéger les apprentis ;
- ▶ l'apprenti doit avoir la possibilité d'assister à sa formation professionnelle durant toute la durée de sa formation, y compris durant sa formation au sein d'une autre entreprise ou d'une institution de formation ;
- ▶ la responsabilité de la qualité de la formation et de sa complétude au regard du profil de la profession tel que défini par la réglementation incombe à la première entreprise.

En Autriche, plusieurs variétés de CTN existent et sont mises en pratique :

- ▶ réseau de formation entre deux entreprises (A-B) ;



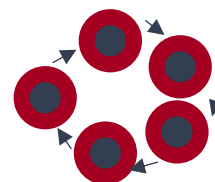
- ▶ réseau entre une entreprise (généralement plus grande) et plusieurs autres entreprises (généralement plus petites) au sein duquel une entreprise prend à sa charge la formation de plusieurs apprentis pour un module particulier (A-plusieurs B) ;



- ▶ réseau de formation entre une entreprise (ou plusieurs) et un institut de formation (plusieurs A-B) ;



- ▶ réseau de formation entre plusieurs entreprises qui forment alternativement leurs apprentis à différentes parties d'une profession, dans le cadre duquel les apprentis passent d'une entreprise à l'autre selon un principe de rotation (plusieurs A-plusieurs B).



● Les **avantages** pour les entreprises qui forment leurs apprentis dans d'autres entreprises sont nombreux :

- ▶ certaines entreprises ont la possibilité de former des stagiaires, même si elles ne sont pas en mesure de couvrir la totalité du spectre réglementaire de la formation ;
- ▶ les CTN permettent aux entreprises de focaliser la formation de leurs apprentis sur leurs forces (au regard de leurs compétences et activités spécifiques), sachant que les partenaires du CTN pourront compenser leurs lacunes formatives ;
- ▶ les apprentis reçoivent une formation là où la qualité de celle-ci est garantie. Cela augmente le niveau de qualification des apprentis, à l'avantage de l'entreprise qui pourra en bénéficier ;
- ▶ dans le cadre du réseau de formation, les apprentis font l'expérience d'autres conditions de travail, ce qui accroît leur flexibilité et leur capacité à s'adapter au changement de conditions ;
- ▶ l'entreprise peut externaliser les parties de sa formation qui demanderaient un investissement complémentaire (machines, équipement, équipe de formateurs).

● Les entreprises qui réalisent une partie de la formation pour d'autres entreprises tirent également profit du réseau de formation :

- ▶ l'entreprise peut rendre la formation de ses propres apprentis plus rentable par l'inclusion d'apprentis d'autres entreprises sachant qu'une partie des coûts fixes (pour l'équipement, les machines, le personnel) est prise en charge par la contribution d'autres entreprises ;
- ▶ les ressources propres de l'entreprise peuvent être mieux utilisées dans le cadre du réseau de formation ;
- ▶ l'inclusion d'apprentis d'autres entreprises permet de fixer ses propres normes en tant que lignes de conduite pour la formation. En formant les apprentis d'autres entreprises, elles peuvent s'assurer que des futurs spécialistes (dont le recrutement se fera notamment chez les apprentis d'autres entreprises) sont formés en accord avec leurs exigences ;
- ▶ grâce à la formation d'apprentis d'autres entreprises, la coopération commerciale peut être renforcée et sécurisée de manière durable.

Les alliances de formation sont surtout mises en place dans les secteurs techniques mais peuvent aussi l'être dans des professions de l'artisanat. Très souvent, une grande entreprise se chargera de la formation aux compétences de base (par exemple tournage, fraisage, perçage) ou dans de hautes spécialisations (par exemple techniques de soudage spécialisées, fabrication CNC) pour des fournisseurs et sociétés avec lesquels ils opèrent dans un segment de marché similaire.

Dans une perspective macroéconomique, cotrain apporte les avantages suivants à l'économie autrichienne :

- ▶ des travailleurs plus compétents, correspondant davantage aux besoins des employeurs ;
- ▶ l'échange de savoirs entre entreprises améliore leur RH ;
- ▶ l'amélioration de la compétitivité de toutes les parties ;
- ▶ l'augmentation du nombre d'entreprises (surtout de PME) impliquées dans la formation d'apprentis ;
- ▶ le renforcement de l'innovation au sein des entreprises ;
- ▶ la diminution du décrochage en formation.

## 2 Le modèle allemand de formation collaborative

Rédaction : inab

### 2.1 La formation en alternance telle qu'elle fonctionne en Allemagne

En Allemagne, le système de formation en alternance est toujours le système de formation professionnelle le plus important, même s'il est actuellement sous pression. L'alternance peut être considérée comme la colonne vertébrale de l'industrie allemande. Environ 54 % (en 2014) de tous les employés ont débuté une formation en alternance durant leur carrière. Toutefois, en raison de modifications sociétales et démographiques, de plus en plus de jeunes choisissent de se diriger vers l'enseignement supérieur et les diplômes universitaires. L'évolution démographique impliquant une diminution de la tranche « jeunes », beaucoup d'entreprises éprouvent des difficultés à recruter de jeunes professionnels.

L'alternance en Allemagne est similaire au modèle autrichien présenté ci-dessus.

#### 2.1.1 Deux lieux de formation

L'alternance se caractérise par deux lieux de formation :

- ▶ 80 % (4 jours par semaine) se déroulent en entreprise, où l'apprenti recevra une expérience pratique ;
- ▶ 20 % (1 jour par semaine) seront consacrés à l'étude dans une école d'apprentissage professionnel appartenant à l'Etat (Berufsschule) pour suivre les cours théoriques en lien avec le profil de fonction ainsi que certaines bases (mathématiques, sciences sociales, cours de langue).

#### 2.1.2 Inscription

Les entreprises doivent être enregistrées à la Chambre de commerce (ou Chambre du métier ou de l'agriculture, selon le cas). Une entreprise qui n'est pas valablement inscrite ne pourra en aucun cas participer au système de formation en alternance.

Presque toutes les entreprises peuvent s'inscrire si elles remplissent les critères suivants :

- ▶ l'entreprise doit être apte à transmettre les compétences du profil de fonction concerné ;
- ▶ le personnel doit être apte à former au profil de fonction, ce qui est attesté par leur propre éducation et diplôme (masters ou examen d'aptitude à la formation et une expérience professionnelle de plus de 1,5 fois la durée de la formation) ;
- ▶ une proportion raisonnable d'employés/formateurs et d'apprentis doit être respectée :
  - 1-2 employés/1 apprenti
  - 3-5 employés/2 apprentis
  - 5-8 employés/3 apprentis
  - 8 + 1 employés/3 + 1 apprentis
  - et ainsi de suite

L'enregistrement est fait par écrit et confirmé à l'entreprise par la Chambre, également par écrit<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.stuttgart.ihk24.de/blob/sihk24/Fuer-Unternehmen/Fachkraefte-und-Ausbildung/Ausbildung/downloads/4271100/cd81c1ab3777c846d6aa3f074cd851e6/Antrag-auf-Anerkennung-Ausbildungsstaette-Ausbilder-data.pdf> (19/04/2019)

### 2.1.3 Règlements

Concernant la formation professionnelle, les compétences professionnelles à acquérir sont fixées par la réglementation sur la formation précisée par l'entreprise formatrice dans le cadre d'un plan individuel de formation. La formation professionnelle ne peut être réalisée qu'en accord avec les réglementations de formation précisées pour chaque profession. Ceci assure une formation professionnelle uniforme et comparable sur l'ensemble du territoire allemand : les profils de fonction sont reconnus par l'Etat. Cela garantit les mêmes normes de qualité et de formation dans chaque Etat fédéral.

Le système de formation professionnelle contribue à faciliter la transition entre la scolarité et le monde du travail. Elle bénéficie d'un degré élevé d'acceptation sociale et d'une reconnaissance importante au niveau international. En outre, l'employabilité excellente des diplômés est l'une des clés du système de formation en alternance qui reçoit également une grande attention à l'international.

L'enregistrement permet aux entreprises de former à une profession spécifique. Le métier de vendeur dans une boulangerie, par exemple, ne peut pas être enseigné dans une boucherie ou dans un marché – et inversement. L'enregistrement fait partie d'un système sécurisant la qualité au bénéfice de l'apprenti afin de garantir que l'éducation sera réalisée en accord avec le cadre éducatif, donnée par des formateurs qualifiés dans un environnement au sein duquel les règles générales de sécurité sur le lieu de travail sont rencontrées.

Les conditions de travail et leur respect seront vérifiées au cours de visites régulièrement réalisées par la Chambre. Une entreprise en défaut à ce niveau pourrait perdre son autorisation de former, ce qui impliquerait en même temps une perte au niveau de sa réputation.

Le système de formation en alternance en Allemagne offre les possibilités éducatives suivantes :

- ▶ formation complète (Vollausbildung) qui se déroule au sein d'une et une seule entreprise pour toute sa durée ;
- ▶ une combinaison entre la formation complète dans une entreprise et la coopération avec une institution extérieure au sein de laquelle l'apprenti bénéficie d'un enseignement supplémentaire ;
- ▶ formation à temps partiel autorisée si l'apprenti peut prouver, en réussissant des examens (exemple : Abitur), qu'il est capable d'accomplir la totalité de sa formation en moins de temps (habituellement une période plus courte d'une année) ;
- ▶ formation collaborative (collaboration entre deux entreprises ou plus et/ou organismes de formation).

### 2.1.4 Contrat de formation professionnelle

Une fois qu'une entreprise décide de former un apprenti, les deux parties doivent approuver un accord de formation professionnelle qui devra être fourni à la Chambre responsable en même temps qu'une demande d'affiliation au métier. La Chambre fournit le modèle de document à remplir et le contenu minimal de l'accord de formation professionnelle est contraignant pour les parties (selon la loi fédérale de formation professionnelle, section 11).

Le contenu de la formation ne fait pas partie du contrat étant donné qu'il est déjà fixé par la Loi sur la formation professionnelle, laquelle est établie pour chaque profession. Seuls certains éléments pouvant faire l'objet d'un choix libre doivent être fixés contractuellement.

Le contrat d'apprentissage inclut les droits et obligations pour l'entreprise, le formateur en entreprise, et l'apprenti. Les obligations du formateur sont également définies par le BBIG (sous-section 3, § 14).

## 2.2 La formation collaborative telle qu'elle fonctionne en Allemagne

En raison des spécificités de l'entreprise ou d'un manque de ressources voire de connaissances précises, il peut arriver qu'une entreprise n'ait pas la capacité de former à la totalité du métier. Dans ce cas, cette entreprise peut coopérer avec une autre et s'accorder le partage de certaines parties de la formation. Cette coopération s'appelle la formation collaborative et est possible avec toute entreprise dès lors que celle-ci est également enregistrée et autorisée à former à cette profession.

En Allemagne, il existe plusieurs formes de modèles cotrain, dont la première est l'objet de notre projet COTRAIN :

- ▶ **apprentissage au sein d'une entreprise principale, avec une entreprise partenaire** : l'entreprise principale est responsable des apprentissages, le partenaire prenant la responsabilité pour une durée limitée de certains modules de formation ;
- ▶ **formation basée sur un contrat** : collaboration entre une institution dont certaines capacités formatives sont inutilisées et une ou plusieurs entreprises (PME) qui font appel à ces capacités sous forme de service payant ;
- ▶ **apprentissage dans un consortium** : plusieurs entreprises collaborent de manière égale au sein d'un réseau – basé sur un accord entre elles. Les apprentis sont contactés par l'une des entreprises et chacune s'échangera les apprentis (système de rotation) ;
- ▶ **apprentissage dans un organisme de formation** : plusieurs entreprises font partie d'une association formative, en accord avec la loi relative aux associations. Cette association existe dans le seul but de gérer la collaboration. Elle est chargée de la gestion administrative et de l'organisation des apprentissages. Les entreprises paient l'association pour ses services.

### 2.2.1 Quelques éléments contractuels relatifs aux modèles cotrain

Les bases contractuelles entre entreprises ou institutions dans le modèle de formation collaborative ne sont pas précisées par la Chambre. L'apprenti sera toujours sous contrat avec l'entreprise principale ou un organisme de formation enregistré à la Chambre. L'entreprise principale a la responsabilité de fournir au jeune le contenu spécifique du profil de fonction.

D'une manière générale, toutes les entreprises ou leurs partenaires dans une formation collaborative devraient approuver le contenu de la formation que les partenaires donneront aux apprentis, y compris leur durée et leurs objectifs. Les partenaires contractuels peuvent également se référer au descriptif de fonction (description de la formation) telle que précisée dans la Loi fédérale portant sur la formation professionnelle et relative au profil d'emploi visé. Le partenaire coopérant doit faire référence, dans sa formation et son éducation, à la description métier de la Loi.

Le contrat de coopération entre les entreprises partenaires doit être conclu avant la signature du contrat de formation et après la demande de subventionnement pour la formation professionnelle dans un réseau.

## 2.2.2 Avantages pour toutes les parties

Le système offre des avantages à toutes les parties : les apprentis, les employeurs et l'Etat.

### ► Les apprentis :

- font l'acquisition de compétences et de qualifications spécifiques en vue d'un emploi ;
- obtiennent une rémunération de formation ;
- apprennent en conditions réelles (machines, sites de fabrication, environnement de travail, etc.) ;
- travaillent avec une entreprise formatrice et spécialisée ;
- font l'acquisition des qualifications nécessaires pour poursuivre leur éducation.

### ► Les employeurs :

- bénéficient de la possibilité d'engager des spécialistes compétents qui rencontrent parfaitement les exigences et besoins de l'entreprise (contrairement aux candidats externes) ;
- améliorent leur productivité et la qualité de leurs produits et services ;
- bénéficient d'un retour important sur leurs efforts de formation à moyen terme ;
- participent au développement de normes de formation ;
- font des économies sur leurs coûts de recrutement et de reformation ;
- améliorent la responsabilité sociétale de leur entreprise.

### ► L'Etat :

- couvre les besoins du marché en termes de spécialistes avec la contribution de l'industrie (par le biais de la formation en entreprise) ;
- bénéficie d'un système d'éducation et de formation professionnelle très moderne (changement technologique) ;
- peut gérer la formation professionnelle de manière efficace en garantissant sa qualité ;
- bénéficie d'un indicateur précoce de développement économique et de l'état du marché de l'emploi.

Dès lors, cotrain renforce la performance économique et la compétitivité d'entreprises qui ne sont pas en mesure d'offrir une formation dans le cadre d'un modèle une formation-une entreprise. Accessoirement, cotrain aide également à harmoniser l'offre et la demande entre employeurs, employés et apprentis. Au final, elle contribue à l'intégration sociale et économique des jeunes dans le monde de l'activité économique.

### 3 Similarités et différences entre les systèmes d'apprentissage en Autriche et en Allemagne, et leur usage de la formation collaborative

Rédaction : oibf

#### 3.1 Le système d'apprentissage

Dans les deux pays, la loi régule les apprentissages pour chaque profession concernant l'agrément requis des entreprises formatrices, des formateurs, du contenu des formations et des compétences requises ainsi que la durée et la manière dont l'examen final doit se dérouler. Les institutions de partenaires sociaux sont impliquées dans le développement et la réécriture des réglementations relatives aux formations, l'agrément des entreprises formatrices, la conclusion de contrats d'apprentissage, le contrôle des entreprises formatrices et la réussite des examens d'apprentissage finaux.

Toutefois, là où les réglementations en Allemagne sont mises en place dans une institution nationale responsable de la formation professionnelle (Berufsbildungsinstitut BIBB) au sein de laquelle les partenaires sociaux sont impliqués, en Autriche les partenaires sociaux ont un rôle consultatif dans le Conseil Consultatif Fédéral de la Formation Professionnelle du ministère responsable et – au niveau des Etats fédéraux – au sein des conseils consultatifs de ces Etats. En Allemagne, les Chambres de commerce, métiers et industries en particulier jouent un rôle central au niveau régional dans l'élaboration de réglementations détaillées relatives à la formation.

En Allemagne, l'examen d'apprentissage final se déroule au sein même de l'entreprise formatrice ; les partenaires sociaux constituent le conseil d'examen. En Autriche, les bureaux d'apprentissage (Lehrlingsstellen), localisés dans les Chambres de commerce au niveau organisationnel mais qui acceptent des tâches subsidiaires du ministère, sont responsables de l'organisation de l'examen final en leurs locaux. La commission d'examen est constituée de trois membres d'organisations des partenaires sociaux, au moins l'une d'entre elles devant représenter les employés (syndicat ou Chambre du travail).

#### 3.2 La formation collaborative

Dans les deux pays, la loi définit la formation collaborative comme une partie intégrante du système d'apprentissage. Les entreprises peuvent dès lors facilement y recourir sans devoir se préoccuper d'éventuelles difficultés légales, institutionnelles ou organisationnelles. Bien que les entreprises soient libres de mettre en place des alliances de formation comme elles l'entendent (au regard du type de modèle cotrain), la réglementation est claire sur les points suivants :

- ▶ les apprentis doivent être sous contrat avec une entreprise pour toute la durée de leur formation, où qu'elle se déroule. Ceci inclut les périodes durant lesquelles les apprentis poursuivent leur formation au sein d'une autre entreprise ou organisme de formation. Et cela inclut les obligations d'assurances, de rémunération et de sécurité sociale ;
- ▶ pour être autorisée à former, une entreprise doit former à la totalité du profil professionnel. Si elle n'est pas en mesure de le faire, elle devra entrer en collaboration avec une entreprise capable de former aux compétences manquantes.

Une différence à noter est qu'en Allemagne, la cotrain fait déjà (obligatoirement) partie du contrat d'apprentissage entre l'entreprise et l'apprenti, et les entreprises qui reprendront une partie de la formation dans le cadre de la collaboration doivent y figurer. Ce n'est pas le cas en Autriche. Toutefois, l'apprenti doit être informé de la cotrain au début de son apprentissage et doit accepter d'être envoyé dans une autre entreprise ou dans une institution de formation. Le système autrichien permet une plus grande flexibilité aux employeurs quant au choix de l'entreprise partenaire même si, dans les faits, la plupart des entreprises ont déjà mis en place tous les éléments cotrain dès le début de l'apprentissage.

## II. La formation collaborative dans les pays « pilotes »

### 1 Le modèle italien de formation collaborative

*Rédaction : Centoform*

Ces dernières années, de nouvelles réformes ont été mises en place afin de rendre l'éducation et la formation professionnelle plus flexibles et adaptées aux besoins du marché de l'emploi. En 2015, la loi nationale n° 107/2015 dite « Buona Scuola » est entrée en vigueur avec pour objectif prioritaire le renforcement du système italien de formation en alternance. La loi est considérée comme un levier puissant pour renforcer l'employabilité de futurs professionnels afin de faire face au chômage des jeunes.

En cohérence avec la gouvernance à plusieurs niveaux qui caractérise le pays, les Régions sont responsables de la mise en œuvre de la loi au niveau local en accord avec leur rôle d'administrations publiques responsables de la réglementation de l'enseignement et de la formation professionnelle.

Cela étant, des outils tels que des réseaux de formation collaborative n'ont pas encore été intégrés aux systèmes d'enseignement et de formation professionnelle, et représentent potentiellement une innovation forte au niveau de la mise en place de programmes de formation. Aujourd'hui, les CTN ne sont pas encore un outil formalisé mais ils ont un grand potentiel pour mettre en place un outil de stimulation d'une structure incluant les différents types d'opérateurs d'enseignement et de formation, les autorités publiques et les entreprises.

Au vu de la complexité du cadre légal en Italie, il n'a pas été possible de tester la mise en place de cotrain au sein du système d'apprentissage. En Italie en effet, l'apprentissage est un contrat qui implique une durée de formation longue, jusqu'à la qualification après 3 ou 5 ans, selon le type de contrat national utilisé par l'entreprise.

Chaque type de contrat national implique des législations et particularités définies dans le cadre d'un processus collaboratif de décision mis en œuvre par les parties responsables. Le contrat national sert toujours de référence de base mais les acteurs pourraient l'intégrer au niveau régional, territorial ou de l'entreprise. Cette gouvernance à plusieurs niveaux rend toute modification de la législation, y compris des projets pilotes, très longue et difficile à atteindre sans l'implication des parties prenantes. En outre, la législation italienne ne permet pas, pour les apprentis, la mise en place d'une formation obligatoire auprès de plus d'une seule entreprise.

#### 1.1 Centoform a développé le modèle de formation collaborative dans le cadre de stages en entreprise

C'est la raison principale pour laquelle Centoform, avec un opérateur d'EFP local (Futura) et le service régional compétent pour l'enseignement et la formation professionnelle, a décidé de tester les cotrain dans le cadre de deux parcours de formation basés sur les stages plutôt que l'apprentissage :

- ▶ le premier parcours était réservé aux jeunes visant d'achever leur qualification professionnelle (EQF3) dans le cadre de l'IEFP (15-19 ans) ;
- ▶ le second parcours était conçu pour les jeunes diplômés intéressés par l'acquisition d'une spécialisation technique (EQF4) dans le cadre de l'IFTS (19 ans et plus).

Les deux parcours de formation étaient financés par la Région, au travers de subsides FSE.

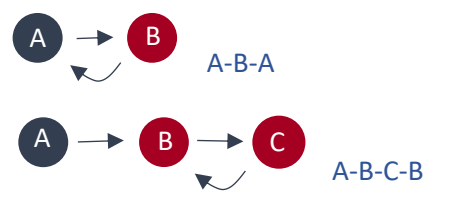
Le programme de formation IFTS fait partie du système national pour la spécialisation technique supérieure mis en place par la loi n° 144/1999, article 69, visant à renforcer les partenariats entreprises-éducation et à répondre aux besoins professionnels exprimés par les entreprises. Les Régions sont chargées de programmer l'offre de formation, laquelle est organisée en deux semestres (800 à 1.000 heures de formation).

L'IEFP, mis en place par la loi régionale n° 5/2011, est un programme d'enseignement et de formation professionnelle de trois à quatre ans réservé aux jeunes de 14 à 16 ans qui doivent acquérir une qualification professionnelle ou un diplôme selon le système régional de qualifications. La formation permet aux étudiants, après trois ans, d'obtenir une qualification professionnelle en vue de leur insertion sur le marché du travail. Cela correspond au niveau EQF3.

Ces programmes en modules visent à développer les compétences transversales et techniques de base et incluent une formation en entreprise (par le biais d'un stage). Les programmes IFTS relèvent du niveau post-secondaire et offrent un large champ d'opportunités, dont le stage à long terme dans le cadre de leur formation pratique.

Centoform a proposé de fournir une annexe ad hoc à la convention de stage dans le cadre des deux parcours présentés ci-dessus et cela afin de mettre en place des modèles cotrain de rotation spécifiques (A-B-A, A-B-C-B).

La convention de stage a été validée par les centres d'IEFP ainsi que par l'autorité régionale.



Le nombre total de cotrains réalisées en Italie est de 12 : 8 dans le cadre IEFP (niveau secondaire) et 4 dans le cadre IFTS (niveau post-secondaire).

## 1.2 Le modèle cotrain de l'entreprise principale

La convention de stage développée dans le cadre du projet a servi de référence formelle pour expérimenter cotrain, définir les rôles et responsabilités de chaque entreprise concernée.

[∞ Convention cotrain italienne, p. 143

Elle a également permis de définir le panel d'activités que chaque étudiant/stagiaire devait réaliser durant sa formation en entreprise afin d'acquérir les compétences clés attendues et les apprentissages requis selon les recommandations régionales. Ces panels d'activités ont été décrits par Centoform et partagés avec toutes les entreprises et tous les stagiaires impliqués.

Afin d'assurer une préparation adéquate des étudiants en vue de leur stage, le programme de formation a mis le focus sur des modules santé, sûreté et sécurité, en accord avec la loi nationale italienne (T, U, n° 81/2008).

### 1.3 Agrément

En Italie, les entreprises ne sont pas agréées pour l'éducation et la formation mais les centres d'EFP doivent l'être.

Grâce aux programmes de formation individuels cotrain, les étudiants concernés ont eu la possibilité de développer une vision à 360° de l'entreprise, également au niveau des aspects de leur organisation, mode de fonctionnement et environnement de travail.

Sur la base des projets pilotes italiens, l'entreprise principale était celle qui accueillait le jeune pour le plus grand nombre d'heures de formation.

L'entreprise principale était sélectionnée en tenant compte :

- ▶ de la structure du plan de formation ;
- ▶ des particularités du mode de fonctionnement de l'entreprise ;
- ▶ du profil professionnel attendu des stagiaires (selon le certificat de spécialisation).

### 1.4 Contrat d'apprentissage et convention cotrain

En Italie, il n'y a pas de modèle obligatoire à respecter concernant les conventions de stage. Centoform a choisi d'adopter une convention écrite, basée sur les modèles partagés et validés relatifs aux parcours éducatifs pour lesquels un stage ou une expérience professionnelle est attendue.

### 1.5 Sous-structure de systèmes basés sur les centres de formation

En Italie, les centres d'éducation et de formation sont agréés par les Régions et agissent au nom de l'administration publique régionale (en tant que subsidiaires). Cela implique que la qualité du contexte de formation au sein d'une entreprise est évaluée et garantie par le centre d'EFP agréé, chargé du déploiement de la formation.

Le système d'EFP italien peut être considéré comme un système basé sur les centres de formation régionaux. Afin de fournir les services de formation aux citoyens (avec différents publics cibles), les centres d'EFP doivent obligatoirement bénéficier d'un agrément spécifique qui doit être octroyé suite à un audit approfondi réalisé par l'inspection régionale.

Les agréments renvoient à la formation continue tout au long de la vie et à l'apprentissage, aux services de formation pour personnes handicapées, à l'e-learning et l'apprentissage en ligne, et à l'enseignement et la formation professionnelle initiale (IEFP, selon la loi régionale n° 5/2011). Cette reconnaissance fondamentale implique qu'en Emilie Romagne, les centres d'EFP sont autorisés à agir au nom de l'administration publique régionale, en vérifiant la qualité et la durée de l'apprentissage contextualisé en accord avec la loi.

Afin de garantir la qualité de l'apprentissage et des contextes de formation, les centres d'enseignement et de formation doivent compter parmi leur personnel différents profils de professionnels :

- ▶ coordinateurs de formation, responsables de la gestion générale du programme de formation, en charge des relations directes avec les inspecteurs régionaux ;
- ▶ tuteurs, professionnels chargés de garantir une expérience d'apprentissage positive et satisfaisante pour tous les participants. Ils gèrent les relations avec les enseignants, les experts et, dans le cas de stages en entreprise, avec l'employeur.

Durant les projets pilotes, les coordinateurs de formation et les tuteurs ont joué un rôle crucial, commençant par identifier des entreprises qui pourraient être impliquées. Partant des spécificités de chaque cotrain, les coordinateurs et tuteurs ont géré les relations avec les entreprises principales ainsi que les entreprises collaborant.

Ensemble, ils ont déterminé les apprentissages attendus pour les stagiaires suite à leur plan individuel de formation et ont mis ceux-ci en lien avec l'expérience de travail offerte par l'entreprise à partir des différentes périodes de formation possible.

[∞ Salvatore, une cotrain avec deux entreprises et un retour à l'entreprise principale, p. 57

[∞ Luca, une cotrain avec trois entreprises, débutant dans une entreprise collaborante avec un retour à l'entreprise principale, p. 59

Les coordinateurs de formation et les tuteurs ont sélectionné les entreprises membres des différentes cotrains sur base de certains critères clés :

- ▶ PME appartenant à la ligne de production mécanique ;
- ▶ cohérence et correspondance entre l'organisation interne, le processus de travail et les apprentissages attendus du programme de formation/stage ;
- ▶ engagement des entreprises à accueillir et former le stagiaire ;
- ▶ présence d'un tuteur en entreprise ;
- ▶ disponibilité des entreprises à coopérer avec d'autres entreprises afin d'expérimenter cotrain.

Afin de garantir une expérience d'apprentissage positive pour chaque étudiant et une coopération/intégration optimale entre entreprise principale et entreprises collaborantes, le centre d'EFP a identifié parmi son personnel des tuteurs expérimentés qui seraient responsables de la gestion des relations et de la vérification de la qualité de la formation. Chaque tuteur était le référent pour toute demande d'information ou requête pour les stagiaires et les employeurs afin que l'expérience de formation mais aussi d'accueil soit positive.

## 1.6 L'avenir italien de cotrain...

L'évaluation globale des projets pilotes italiens est très positive et dépasse les attentes initiales.

### ▶ **Un impact sur les politiques d'éducation**

Au niveau des parties prenantes, la Région d'Emilie Romagne a fait part de son intérêt à mettre en place des cotrains afin de renforcer son modèle d'alternance, reconnaissant la valeur ajoutée pour tous les acteurs impliqués (opérateurs d'EFP, entreprises, jeunes), et exprimant sa disposition à modifier ses politiques d'éducation et de formation suite au projet COTRAIN.

### ▶ **Un impact léger au niveau des procédures administratives pour les employeurs**

L'une des différences les plus importantes observées entre le début et la fin de la phase de mise en œuvre des projets relève d'une crainte de formalités bureaucratiques et administratives dans le cadre des cotrains. Lors de la phase de lancement, les entreprises et centres d'EFP s'attendaient à une charge plus importante de documentation formelle (par exemple la convention et ses annexes). Cette crainte aurait pu représenter un obstacle à l'acceptation du projet par les entreprises.

La phase d'évaluation, contrairement à ce qui était attendu, n'a pas souligné cet élément comme une difficulté ou une faiblesse.

## 2 Le modèle belge de formation collaborative

*Rédaction : CEPAG avec la collaboration du CEFA et de l'IFAPME*

Dans cette section, les partenaires COTRAIN belges relatent comment ils ont transféré les éléments essentiels du modèle de formation collaborative dans un cadre réglementaire et institutionnel différent, les types de problèmes survenus et comment ils ont été résolus. Ils ont essayé de trouver une manière de faire fonctionner le modèle en BeFr ; l'idée n'a jamais été d'imiter strictement les modèles allemands et autrichiens.

### 2.1 Le système d'alternance en BeFr

#### 2.1.1 Un système diversifié

La Belgique francophone a un système d'éducation et de formation professionnelle différencié dans lequel le système d'alternance a sa place. Le système d'alternance est caractérisé par deux lieux d'apprentissage :

- ▶ l'apprentissage sur le lieu de travail, en entreprise, qui compose de 60 à 80 % de la période d'apprentissage et vise à acquérir des connaissances et compétences professionnelles ;
- ▶ l'apprentissage en centre de formation qui compose de 20 à 40 % de la période de formation et vise à acquérir des connaissances de base, théoriques et pratiques, ainsi que relevant de la formation générale.

La formation s'étend de deux à quatre ans selon le métier et le type de formation en alternance ; la norme est de trois ans.

L'obligation scolaire en Belgique est de 12 ans, à compter de l'année dans laquelle les enfants ont 6 ans. Les mineurs doivent aller à l'école jusqu'à la fin de l'année scolaire dans laquelle ils atteignent 15 ans et doivent avoir accompli au moins les deux premières années de l'école secondaire. Après cette période, ils peuvent continuer soit à temps plein soit à temps partiel.

La formation en alternance est organisée pour ceux qui poursuivent à temps partiel. Deux voies sont possibles, soit dans le champ de l'éducation soit dans le champ de la formation.

Les différents partenaires pilotes COTRAIN sont actifs chacun dans un champ : le CEFA dans le champ de l'éducation et l'IFAPME dans le champ de la formation.

Nous ne détaillerons pas davantage afin de rester concentrés sur COTRAIN.

Les jeunes engagés dans un contrat de formation en alternance perçoivent une rétribution. Le contrat le plus utilisé en formation en apprentissage établit trois niveaux minimum de rétribution, qui vont de 17 à 32 % du salaire interprofessionnel moyen minimum.

## 2.1.2 Un système d’alternance cadré dans une gouvernance multiniveau

Dans le système belge francophone, l’IFAPME et le CEFA – partenaires dans COTRAIN – ont des cadres réglementaires et communs et différents.

Champ de l’éducation	Champ de la formation
Ministre communautaire de l’Education	Ministre régional de la Formation et de l’Emploi
Cadre règlementaire BeFr pour le contrat d’alternance, l’agrément des entreprises, le plan de formation	
Contrat d’apprentissage industriel (contrat interlocuteurs sociaux) Contrat de travail (à temps partiel)	Convention de chef d’entreprise Convention de coordination et d’encadrement (COEN)
Conventions avec les interlocuteurs sociaux	Conventions avec les interlocuteurs sociaux (sauf pour la rétribution)

## 2.1.3 Un système déployé à partir des centres de formation

La formation en alternance en BeFr est fondée sur les centres de formation. Le centre de formation ou l’institution jouent un rôle clé dans la relation entre le jeune et l’entreprise, assurant notamment un support administratif, de la prospection d’entreprise... Il assume une responsabilité importante, particulièrement en vérifiant que les objectifs et conditions de la formation en entreprise correspondent aux requis du métier et de la formation.

Le système d’apprentissage est notamment construit à partir des éléments suivants :

- ▶ agrément de l’entreprise ;
- ▶ définition des droits et obligations dans un contrat/une convention, y compris des modalités spécifiques (horaires, congés payés, etc.) ;
- ▶ plan de formation ;
- ▶ rémunération progressive ;
- ▶ cadres pédagogiques : plan de formation, outils de formation, méthodes d’évaluation...

Les partenaires belges ont intégré la formation collaborative dans le système existant, autant que possible. La ligne de conduite établie était que les obligations requises dans le système existant devaient être accomplies pour une formation collaborative tout en évitant de multiplier inutilement des procédures administratives.

Les rôles des acteurs de la formation en alternance, mentors, tuteurs, formateurs... demeurent identiques.

## 2.2 Un momentum spécifique lors du projet COTRAIN




En BeFr, dix années de réforme ont redessiné un cadre réglementaire pour la formation en apprentissage. Cette réforme a été mise en place graduellement, avec une étape majeure en 2015 lorsque le nouveau « contrat d’alternance » est entré en vigueur. Durant cette décennie de réforme, conçue pour un modèle « une entreprise », le concept de formation collaborative était inconnu.

En septembre 2016, le contexte pour mettre en œuvre COTRAIN était un véritable défi :

- ▶ le projet COTRAIN a commencé une année seulement après la mise en œuvre de la réforme, laquelle a apporté plusieurs changements. Certains de ces derniers étaient des opportunités, d’autres des menaces :
  - le contrat d’alternance a été modifié en profondeur ;
  - une période de transition a commencé car les « anciens » contrats d’apprentissage pouvaient se poursuivre jusqu’à leur fin (pour éviter de modifier les règles en cours de route et particulièrement celles relatives à la rétribution lorsqu’elle était supérieure à celle établie par le nouveau contrat) ;
- ▶ des changements ont été apportés aux incitants financiers pour encourager les entreprises à engager des apprentis. Étant un modèle nouveau, cotrain requiert un investissement plus important. Ces changements dans les incitants n’ont pas facilité le travail :
  - un des incitants principaux a disparu ;
  - un autre lié à la durée minimum de formation a soulevé des questions. D’un côté, vu qu’une cotrain implique de diviser la durée de la formation entre entreprises, l’entreprise principale (A) pourrait ne plus être éligible pour la prime. D’un autre côté, l’incitant pourrait ne jamais être accessible à l’entreprise collaborante (B) ;
- ▶ l’IFAPME a dû faire face à une croissance importante de nouveaux apprentis (en raison de modification dans les règles d’inscription), ce qui est alors apparu comme une opportunité pour développer COTRAIN ;
- ▶ de nouvelles réformes politiques à l’initiative de la Ministre de l’Éducation ont créé des incertitudes sur le développement de la formation en alternance dans le champ de l’éducation ;
- ▶ le volume de formation dans les entreprises a été réduit pour les opérateurs de formation dans le champ de l’éducation (CEFA) au bénéfice d’un renforcement des heures de formation pratique en CEFA. Le modèle cotrain peut consister en une opportunité afin de garantir aux jeunes qu’ils pratiqueront toutes les activités requises en entreprises (dans les secteurs construction, bois et électricité, par exemple) compensant ainsi la réduction des heures de formation ;
- ▶ une autre réforme majeure dénommée CPU (certification par unité, en lien avec les ECVET – European Credit system for Vocational Education and Training – Système européen de crédits pour l’EFP) a été initiée dans le champ de l’éducation et pourrait rendre cotrain obligatoire dans certains cas. Le principe de la CPU est de répartir l’évaluation sur une année de formation en unités (2 à 4 unités par an) dans l’objectif de faire diminuer les abandons. Pour l’apprentissage, les activités dans les entreprises devront non plus s’entendre sur l’année mais sur la période établie par unité, laquelle est plus courte. Si l’agenda de travail de l’entreprise ne le permet pas, une cotrain pourrait être une solution (nécessaire). L’expérimentation actuelle de la CPU ne fait pas l’unanimité et des incertitudes demeurent quant à son déploiement ;
- ▶ la transposition de la directive européenne sur les professions réglementées a aussi soulevé des questions.

## 2.3 COTRAIN dans le cadre de la formation en alternance

La réglementation prévoit les prescriptions suivantes :


 Agrément	 Contrat	 Plan de formation
L'entreprise doit être agréée par un centre de formation, lequel vérifie en particulier : <ul style="list-style-type: none"><li>▶ la capacité de l'entreprise à former pour un métier ;</li><li>▶ la présence d'un tuteur dans l'entreprise.</li></ul>	Employeur et jeune (et ses parents si mineur) signent un contrat.	Employeur, jeune (et ses parents si mineur) et le centre de formation signent un plan de formation obligatoirement annexé au contrat.

Une institution publique établit les profils métiers et les profils de formation obligatoires (titre, contenu et équipements requis pour la formation, condition...). C'est le SFMQ (Service francophone des métiers et des qualifications) au sein duquel les représentants des ministres, des interlocuteurs sociaux, des services publics de l'emploi, des acteurs de l'éducation et de la formation sont tous représentés. En dehors du champ du SFMQ, les centres de formation sont compétents pour créer des programmes de formation répondant à des besoins spécifiques.

En BeFr, les PME et TPME sont les entreprises qui généralement prennent des apprentis. Cela implique que leurs activités pourraient ne pas couvrir le profil de formation d'un métier. Avec une certaine marge, l'entreprise peut toutefois recevoir un agrément sous condition que le centre de formation pallie les manquements. Cela peut se faire en organisant une formation spécifique dans le centre de formation, en intégrant une pratique spécifique dans le programme du centre de formation, en recourant aux réseaux de centres de compétences ou de technologie avancée... Toutefois, si une entreprise ne peut tout simplement pas couvrir les activités du profil de formation requis, l'agrément est refusé.

Certains fonds sectoriels de formation voudraient modifier cette restriction sous certaines conditions. Une formation collaborative pourrait rencontrer cette demande via un *agrément partiel*. Une entreprise pourrait recevoir un agrément partiel et n'engager un apprenti que sous certaines conditions parmi lesquelles pourrait figurer le modèle cotrain.

Dans le centre de formation, un mentor est chargé d'accompagner les jeunes, de superviser la signature du contrat, de prospecter des entreprises, d'octroyer l'agrément. Dans les formations collaboratives, le mentor analyse si et comment la complémentarité entre les entreprises peut être créée en vue de mieux réaliser l'apprentissage.

 Un modèle cotrain requiert que ces trois personnes (mentor/référent, jeune et tuteur) ainsi que l'employeur (si ce dernier n'est pas le tuteur) partagent une vision commune de comment et pourquoi la cotrain va fonctionner et cela, avant de signer quoi que ce soit.

### 2.3.1 Une convention cotrain

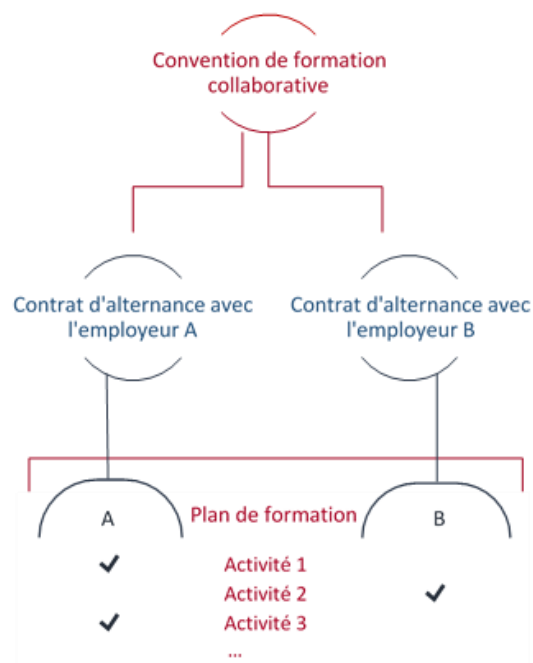
Pour les pilotes COTRAIN, les partenaires EFP belges n'ont rien changé aux contrats que les employeurs signent : contrat d'alternance, conventions spécifiques ou CAI (contrat des interlocuteurs sociaux). En complément, ils ont conçu une convention spécifique cotrain. Cette convention garantit que :

- ▶ les droits et les obligations de chaque contrat s'appliquent ;
- ▶ les questions et requis principaux d'une cotrain sont clairs pour chacun.

En vue de simplifier cette couche additionnelle de réglementation, la convention cotrain encadre les contrats respectivement signés par les parties, à la manière d'un « **chapeau** ».

Ce « **chapeau** » coiffe les deux contrats existant entre chaque employeur et le jeune. Il offre l'avantage de respecter le type de contrat utilisé par chaque employeur, étant donné qu'il existe différents types de contrat.

La convention cotrain peut être adaptée si le contrat d'alternance le requiert ; par exemple, si le niveau de la rétribution diffère entre un contrat d'alternance et un contrat interlocuteurs sociaux (CAI). La convention cotrain est à signer par le jeune (ou ses parents s'il est mineur), les employeurs et le centre de formation/institut, de pair avec les contrats signés pour l'apprentissage.



### 2.3.2 Le plan de formation

La législation impose de signer un plan de formation comptant comme annexe au contrat (indépendamment du type de contrat). L'employeur, le jeune (ou ses parents si mineur) et le centre/institut de formation signent ce plan.

Le plan de formation court pour toutes les périodes de la formation et vise à couvrir le profil de formation/métier complet.

Afin d'alléger le cadre cotrain, les partenaires belges ont proposé de garder une **version unique du plan de formation** et d'y ajouter une colonne. Dans cette colonne, le référent (mentor) peut spécifier quand les compétences/activités sont à acquérir/réaliser dans l'entreprise principale ou dans l'entreprise collaborante. Des activités peuvent figurer dans les deux entreprises mais pas principalement.

[∞ Amara, une cotrain à deux entreprises qui démarre dans l'entreprise collaborante – Travaux de bureaux, p. 67

[∞ Coline, une cotrain à deux entreprises – Vente, p. 82

Si trois entreprises participent à la formation collaborative, on ajoute deux colonnes...

Pour mener à bien le projet COTRAIN, les partenaires savaient depuis le début qu'il faudrait rompre des contrats en cours, avec l'aval des jeunes et des employeurs. Quel que soit le scénario rencontré – rompre un contrat en cours ou entamer une nouvelle collaboration – la convention cotrain a été proposée.

## 2.4 Difficulté : certains modèles cotrain impliquent une répétition des procédures administratives

Le cadre de la formation en alternance étant taillé pour le modèle « une entreprise », les obligations en matière de sécurité sociale peuvent engendrer une répétition de certaines procédures administratives lors d'une cotrain. C'est le cas si les apprentis retournent dans la première entreprise (ou une précédente) durant leur formation. Cela ne concerne pas les modèles cotrain sans retour dans une entreprise.

Chaque fois qu'un apprenant intègre ou quitte le payroll d'une entreprise, l'employeur doit le notifier à l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS). Le contrat et la notification ne peuvent pas être transférés entre employeurs, ce qui signifie que la procédure administrative doit être réitérée.



A moins que la réglementation ne soit adaptée, il est important de mentionner clairement ces obligations et d'aider les employeurs engagés dans ce type de modèle. Sans cela, la situation sera confuse.

Malgré cet état des choses, des modèles à trois étapes (A-B-A) ont été développés en BeFr.

## 2.5 Problème résolu : l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance interdit explicitement aux jeunes de signer deux contrats d'alternance simultanément

Au début du projet, les partenaires belges ont fait face à un problème non anticipé : deux employeurs souhaitent engager un apprenti selon une alternance hebdomadaire (l'apprenti serait formé dans chaque entreprise chaque semaine). [∞ Le modèle simultané, p. 13

C'est inhabituel étant donné que les périodes de formation en entreprise se succèdent généralement. Le problème inattendu était que l'accord de coopération-cadre sur la formation en alternance interdit formellement à un jeune de signer deux contrats d'alternance en même temps. Cela est prévu pour protéger les jeunes contre un risque potentiel d'abus en termes d'heures supplémentaires.

Cela a vraiment posé problème jusqu'à ce que les partenaires belges trouvent un moyen de le contourner : la loi permet à deux employeurs de signer un seul contrat de travail avec un salarié. Deux employeurs pouvaient donc signer un seul contrat d'alternance. L'ONSS a confirmé cette possibilité ainsi que la manière de la mettre en œuvre. Cela a pris quelques mois étant donné que l'ONSS travaillait sur cette question dans une perspective plus large que le projet COTRAIN.

Afin de trouver les informations requises, les partenaires belges ont investigué le sujet à travers quatre questions. Les institutions habilitées ont confirmé les réponses suivantes.

Les quatre questions qui ont structuré la recherche juridique et administrative sont les suivantes :

1. Le principe selon lequel deux employeurs peuvent signer un seul contrat de travail est-il légal ?  
Oui.
2. Ce principe s'applique-t-il aux apprentis ?  
Oui, par extension.
3. Quel/lequel des employeurs est responsable de quoi ?  
La législation sur le travail prévoit que les deux employeurs sont responsables selon un principe de solidarité. Les employeurs sont tenus à une obligation in solidum de garantir le respect des obligations contractuelles.
4. Que faut-il faire afin de garantir le respect des obligations administratives ?  
L'ONSS a confirmé les obligations administratives, nouvellement dénommées « co-emploi ». La procédure inclut que<sup>2</sup> :
  - les employeurs et l'apprenti signent le contrat ;
  - chaque employeur effectue immédiatement une déclaration d'emploi à l'aide de son numéro de registre (BCE) ;
  - chaque employeur rapporte les informations requises par trimestre à l'aide de son numéro de registre (BCE).

Cette instruction juridique et administrative a pris dix mois. Toutefois, la réponse est robuste et pourrait en inspirer d'autres.

Les partenaires belges estiment qu'il serait plus facile de compiler toutes les informations administratives et réglementaires dans un court vademecum spécifiquement conçu pour les référents.

## 2.6 Faciliter des cotrains à l'avenir

Sous l'angle juridique et administratif, les partenaires belges concluent qu'intégrer le modèle de formation collaborative au cadre de formation en alternance serait la solution la plus efficace. Cela signifierait que :

- ▶ l'accord de coopération-cadre sur la formation en alternance (2008) soit adapté en vue :
  - d'inclure le modèle cotrain dans le champ de l'accord de coopération-cadre ;
  - d'intégrer les modalités cotrain dans le contrat d'alternance même, en tant qu'une forme possible de formation en alternance ;
  - d'intégrer le modèle cotrain aux obligations en matière d'agrément : ce serait un choix pratique et efficace pour établir des conditions flexibles et ainsi permettre aux entreprises qui ne peuvent pas offrir toutes les activités requises de pouvoir proposer la formation dans le respect des conditions cotrain ;

<sup>2</sup> <https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/persons/rules.html#h21>

- ▶ les obligations administratives (sécurité sociale, procédures administratives...) devraient être ajustées pour correspondre au modèle : il serait plus facile d'intégrer un cadre spécifique cotrain dans le cadre obligatoire de la formation en alternance pour permettre d'éviter de devoir répéter les procédures administratives.

Cela apporterait de la légitimité au modèle, simplifierait et faciliterait sa mise en place, avec pour effet retour d'aider à atteindre un niveau supérieur de qualité de formation sans coût additionnel.

### III. Les principales différences entre les système d'EFP et la mise en place de la formation collaborative dans les pays pilotes

Certaines personnes semblent croire que les systèmes de formation en alternance dits « matures », comme le modèle allemand ou autrichien, sont trop spécifiques à leur contexte pour être transposés ailleurs.

Elles vont généralement considérer que la mise en œuvre de ce système ou d'une partie de celui-ci ne peut être réalisé, notamment parce que :

- ▶ les systèmes modèles matures sont l'aboutissement d'une tradition, le fruit d'une culture ;
- ▶ dans les systèmes matures, la formation est considérée comme un investissement et non un coût ;
- ▶ les systèmes matures sont le résultat d'une politique de formation professionnelle forte, durable et stable.

En outre, une série de faiblesses, voire de préjugés, sont souvent soulignés, que les partenaires ont mis en évidence dès le début du projet :

- ▶ en général, l'état d'esprit des employeurs italiens et belges serait de considérer la rentabilité comme la priorité ; les employeurs seraient donc réticents à « partager leur apprentis » ;
- ▶ le profil des jeunes serait le plus souvent trop faible. Par exemple, en BeFr et en Italie, la formation en alternance de niveau secondaire est majoritairement alimentée par un système de relégation (« il n'y a pas d'autre choix »), ce qui pourrait impliquer un profil plus faible alors que le modèle collaboratif serait plus exigeant vu que le jeune travaillerait dans au moins deux entreprises ;
- ▶ en général, l'état d'esprit des jeunes les mènerait à préférer un modèle « une formation-une entreprise » comme une zone de confort. En outre, ils ne saisiraient pas (encore) bien à quel point le marché du travail est exigeant.

Le projet COTRAIN a en partie permis de dissiper ces craintes. La raison principale en est qu'il n'y a pas un seul profil de jeune ni un seul profil d'employeur. Tant du côté des employeurs que des jeunes, les personnes rencontrées comprenaient les raisons propres à cotrain et en ont soutenu le principe ainsi que son développement.

[∞ Considérations relatives aux candidats, p. 104

[∞ Considérations relatives aux entreprises, p. 109

# 1 Les différences principales entre un modèle basé sur l'entreprise, et un modèle basé sur le centre de formation

Les systèmes en Allemagne et en Autriche	Les systèmes en BeFr et en Italie
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le système de formation collaborative fait partie du cadre législatif de l'alternance. Les pays ont une législation ad hoc qui interdit à une entreprise de former des apprentis si elle n'est pas en mesure de couvrir la totalité du profil de métier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le système de formation collaborative est inconnu et n'est pas règlementé. La législation est basée et construite autour d'un modèle à une entreprise.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Est fondé sur les entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Est fondé sur les centres de formation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'agrément des entreprises est octroyé par la Chambre de commerce, sur la base du métier, et rendu obligatoire par une loi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Il n'y a aucune interdiction de former sur base de la capacité à couvrir la totalité du métier mais des règles propres à un agrément :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• en Italie : agrément des centres d'EFP par l'autorité régionale, avec des contraintes spécifiques quant aux entreprises avec lesquelles les centres vont travailler ;</li> <li>• en BeFr : agrément des entreprises par un centre d'EFP, avec une marge pour la part des activités de l'entreprise qui ne couvrent pas le profil de formation.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les entreprises concluent un accord de formation collaborative spécifique entre elles ; il s'agit d'un contrat de service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le contrat d'EFP entre chaque employeur/jeune demeure tel qu'il est actuellement, pour chaque période de formation au sein d'une entreprise.</li> <li>▶ Les 4 parties peuvent signer une convention visant à clarifier les engagements de chacune (activités, périodes et durées, rétribution...).</li> <li>▶ La convention apparaît comme un chapeau permettant de cadrer la réglementation existante.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'entreprise principale :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• trouve les entreprises collaborantes adéquates ;</li> <li>• engage les apprentis ;</li> <li>• prend en charge toutes les démarches réglementaires durant toute la durée de l'apprentissage, y compris le paiement des assurances ;</li> <li>• paie la rémunération des apprentis, y compris durant les périodes de formation au sein d'une entreprise collaborante.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les employeurs :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'entreprise principale est celle au sein de laquelle le plus grand nombre d'heures de formation se déroule ;</li> <li>• chacun paie les assurances de la même manière que dans un modèle à une entreprise ;</li> <li>• chacun paie la rémunération <i>pro rata temporis</i>.</li> </ul> </li> <li>▶ Les centres de formation/institutions (référents) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• trouvent les entreprises collaborantes adéquates ;</li> <li>• envoient/préparent les apprentis aux entretiens de recrutement ;</li> <li>• s'assurent que toutes les obligations réglementaires sont réalisées durant toute la durée de la formation ;</li> <li>• informent les parties quant à leurs obligations.</li> </ul> </li> </ul>

## 2 L'état d'esprit de COTRAIN au cours des projets pilotes

Au-delà du cadre institutionnel et législatif, au-delà des questions d'état d'esprit, les partenaires COTRAIN sont partis du principe que les besoins et les objectifs sont similaires dans tous les pays :

- ▶ les enjeux liés à l'apprentissage tout au long de la vie sont les mêmes : obtenir une qualification solide est un objectif de tout système d'éducation et de formation professionnelle, en ce compris la formation de profils métiers complets, en particulier au niveau de la formation initiale ;
- ▶ les tissus socio-économiques des pays ont certaines similarités :
  - coexistence de grandes et petites entreprises, d'entreprises spécialisées... ;
  - les limitations du modèle « une-entreprise » posent problème ;
  - les entreprises ont besoin d'une main d'œuvre qualifiée ;
  - il y a une évolution relativement similaire des métiers, le marché étant impacté d'une manière similaire par les produits et processus.

Les partenaires COTRAIN ont d'abord travaillé sur les *éléments fondamentaux* du modèle, en trois étapes :

1. quels sont les éléments fondamentaux, qu'est-ce qui est nécessaire quelle que soit la manière dont les choses sont mises en place, quelles que soient les exigences locales en termes de législations (formation, travail, sécurité sociale...) ?
2. partant de ces éléments fondamentaux, comment faut-il fonctionner au sein du cadre législatif de chaque pays, au vu des différents acteurs, des pratiques en place... ?
3. lorsqu'un obstacle ou un problème était rencontré, les partenaires ont progressivement réussi à les dépasser, les contourner, ou à modifier leur plan.

### Deux exemples pour illustrer ceci

En Italie et en Belgique, les partenaires ont dû mettre en place les projets pilotes en accord avec leurs législations. Ils ont donc vérifié quelles règlementations pourraient permettre de concrétiser le modèle, la première question étant : est-ce que le cadre existant permet de partager une formation en alternance entre deux ou plusieurs entreprises ?

Les partenaires italiens ont choisi de développer le modèle cotrain dans le cadre de l'apprentissage en milieu de travail ; la loi relative à l'apprentissage ne permettait pas de faire autrement.

En Belgique, les partenaires devaient faire face à des obligations administratives supplémentaires si le jeune revenait dans l'entreprise A [∞ Le modèle belge de formation collaborative, p. 35.

Les partenaires ont fait de leur mieux pour fournir une information complète aux employeurs afin de compenser cette situation, notamment en proposant surtout un modèle à une direction, sans retour dans la première entreprise.

Les partenaires ont discuté de ces problèmes avec les acteurs de l'enseignement et de la formation professionnelle ainsi qu'avec les partenaires sociaux, qui ont pu les aider à trouver une solution.

[∞ Problème résolu : l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance interdit explicitement aux jeunes de signer deux contrats d'alternance simultanément, p. 40.

Les personnes ayant compris les avantages du modèle cotrain nous ont soutenus ; ils vous soutiendront aussi.



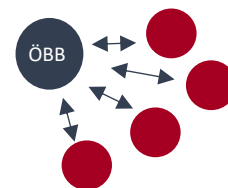
# **PARTIE III – EXEMPLES DE FORMATION COLLABORATIVE ET PROJETS PILOTES COTRAIN**


# I. ÖBB : un exemple de formation collaborative en Autriche

Rédaction : öibf

En Autriche, des groupes de formation peuvent être mis en place de différentes manières [∞ Le modèle autrichien de formation collaborative, p. 20

L'un des modèles les plus courants est celui par lequel une grande entreprise, elle-même entreprise formatrice, réalise une partie de la formation en alternance pour de **plus petites entreprises**.



 La plupart du temps, il s'agit de fournisseurs ou d'entreprises intimement liées à la production à grande échelle. ÖBB est l'une de ces grandes entreprises.

Etant la société nationale des chemins de fer détenue par l'état et responsable de toute la structure du rail en Autriche, ÖBB (Österreichische Bundesbahn) est le plus grand fournisseur de services de mobilité en Autriche.

En tant que fournisseur global de services de mobilité, le groupe ÖBB amène 461 millions de passager et 111 millions de tonnes de produits à destination chaque année, de manière respectueuse de l'environnement.

92 % du courant provient de sources renouvelables, 90 % de l'hydroélectrique.

Avec un taux de ponctualité d'environ 96 %, ÖBB était l'une des sociétés des chemins de fer les plus ponctuelles d'Europe en 2016. 40.265 employés, de chemin de fer et de bus, ainsi qu'environ 1.900 apprentis, veillent à ce que 1,3 million de passagers arrivent à destination chaque jour.

## 1 L'apprentissage avec ÖBB

[40.265 employés et environ 1.900 apprentis]

ÖBB est l'une des grandes entreprises autrichiennes ayant une longue tradition d'apprentissage. Le premier apprenti fut formé en 1895 en tant que forgeron-chaudiériste. A l'heure actuelle, environ 500 nouveaux apprentis entrent en formation chaque année dans le cadre de différents apprentissages. Le centre d'éducation des chemins de fer (BZE) est le centre de compétences pour l'éducation spécifique aux chemins de fer. Au sein de leurs différents sites, partout en Autriche, ils offrent une formation en entreprise, une formation technique et aux techniques des véhicules, ainsi que des infrastructures techniques, des locaux de formation et de l'hébergement de nuit.

ÖBB propose 22 différentes sortes d'apprentissages, de l'apprentissage commercial, comme agent de transport ou formation en services de mobilité, aux apprentissages techniques tels que la construction de rails, la technologie automobile, les systèmes électroniques ou les professions du métal et de l'électricité.

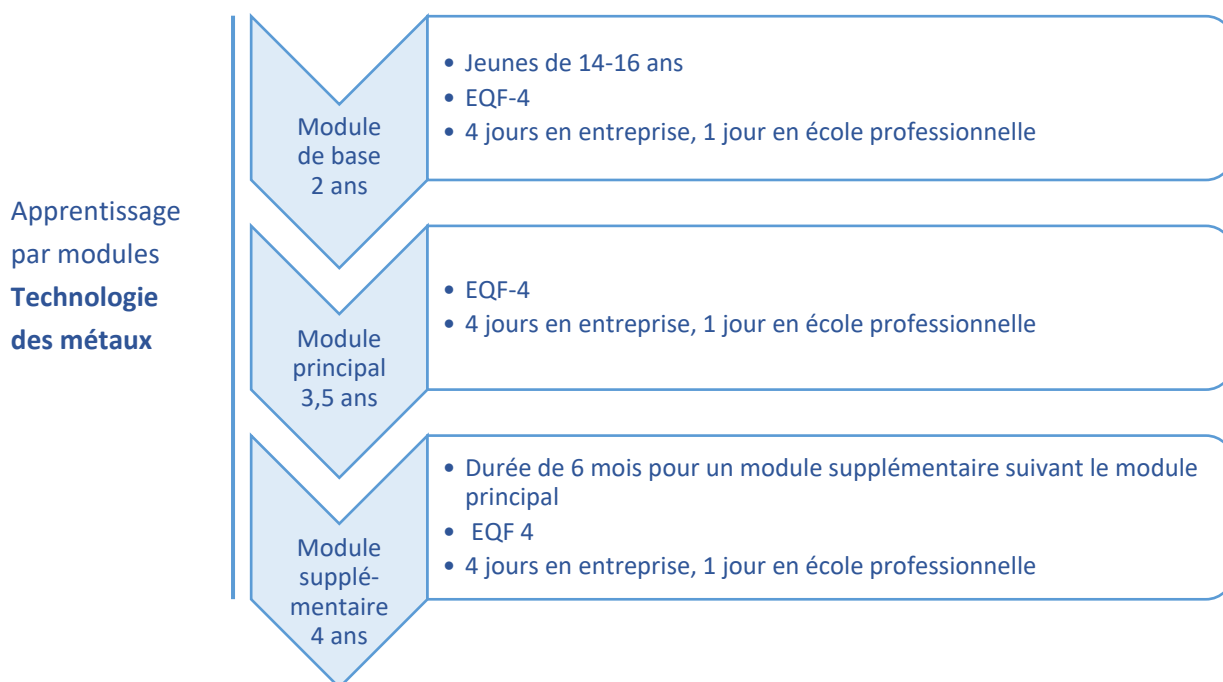
98 % des apprentis réussissent leur examen final d'apprentissage du premier coup. C'est tout le marché du travail qui bénéficie du système car grâce au soutien du Ministre du Transport, ÖBB peut former plus de jeunes qu'il n'en aura lui-même besoin. La moitié des apprentis, environ, restent au sein de l'entreprise alors que les autres, en tant que spécialistes recherchés, trouvent de bons emplois dans le commerce et l'industrie.

L'apprentissage à ÖBB, en quelques chiffres :

- ▶ 22 différents types d'apprentissage ;
- ▶ 98 % des apprentis réussissent leur examen final du premier coup ;
- ▶ la moitié des apprentis environ restent travailler dans l'entreprise ;
- ▶ plus de 3.000 demandes chaque année, dont 500 nouveaux apprentis sont acceptés pour entrer en formation ;
- ▶ 140 formateurs ;
- ▶ 16 % des apprentis chez ÖBB sont des femmes et près de la moitié d'entre elles sont formées à des métiers techniques (l'objectif est de 20 % en 2020).

## 2 Les réseaux de formation collaborative avec ÖBB

L'un des secteurs où des CTN sont mis en place avec ÖBB est celui de la technologie des métaux. La formation dans cette profession est organisée en apprentissage par modules. Elle consiste en un module de base, d'une durée totale de deux ans, que tous les apprentis doivent compléter. Par après, les apprentis auront le choix entre huit modules principaux ; au moins l'un d'entre eux devra être choisi. S'ils choisissent un module principal, la durée totale de l'apprentissage sera de trois ans et demi. Si l'apprenti choisit un autre module principal ou un module de spécialisation qui peut être suivi après le premier module principal, la durée totale sera de quatre ans.



### ÖBB propose des CTN dans 12 modules différents

Bases du travail des métaux ● parties des bases du travail des métaux

Fondamentaux de l'ingénierie électrique 1 et 2

Ingénierie électrique

Machinerie de laboratoire

Mesures de protection

Techniques d'installation

Pneumatiques et électropneumatiques

Contrôleur logique programmable

Tournage

Fraisage

Soudage

ÖBB propose à d'autres entreprises de former leurs apprentis pour une partie de la formation réglementaire.

Dans le cadre des réglementations de formation, ÖBB propose 2 mois de formation de base du travail des métaux.

L'autre entreprise doit former l'apprenti à tous les autres objets du module de base et des modules principaux choisis par celui-ci.

<b>La formation de base au travail des métaux est constituée de ces parties du profil professionnel</b>	Maîtrise de la planification et de la préparation du travail et participation à la planification du travail, la définition des étapes de l'équipement et des méthodes de travail.
	Connaissance des matières premières et auxiliaires, leurs propriétés, options de traitement et usages possibles.
	Connaissance des refroidissants et lubrifiants, leurs utilisations et propriétés.
	Utilisation et maintenance de l'équipement, des outils, des machines, mesurer et contrôler son équipement et les outils à utiliser.
	Lire et mettre en pratique la documentation technique telle que des croquis, dessins, diagrammes de câblage, instructions opérationnelles, etc.
	Mesurage et contrôle de quantités mécaniques en utilisant des instruments de mesurage et pied à coulisse.
	Sélectionner, obtenir et vérifier les matières premières requises.
	Usinage manuel des matériaux, par exemple scier, forer, affûter, couper, aléser, etc.

Un accord bilatéral séparé est conclu entre ÖBB et l'entreprise formatrice (A) pour chaque réseau de collaboration dans lequel un accord contraignant est donné quant au nombre d'apprentis participant à la formation, à la durée de celle-ci (2 mois) et à sa période.

En outre, les éléments suivants sont régis par la convention :

- ▶ le plan de formation concret doit être coordonné avec le responsable de l'atelier de formation de manière précise afin que le timing convenu demeure inchangé. Si l'entreprise requiert une modification du plan de formation, celle-ci doit être demandée par le responsable de l'entreprise A, avant le début de la formation ;
- ▶ afin de vérifier l'état d'avancement de la formation des apprentis, des réunions d'information sont tenues de manière continue entre les superviseurs de l'entreprise A et les instructeurs de l'atelier de formation ;

- ▶ tous les dossiers complétés au sein des sections de formation sont à la disposition de l'entreprise A à tout moment mais sont toujours la propriété des ateliers de formation d'ÖBB ;
- ▶ pour toute la durée de la période de formation convenue dans l'accord, les apprentis sont sous la responsabilité des instructeurs responsables de l'atelier de formation. Dans la sphère d'influence de l'atelier de formation, les apprentis doivent appliquer les ordres des formateurs responsables ;
- ▶ ÖBB respectera les législations et réglementations relatives à la protection des travailleurs d'application pour la formation convenue ;
- ▶ la responsabilité d'ÖBB est uniquement engagée en cas de comportements intentionnels ou manifestement négligents de la part de ses formateurs ;
- ▶ l'entreprise A n'enverra pour formation que les apprentis disposant des capacités physiques, mentales et de caractère nécessaires ;
- ▶ les coûts facturés par ÖBB à l'entreprise A ;
- ▶ le montant facturé pour le logement (si proposé par ÖBB) ;
- ▶ si les performances de l'apprenti ne rencontrent pas les attentes d'ÖBB, les parties contractantes pourront décider ensemble de mettre fin à la formation. En cas de comportement déraisonnable ou de faute grave de la part de l'apprenti, avec l'accord de l'entreprise A, ÖBB pourra mettre fin au contrat avec effet immédiat. Aucun délai n'est requis dans ce cas ;
- ▶ en cas d'absence de l'apprenti pour maladie ou vacances, pour une journée ou plusieurs journées de travail consécutives jusqu'à trois jours, la période de travail n'est pas interrompue. Une absence plus longue requiert l'accord des parties contractantes ;
- ▶ le nombre d'heures de travail quotidien dépend des législations ainsi que des horaires de travail de l'atelier de formation.

Outre la technologie des métaux, ÖBB propose des CTN sous forme de modules de base pour trois autres métiers : électronique, ingénierie électrique et mécatronique.

Les entreprises participant à la formation en concertation avec ÖBB peuvent déterminer, bilatéralement, le contenu et la durée des unités de formation acquises auprès d'ÖBB dans le cadre de l'association formative et dans le cadre de chaque module de base des métiers enseignés.

### 3 Chaque entreprise bénéficie de la collaboration

Du point de vue des entreprises qui envoient leurs apprentis, les avantages d'une alliance formative résident dans le fait qu'elles ne doivent pas posséder les infrastructures de formation nécessaires, souvent de taille importante. Cela leur permet d'économiser d'importants coûts fixes et de personnel. Ces entreprises peuvent accueillir des jeunes ayant une connaissance de base dans le domaine du travail des métaux, qui ont l'habitude de travailler en atelier et ont les compétences sociales de base. En outre, d'éventuelles faiblesses scolaires sont compensées. Les apprentis peuvent dès lors être directement engagés dans la production, moyennant une courte période d'adaptation, ou participer à une formation plus approfondie.

Les avantages pour ÖBB résident dans l'utilisation intensive et permanente de son équipement et de ses infrastructures de formation, la compensation financière, la possibilité de maintenir un lien étroit avec des entreprises industrielles bien connues et son rôle de coordination dans le domaine de la formation professionnelle.

## II. Mécatronique – Un exemple de formation collaborative en Allemagne

*Rédaction : inab*

En Allemagne, la formation professionnelle peut être réalisée de différentes manières dans le cadre de la législation relative à l'alternance. En général, l'apprenti sera formé dans une entreprise, laquelle doit toujours être agréée et enregistrée. Cela implique que certaines conditions, constituant des prérequis, doivent être remplies ; il s'agit par exemple des compétences des formateurs, du profil de l'entreprise mais aussi de questions de taille de locaux ou de sécurité.

Toutes les entreprises ne sont pas en mesure de réaliser tous les modules qui constituent le métier pour lequel l'apprenti sera formé. Dans ce cas, l'entreprise mettra en place un partenariat avec une autre entreprise compétente pour ce module particulier. Les raisons de conclure un partenariat sont multiples :

- ▶ l'entreprise principale n'offre pas de travail dans un domaine particulier de l'activité parce qu'elle préfère externaliser ;
- ▶ l'entreprise principale n'est pas compétente pour former dans un domaine très spécialisé ;
- ▶ le formateur n'a pas le temps de former parce qu'il est soumis à d'autres obligations ;
- ▶ l'entreprise est l'un des fournisseurs d'une plus grande entreprise, laquelle lui impose certains standards ne pouvant être rencontrés que dans un centre de formation de haute technologie de cette plus grande entreprise.

### Exemple

Denis a 16 ans. Il a accepté un apprentissage dans une entreprise en tant que mécatronicien. Le domaine de la mécatronique est une profession de haut niveau dans le secteur du métal. La formation est reconnue comme formation professionnelle au sein de ce secteur. Le titre provient du terme dérivé d'une combinaison de mécanique, électronique et informatique, et renvoie à une interaction des disciplines de l'ingénierie mécanique, l'ingénierie électrique et les technologies de l'information. Le travail d'ingénieur en mécatronique est très similaire à celui d'électricien mécanique. Les compétences principales de la profession incluent :

- ▶ pré-assemblage de composants ;
- ▶ découpage manuel et à la machine, découpage et façonnage ;
- ▶ installation et assemblage de machines et de systèmes pour le client ;
- ▶ programmation de systèmes mécatroniques ;
- ▶ installation et contrôle de composantes hardware et de logiciels ;
- ▶ fabrication et vérification de contrôles électriques, pneumatiques et hydrauliques ;
- ▶ mise en place de la chaîne de production ;
- ▶ mise en service, y compris contrôle de fonctionnement et de sécurité.

Le métier a récemment été revu par les partenaires sociaux suite à une relance généralisée du métier en vue de rendre le travailleur du métal plus apte à son travail à l'ère digitale. Lorsque Denis a été interviewé à l'entreprise, il a appris qu'une partie de sa formation ne pourrait pas être réalisée au sein de celle-ci parce qu'ils n'y sont pas compétents : ce nouveau domaine du profil métier révisé ne fait pas partie des activités principales de l'entreprise.

En Allemagne, la Loi fédérale détermine la formation dans le domaine de la mécatronique. Vingt chapitres du plan de formation en définissent le contenu (sous forme de résultats à atteindre en accord avec la logique du cadre de qualification), la durée (combien de temps chaque partie de la formation doit être enseignée ou mise en pratique) ainsi que la répartition des années respectives durant lesquelles l'apprentissage de 4 années se tiendra. Certains chapitres seront enseignés durant l'ensemble de la formation.

Le processus est le suivant :

N°	Partie de la profession apprise	Compétences et connaissances	Durée en semaines et selon l'année d'apprentissage
1	Loi portant sur la formation professionnelle, le travail et la tarification (§ 3 n° 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Explication du contrat d'apprentissage, du diplôme, de la durée et de la complétude, explications relatives à la loi sur la formation professionnelle, le travail et la tarification (§ 3 n° 1b), les droits et obligations mutuelles dans le cadre du contrat.</li> <li>▶ Possibilités offertes par la formation professionnelle.</li> <li>▶ Parties essentielles du contrat de travail.</li> <li>▶ Dispositions essentielles des opérations de formation dans les accords collectifs.</li> </ul>	Durant la totalité de l'apprentissage
9	Découpage manuel et à la machine, débranchement et remodelage (§ 3 n° 9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plaques métalliques et profils de métal, scier le plastique après une fissure.</li> <li>▶ Surfaces et formes de pièces jusqu'à une précision de <math>\pm 0,2</math> mm, condition de surface entre 6,3 and 40 <math>\mu\text{m}</math>, limage en angle et parallèle avec une machine à ébarbage, découpage à la machine, débranchement et remodelage (§ 3 n° 9).</li> <li>▶ Forage jusqu'à une tolérance de positionnement de <math>\pm 0,2</math> mm en forage complet, forage et profilage de trous avec une précision de dimensions en accord avec IT 7 avec texture de surface entre 4 and 10 <math>\mu\text{m}</math>, filage interne et externe avec produits de tarauds et filières.</li> <li>▶ Pièces forgées avec une précision dimensionnelle de <math>\pm 0,1</math> mm, texture de surface entre 4 and 63 microns avec utilisation de différents outils de tournage.</li> <li>▶ Pièces forgées avec une précision dimensionnelle de <math>\pm 0,1</math> mm ; texture de surface entre 10 and 40 microns avec différents fraisages par face, et fraisage par face périphérique.</li> <li>▶ Plaques fines et plaques de plastique, avec cisaillement à la main et avec levier, plaques, tubes et profils de fer et d'acier, formation de métaux non ferreux à froid.</li> </ul>	11 semaines, la 1 <sup>re</sup> année

La description des étapes de l'apprentissage et des explications relatives à la manière dont le contenu du métier est divisé en unités d'apprentissage sont des tâches qui incombent à l'entreprise formatrice. Elle devra dès lors mettre en place une formation bien définie pour le jeune pour les prochaines 3,5 années, afin de définir de manière détaillée ce que le jeune aura à faire. Dans le cadre du système de l'alternance, le jeune réalisera tout son apprentissage pratique au sein de l'entreprise. Une journée

par semaine, il se rendra à l'école professionnelle pour ses leçons de mathématiques, sciences politiques, de langue, etc.

Toutefois, dans ce cas, la trajectoire habituelle du système de l'alternance doit changer, l'entreprise formatrice n'était pas en mesure de former à tous les modules prévus par la Loi fédérale portant sur la formation décrite pour cette fonction. Denis et son formateur ont déterminé que le module 14 du métier de mécatronicien ne pouvait être enseigné dans l'entreprise. Ils ont donc décidé de coopérer avec une autre entreprise avec laquelle Denis pourrait compléter ses cours pratiques.

N°	Partie de la profession apprise	Compétences et connaissances	Durée en semaines et selon l'année d'apprentissage
14	Construire et vérifier les contrôles électriques, pneumatiques et hydrauliques (§ 3 n° 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Circuits et connexions électriques, pneumatiques et hydrauliques.</li> <li>▶ Implantations pour l'approvisionnement d'énergie électrique, pneumatique et hydraulique, contrôler et ajuster la fabrication et la vérification de contrôles électriques, pneumatiques et hydrauliques (§ 3 n° 14).</li> <li>▶ Pression en pneumatique et mesurage de systèmes hydrauliques pour ajustement.</li> </ul>	4 semaines, la 1 <sup>re</sup> année

A ce stade, une cotrain a été mise en place. Comme il est possible de combiner plusieurs lieux d'apprentissage, Denis et son formateur dans l'entreprise A ont accepté, avec l'entreprise B active dans la fabrication d'ascenseurs, que Denis pourrait terminer les unités a-c du chapitre 14 de son profil de fonction avec l'entreprise B. Comme celle-ci est également enregistrée à la Chambre, Denis pouvait bénéficier de cette coopération pour toute la durée de son apprentissage.

Les avantages concernaient tout le monde.

- ▶ L'entreprise A :
  - permet à Denis de réaliser son éducation en tant que mécatronicien, même si une compétence particulière ne pouvait pas être apprise chez elle ;
  - bénéficie de la possibilité d'engager Denis à l'avenir ;
  - Denis a pu être observé durant tout son processus d'apprentissage et ses performances analysées ;
  - rencontre une part de sa responsabilité sociétale ;
- ▶ Denis :
  - réalise la formation qu'il souhaitait pour le métier de mécatronicien, tout en restant dans sa ville ;
  - bénéficie d'un apprentissage garanti durant la totalité du processus de formation ;
  - apprend à connaître une autre entreprise. Peut-être que, plus tard, il pourrait choisir de changer d'employeur ;
- ▶ L'entreprise B :
  - peut bénéficier d'un apprenti venant d'une autre entreprise ;
  - peut approfondir ses relations commerciales avec l'entreprise A ;
  - peut en apprendre davantage sur les modes de fonctionnement d'une autre entreprise.

### III. Récits de formation collaborative en Italie

Rédaction : Centoform

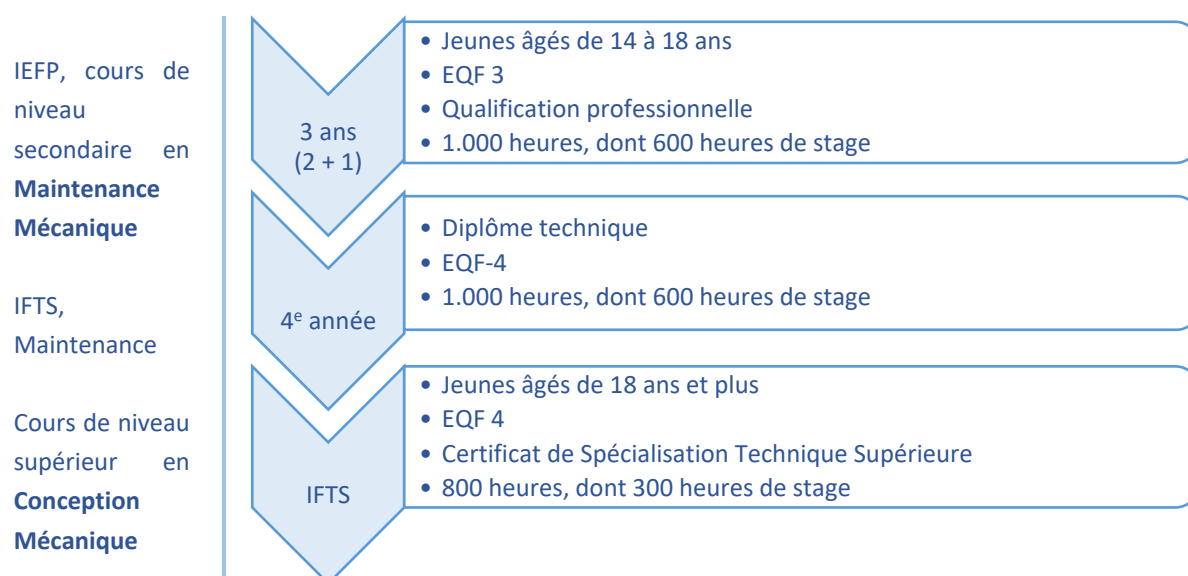
Grâce au projet COTRAIN, il a été possible de mettre en place 12 projets pilotes cotrain, dans différents programmes éducatifs, pour des jeunes en obligation scolaire d'un côté, pour des étudiants adultes et diplômés de l'autre.

Le lecteur trouvera un résumé de l'ensemble des projets pilotes développés après la présentation de deux projets sélectionnés.

#### 1 Le choix des programmes éducatifs

Le premier programme de formation au sein duquel cotrain fut testé a été dans le secteur de la conception mécanique, en vue d'un certificat de spécialisation technique supérieure.

Le second programme rentre dans le cadre de l'IEFP [∞ Le modèle italien de formation collaborative, p. 31 Il s'agit d'un parcours de formation réservé aux jeunes de 14 à 18 ans.



L'intitulé de la formation pilote était « technicien pour la gestion de systèmes automatisés ». Après 3 ans, réparatis en 2 plus 1, les stagiaires peuvent obtenir une qualification professionnelle, et après 4 ans un diplôme technique. Les deux programmes de formation relèvent du secteur mécanique.

En tant qu'environnements d'expérimentation, ces formations ont été sélectionnées en accord avec le cadre et le système d'éducation de la Région d'Emilie Romagne.

Les étudiants de 4<sup>e</sup> année IEFP peuvent accéder aux cours IFTS ; c'est pour cela qu'il était intéressant de mettre en place les actions pilotes dans ces deux contextes d'apprentissage liés entre eux et dans la chaîne de production.

La Région d'Emilie Romagne est un meneur international dans les industries mécaniques, du dessin conceptuel à la fabrication.

Le centre d'EFP Centoform a suggéré la mise en place de cotrain dans le secteur mécanique, sachant qu'il s'agit de l'un des premiers secteurs économiques de la Région, véritable colonne vertébrale de l'économie régionale, considérée comme un point d'excellence prioritaire dans le cadre de la stratégie de spécialisation régionale (IS3). D'une manière générale, les projets pilotes italiens ont eu un impact positif à la fois sur le profil de compétence des stagiaires et sur les entreprises principales et collaborantes impliquées.

## 2 Conception mécanique, programme de cours IFTS, EQF IV

L'expérimentation cotrain a été mise en place dans le cadre d'un programme de cours IFTS, une formation de niveau secondaire en conception mécanique gérée par le centre d'EFP Centoform. L'intitulé de la formation est « certificat de spécialisation technique supérieure ». Il s'agit de l'un des programmes les plus importants de Centoform, financé par le FSE, et la demande pour ce profil professionnel est en augmentation permanente. Enfin, c'est important, il y a un excellent taux d'engagement des participants ayant terminé cette formation (78 %).

<b>Métier : concepteur mécanique</b>
<b>Formation : certificat de spécialisation technique supérieure, EQF-4</b>
Lire et comprendre un dessin mécanique (symboles, modèles dimensionnels, mesures, etc.).
Connaissances en technologie des matériaux.
Capacité à concevoir des conceptions mécaniques.
Capacité à mener à bien un projet (de l'idée au produit fini), utilisant un logiciel ad hoc.
Respect des normes de qualité et de sécurité – processus et produits.
Création de prototypes, appliquant des techniques novatrices comme l'ingénierie inverse, l'impression 3D, la fabrication additive et soustractive.

La durée complète de la formation IFTS est de 800 heures. Un taux de présence de 70 % au moins est requis pour l'admission à l'examen final.

<b>800 heures</b>	480 théorie et laboratoire
	20 travail sur projet
	300 en entreprise
	8-9 mois
	40 heures/semaine

### 3 Salvatore, une cotrain avec deux entreprises et un retour à l'entreprise principale

Entreprise A : X MEM srl

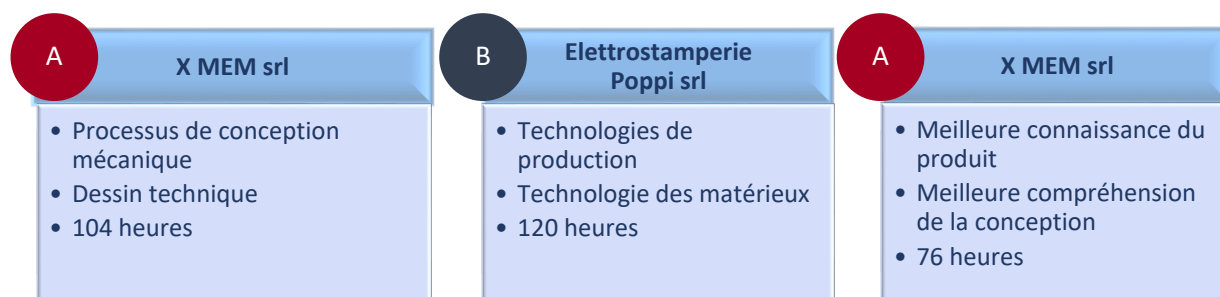
Entreprise B : Elettrostamperia Poppi srl

Modèle cotrain : A-B-A



Ce projet impliquait un apprenant, Salvatore, et deux entreprises.

Salvatore a débuté chez X MEM, où il est resté pour 104 heures de formations du 23/04/2018 au 11/05/2018. Par après, il a continué sa formation à Elettrostamperia Poppi durant 120 heures, du 15/05/2018 au 01/06/2018. Salvatore est alors revenu chez X MEM pour les dernières 76 heures de formation, terminant ainsi son apprentissage pratique, tel que convenu dans son plan de formation individuel.



**L'entreprise principale (A) • X MEM srl** est une entreprise très innovante, spécialisée dans les dessins techniques ainsi que dans les technologies et systèmes innovants de production mécanique. Etablie en 1997, elle couvre le processus complet de la conception mécanique : analyse, projets 2D et 3D pour l'automobile, machinerie automatique, menuiserie, systèmes mécaniques, ingénierie, courroies transporteuses, ainsi que l'assistance 2D et 3D des équipements et logiciels de conception assistée par ordinateur (CAO).

La première étape de la formation pratique chez X MEM srl a permis à Salvatore d'améliorer sa compréhension de l'ensemble du processus de dessin mécanique et des technologies utilisées. Il a également eu l'opportunité d'apprendre certaines compétences spécifiques et de gagner en expertise, à la fois en conception mécanique, du concept et de la conception matérielle des éléments mécaniques, et cela en appliquant ses connaissances acquises sur le terrain ainsi que celles apprises durant la formation théorique.

Salvatore a pu aussi utiliser des logiciels de conception très avancés, plus que ceux mis à disposition par le centre d'EFPP, ce qui rend son profil de compétence encore plus intéressant et polyvalent en vue d'un futur engagement.

**L'entreprise collaborante (B) • Elettrostamperia Poppi srl** est une entreprise de production créée en 1962. Grâce à des investissements continus en équipement de haute technologie, elle est hautement spécialisée dans la mise en place et la fabrication de n'importe quel type de partie mécanique sur la base d'un dessin, à partir de toutes formes d'acier : inox, porteur, carbone, inoxydable, etc. Salvatore a rejoint le département de production. Il a pu approfondir ses connaissances et compétences relatives à la technologie des matériaux, aux particularités du processus de production, aux techniques de production et aux systèmes de réalisation de tout type de moulage.

**De retour à l'entreprise A** • Salvatore a apporté avec lui tout le bagage acquis, ses nouvelles connaissances et capacités relatives à la conception de produits et au processus de mise en œuvre. Salvatore pouvait réaliser des dessins techniques avec une meilleure compréhension de l'ensemble du processus de production, de la première idée à son exécution. Il a également pu appréhender comment la conception pouvait tenir compte de certaines particularités de la phase de production, de dispositions spécifiques permettant de diminuer le temps de production et, surtout, de diminuer les risques de non-conformité du produit final.

### 3.1 Une expérience positive et des avantages tangibles pour tous : stagiaire, entreprises, centre de formation

La combinaison des formations avec différentes entreprises a fait de l'apprentissage pratique une expérience nettement plus forte et riche pour le stagiaire ainsi que pour les employeurs. Cela a établi et renforcé une relation win-win.

<p><b>Une expérience professionnelle dans deux environnements de travail</b></p>	<p>Pour le stagiaire, le fait de bénéficier d'une expérience professionnelle dans deux environnements de travail différents a été très utile pour renforcer ses compétences organisationnelles et relationnelles, en plus des compétences techniques.</p>
<p><b>Un connaissance de la chaîne de production dans son ensemble</b></p>	<p>Concernant le processus mécanique de base, grâce à la rotation dans deux entreprises – l'une spécialisée dans la conception et le dessin technique, l'autre dans la production – le stagiaire a pu acquérir une connaissance de l'ensemble de la chaîne de production et pas uniquement de la phase de conception du processus.</p>
<p><b>Les employeurs considèrent que le modèle cotrain peut renforcer leur compétitivité à moyen et long terme</b></p>	<p>L'évaluation, réalisée au travers de questionnaires et d'entrevues suite à l'expérimentation cotrain impliquant des apprenants et des entreprises, montre des résultats très positifs. Les deux entreprises ont considéré que le modèle pourrait être un outil efficace pour renforcer leur compétitivité à moyen-long terme grâce aux nouvelles compétences amenées par le stagiaire ainsi qu'au nouveau partenariat commercial qu'ils ont pu mettre en place ensemble. D'après les employeurs, grâce à cotrain, ils peuvent se mettre en relation avec un nouveau partenaire industriel, renforçant ainsi leur implantation industrielle.</p>

### 3.2 Après cotrain

Elettrostamperia Poppi srl aurait souhaité engager Salvatore.

Celui-ci a toutefois préféré continuer son apprentissage en suivant une formation technique proposée par Lamborghini SA, leader international du secteur automobile.

Ensuite, une autre entreprise mécanique de la région (la province de Bologne) l'a engagé pour travailler spécifiquement dans le département de production.

Nous considérons que l'expérience cotrain a augmenté son employabilité.

<b>Salvatore</b>	[plus compétent]
« Grâce à cotrain, j'ai eu l'opportunité d'améliorer mon apprentissage dans le programme de cours IFTS et d'acquérir de nouvelles compétences. Cotrain m'a permis de rencontrer des entreprises différentes, des réalités différentes. Au final, ça donne une vue d'ensemble du travail, et vous vous sentez plus à l'aise, plus fort. »	
<b>L'entreprise principale (A)</b> X MEM srl	[émulation]
« Notre entreprise a eu la possibilité d'analyser les méthodes de formation mises en place pour les stagiaires et les nouveaux travailleurs en comparant nos pratiques avec celles d'autres entreprises et en exploitant les retours des stagiaires sur la base de leurs différentes expériences de formation. Cela nous a aussi permis de revoir nos méthodes de formation pour les nouveaux engagés. »	
<b>L'entreprise collaborante (B)</b> Elettrostamperia Poppi srl	[les jeunes ont une meilleure vision du marché du travail]
« Grâce à cotrain, les stagiaires/apprentis ont l'occasion de prendre connaissance et d'évaluer le marché du travail parce qu'ils peuvent voir et comparer différents emplois et différents environnements de travail. Les jeunes peuvent se faire une meilleure idée de leur futur choix d'emploi. »	
<b>Le centre d'EFP</b>	[meilleure expertise]
« Centoform a renforcé : ▶ son réseau d'entreprises ; ▶ son rôle de consultance ; ▶ sa réputation concernant la conception, le développement et la mise en œuvre de programmes de formation innovants, connectés au besoin du marché du travail. »	

## 4 Luca, une cotrain avec trois entreprises, débutant dans une entreprise collaborante avec un retour à l'entreprise principale

Ce projet impliquait un apprenant, Luca, et trois entreprises.

Modèle cotrain : B-A-C-A

Entreprise A : Sagom Tubi SpA

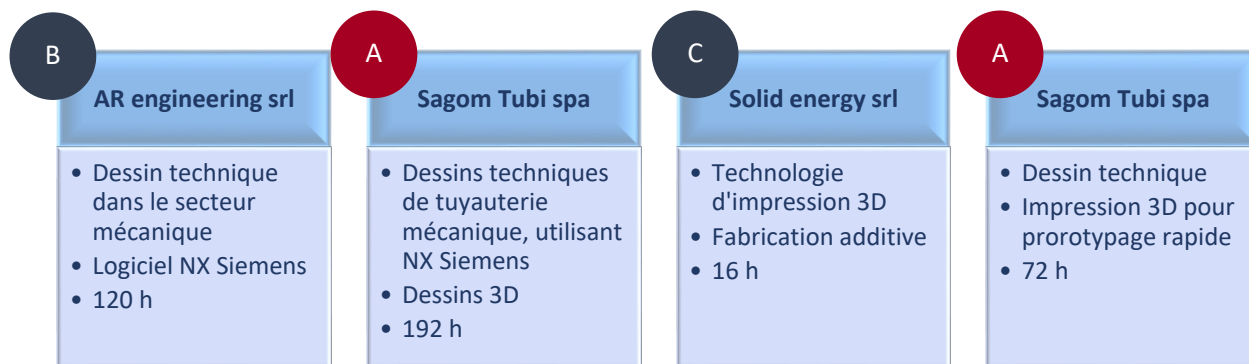
Entreprise B : AR Engineering srl

Entreprise C : Solid Energy srl




Sagom Tubi est considérée comme l'entreprise principale (A), car elle a accueilli l'apprenant pour le plus grand nombre d'heures de formation.

La durée du stage, sur la base du programme de formation IFTS dans le secteur mécanique (EQF 4), était de 300 heures. Luca a accompli différentes parties de sa formation pratique dans ces trois entreprises, comme convenu dans son plan de formation individuel.



**L'entreprise principale (A) • Sagom Tubi spa** est établie depuis 1973 et spécialisée dans la fabrication de tuyauterie en fer, cuivre et aluminium, ainsi que de joints et raccords de tuyaux flexibles en caoutchouc pour les systèmes hydrauliques, à injection et de climatisation.

**L'entreprise collaborante (B) • AR Engineering srl**, établie en 2014, est spécialisée dans la conception de projets d'ingénierie. Elle propose des études de faisabilité, d'analyse cinématique, de modèles structurels et de dynamique des fluides en utilisant la méthode des éléments finis.

 **L'entreprise collaborante (C) • Solid Energy srl** est membre de THE3DGROUP, le partenaire italien le plus important en innovation digitale 3D. Elle est très spécialisée dans l'impression 3D, la rétro ingénierie, la certification de modèles dimensionnels, le mesurage digital, l'analyse ergonomique, les conceptions techniques fonctionnelles, l'analyse de facilité de montage, la conception visuelle pour les secteurs de l'industrie automobile, l'énergie, l'aérospatiale et l'automatisation industrielle.

**Le stagiaire • Luca**, a débuté sa formation dans l'entreprise B, AR Engineering, pour améliorer ses connaissances et capacités dans le dessin technique pour le secteur mécanique. Il a en particulier eu l'opportunité d'améliorer ses compétences techniques en employant le logiciel mécanique 3D NX Siemens, très utilisé dans l'industrie automobile.

Ensuite, Luca est allé dans l'entreprise A, Sagom Tubi, une entreprise de production qui utilise aussi NX Siemens pour la conception de tuyauteries et de composantes métalliques. Centoform a conçu cette deuxième étape de la formation comme une suite directe de la première, permettant au jeune d'appliquer directement les compétences TIC nouvellement acquises dans un environnement de travail.

La troisième étape a été réalisée dans l'entreprise C, Solid Energy, une entreprise très innovante spécialisée dans la fabrication additive, et en particulier dans les technologies innovantes d'impression 3D. Dans cette entreprise, Luca a pu apprendre des techniques mécaniques particulières, en utilisant des imprimantes 3D et différents matériaux (métal, plastique, résine, etc.)

La quatrième et dernière étape de Luca a été un retour dans l'entreprise A, Sagom Tubi, armé de meilleures compétences à la fois techniques et organisationnelles.

**Luca est devenu l'ambassadeur** d'une nouvelle technologie utilisée par Solid Energy, l'entreprise C, au sein de l'entreprise A.

Grâce au modèle cotrain, Luca a été en mesure de promouvoir l'innovation de l'impression en 3D, ce qui a facilité une réflexion interne au sein de l'entreprise A, Sagom Tubi SPA. Il a pu se concentrer sur la possibilité d'introduire à l'avenir cette technologie de production très efficace et peu coûteuse.

## 4.1 Une expérience positive et des avantages tangibles pour tous : stagiaire, entreprises, centre de formation

La combinaison des formations avec différentes entreprises a fait de l'apprentissage pratique une expérience nettement plus forte et riche pour le stagiaire ainsi que pour les employeurs, établissant et renforçant ainsi une relation win-win.

<b>Une expérience professionnelle dans deux environnements de travail</b>	La combinaison d'expériences de travail dans cette cotrain a permis au stagiaire de développer une vision à 360° des entreprises, tant au niveau des aspects organisationnels que de l'ensemble des processus de travail. Cotrain lui a donné l'opportunité de renforcer son profil, afin de devenir plus confiant et plus attractif pour un futur emploi.
<b>Un connaissance de la chaîne de production dans son ensemble</b>	Concernant le cœur du processus mécanique, grâce à la rotation dans deux entreprises – l'une spécialisée dans la conception et le dessin technique, l'autre dans la production – le stagiaire a pu acquérir une connaissance de l'ensemble de la chaîne de production et pas uniquement de la phase de conception du processus.
<b>Les employeurs considèrent que le modèle cotrain peut renforcer leur compétitivité à moyen et long termes</b>	2 des 3 entreprises ont perçu un retour important à moyen-long terme en terme de compétitivité et renforcement des compétences internes. Tous les employeurs ont considéré cotrain comme un outil fort, permettant de renforcer l'employabilité et de faciliter l'innovation dans les politiques d'emploi régionales. Tous étaient d'accord de promouvoir le modèle cotrain auprès d'autres entreprises, même si dans certains cas, la crainte d'une augmentation de la charge administrative était encore présente.

## 4.2 Focus sur les bénéfices amenés par cotrain pour le centre d'EFP et entre les entreprises

Au cours de leur formation, les apprenants ont suivi des cours, tant en classe que dans le laboratoire TIC. Les stages en entreprise étaient donc extrêmement importants pour terminer leur apprentissage. Au centre de formation, les étudiants apprennent seulement à utiliser les logiciels particuliers (de CAO – conception assistée par ordinateur) pour la conception et la mise en place de projets. En entreprises, les apprenants ont pu acquérir une compréhension particulière des aspects organisationnels des entreprises et de leurs processus de travail sur base d'une expérience directe. Ils ont aussi pu acquérir de meilleures capacités dans la conception informatisée grâce à leur connaissance sur le terrain des processus de production.

Luca a en outre reçu une demande particulière de Sagom Tubi. L'entreprise lui a demandé d'acquérir certaines nouvelles compétences spécifiques durant son stage chez Solid Energy. Celles-ci concernaient l'utilisation de l'impression 3D pour la réalisation de « DIMA », un moule pour la fabrication de tuyaux. Ce nouveau processus de production a permis un recouvrement de certaines étapes de la production avec la conception de DIMA entraînant une diminution de la durée et des coûts de production. Le bénéfice engendré pour Sagom Tubi a été très appréciable.

Un autre impact important a été le lancement d'une relation commerciale entre ces entreprises pour l'introduction des technologies d'impression 3D de l'entreprise C dans le processus de production de l'entreprise A.

### 4.3 Après cotrain

Luca a trouvé un emploi correspondant à son profil, même si AR Engineering ne l'a pas engagé comme attendu au départ. La cotrain a engendré de la valeur ajoutée et des bénéfices pour tous.

<b>Le stagiaire</b>	<b>[plus compétent]</b>
<i>« J'ai amélioré mon profil professionnel et mes compétences, maintenant mon CV est plus compétitif qu'avant, et j'ai enfin trouvé le boulot que je voulais. »</i>	
<b>L'entreprise principale</b> Sagom Tubi SPA	<b>[une bonne planification de la formation est fondamentale]</b>
<i>« Si l'activité est planifiée correctement et dans les temps, cela n'engendrera aucune démarche bureaucratique ni aucun effort administratif. »</i>	
<b>Les entreprises collaborantes</b> AR Engineering SRL	<b>[échange de connaissance]</b>
<i>« Notre entreprise a eu la possibilité de rencontrer plus de stagiaires et de lancer de nouvelles collaborations avec d'autres entreprises pour partager un savoir-faire. »</i>	
<b>Solid Energy SRL</b>	<b>[les apprenants sont des ambassadeurs pour notre technologie]</b>
<i>« Je pense qu'il est fondamental de transmettre les connaissances sur notre technologie aux étudiants. Nous espérons qu'à l'avenir, ceux-ci auront besoin de notre technologie dans leur emploi et pourront s'en servir pour résoudre certains problèmes ou améliorer la productivité. Cela pourrait aussi mener à de nouveaux partenariats avec les entreprises chez qui nos anciens étudiants iront travailler. »</i>	
<b>Le centre d'EFP</b>	<b>[meilleure expertise]</b>
<i>« Centoform a renforcé :</i> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ <i>son réseau d'entreprises ;</i></li><li>▶ <i>son rôle de consultance ;</i></li><li>▶ <i>sa réputation concernant la conception, le développement et la mise en œuvre de programmes de formation innovants, connectés au besoin du marché du travail. »</i></li></ul>	

## 5 Les pilotes cotrain mis en place en Italie

Le secteur de l'ingénierie mécanique et de la mécatronique est l'un des secteurs les plus importants de la Région d'Emilie Romagne au niveau de l'excellence de sa production et du nombre d'entreprises actives. Il s'agit également d'un secteur en développement et en innovation permanents, suite à la globalisation des marchés et la digitalisation des processus de travail. Les profils professionnels clés doivent améliorer leurs compétences transversales et techniques en ce qui concerne la conception et les phases de production.

La formation collaborative permet aux apprenants :

- ▶ d'acquérir les compétences comportementales et relationnelles, ainsi que les compétences techniques, nécessaires au travail en autonomie ;
- ▶ d'obtenir une connaissance complète, une vue d'ensemble du processus de travail, de la conception à la production et la maintenance.

Ce genre d'opportunités est souvent impossible à trouver au sein d'un modèle à une entreprise.

Le tableau suivant récapitule les différents pilotes cotrain mis en place en Italie durant le projet, reprenant les entreprises collaborantes et compétences acquises.

Technicien de gestion et de maintenance de systèmes automatisés			
<b>Ⓐ C.M.P. srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la production de machineries mécaniques automatisées.</li> <li>▶ Techniques de maintenance.</li> </ul>	<b>Ⓑ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultance en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ C.M.P. srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Techniques de maintenance.</li> </ul>	
Technicien de gestion et de maintenance de systèmes automatisés			
<b>Ⓐ V2 Engineering srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Production de machines d'emballage.</li> </ul>	<b>Ⓑ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultance en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ V2 Engineering srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Production de machines d'emballage.</li> </ul>	
Technicien de gestion et de maintenance de systèmes automatisés			
<b>Ⓐ NOVA srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la construction d'installations mécaniques et de machines.</li> <li>▶ Techniques de maintenance.</li> </ul>	<b>Ⓑ BALTUR SPA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la production de systèmes de chauffage et de refroidissement.</li> <li>▶ Logiciel de programmation PLC.</li> <li>▶ Utilisation d'appareils mécaniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultance en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓓ NOVA srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Techniques de maintenance.</li> </ul>

Technicien de gestion et de maintenance de systèmes automatisés			
<b>Ⓐ OTM srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la construction d'installations mécaniques et de machines.</li> <li>▶ Techniques de maintenance.</li> </ul>	<b>Ⓑ BALTUR SPA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la production de systèmes de chauffage et de refroidissement.</li> <li>▶ Logiciel de programmation PLC.</li> <li>▶ Utilisation d'appareils mécaniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultation en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓓ OTM srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Techniques de maintenance.</li> </ul>
Technicien de gestion et de maintenance de systèmes automatisés			
<b>Ⓐ Carpigiani srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la production de machinerie alimentaire.</li> <li>▶ Techniques de maintenance.</li> </ul>	<b>Ⓑ SM srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la construction d'équipements mécaniques.</li> <li>▶ Logiciel de programmation PLC.</li> <li>▶ Utilisation d'appareils mécaniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultation en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓓ SM srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utilisation d'appareils mécaniques.</li> </ul>
Technicien de gestion et de maintenance de systèmes automatisés			
<b>Ⓐ Easy snap copacking srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la construction d'installations et de machinerie d'emballage mécanique.</li> <li>▶ Utilisation d'appareils et d'outils mécaniques.</li> </ul>	<b>Ⓑ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultation en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ Easy snap copacking srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utilisation d'appareils et d'outils mécaniques.</li> </ul>	
Technicien de gestion et de maintenance de systèmes automatisés			
<b>Ⓐ BALTUR SPA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la production de systèmes de chauffage et de refroidissement.</li> <li>▶ Logiciel de programmation PLC.</li> <li>▶ Utilisation d'appareils mécaniques.</li> </ul>	<b>Ⓑ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultation en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ BALTUR SPA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Logiciel de programmation PLC.</li> <li>▶ Utilisation d'appareils mécaniques.</li> </ul>	
Technicien de gestion et de maintenance de systèmes automatisés			
<b>Ⓐ Nuova S.P.Z. srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la construction d'installations mécaniques.</li> <li>▶ Maintenance d'installations et de machinerie.</li> </ul>	<b>Ⓑ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultation en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ Easy snap copacking srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la construction d'installations et de machinerie d'emballage mécanique.</li> <li>▶ Utilisation d'appareils et d'outils mécaniques.</li> </ul>	<b>Ⓓ Nuova S.P.Z. srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Maintenance d'installations et de machinerie.</li> </ul>

Conception mécanique			
<b>Ⓐ X.MEM srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans le dessin technique et les techniques de production mécaniques innovantes.</li> <li>▶ Conception et dessin technique.</li> </ul>	<b>Ⓑ Elettrostamperia Poppi srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans le refoulement électrique et le façonnage de tout type d'équipement en tous types d'aciers à partir d'un dessin.</li> <li>▶ Processus de production mécanique.</li> </ul>	<b>Ⓒ X.MEM srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conception et dessin technique.</li> </ul>	
Conception mécanique			
<b>Ⓐ AR ENGINEERING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la conception technique et la consultation en génie mécanique.</li> <li>▶ Dessins techniques.</li> </ul>	<b>Ⓑ Sagom Tubi srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans la production de tuyauterie.</li> <li>▶ Production de composants mécaniques.</li> </ul>	<b>Ⓒ Solid Energy srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans l'impression 3D, la rétro ingénierie et l'innovation en conception mécanique.</li> <li>▶ Impression 3D.</li> </ul>	<b>Ⓓ Sagom Tubi srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Production de composants mécaniques.</li> </ul>
Conception mécanique			
<b>Ⓐ Bonfiglioli Engineering srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans le dessin technique et les techniques de production mécaniques innovantes.</li> <li>▶ Modélisation solide, conception de machinerie d'emballage.</li> </ul>	<b>Ⓑ Solid Energy srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans l'impression 3D, la rétro ingénierie et l'innovation en conception mécanique.</li> <li>▶ Impression 3D.</li> </ul>	<b>Ⓒ Bonfiglioli Engineering srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Modélisation solide, conception de machinerie d'emballage.</li> </ul>	
Conception mécanique			
<b>Ⓐ ATG srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans les articles en élastomère vulcanisé, en particulier pour le secteur automobile.</li> <li>▶ Modélisation mécanique en 3D.</li> </ul>	<b>Ⓑ Solid Energy srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entreprise spécialisée dans l'impression 3D, la rétro ingénierie et l'innovation en conception mécanique.</li> <li>▶ Impression 3D.</li> </ul>	<b>Ⓒ ATG srl</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Modélisation mécanique en 3D.</li> </ul>	

## IV. Récits de formations collaboratives en Belgique – CEFA

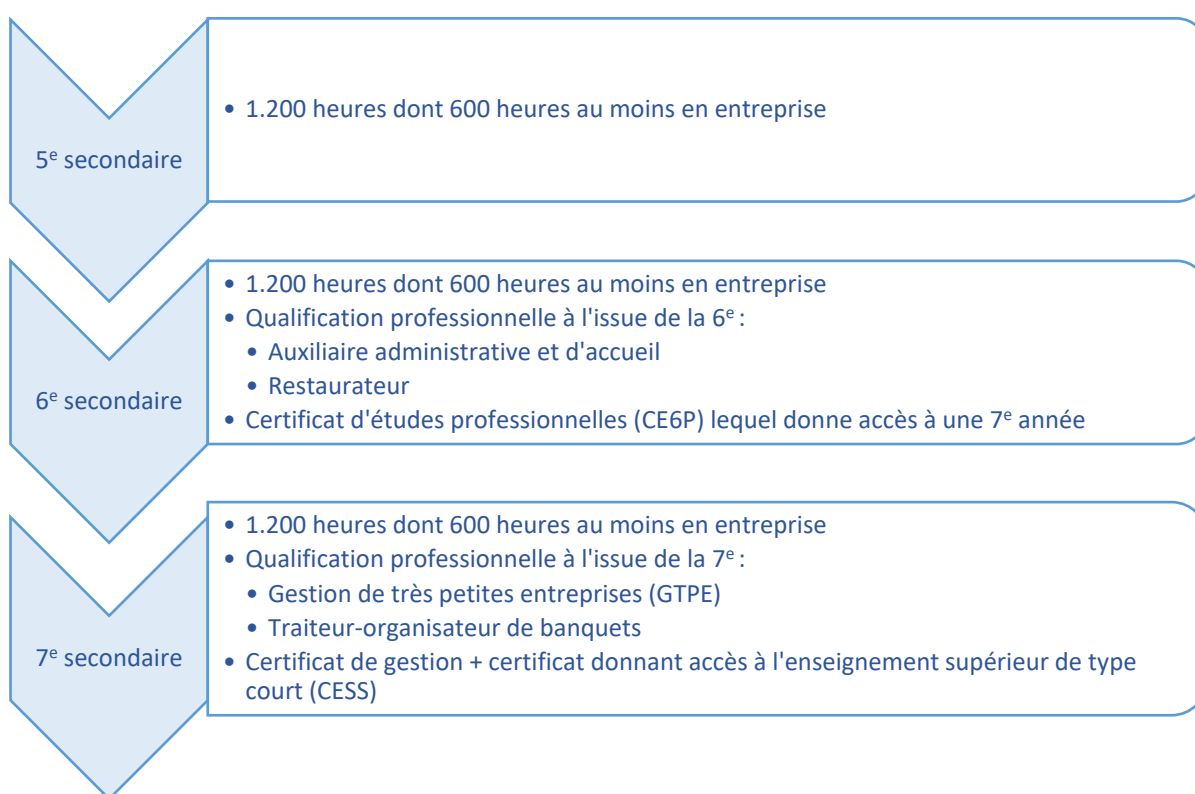
Rédaction : CEFA CST

### 1 Le choix des sections de formation

Les CEFA organisent la formation en alternance dans le champ de l'éducation. Ils sont liés à des établissements d'enseignement secondaire à temps plein. Le nombre d'années scolaires correspond à la structure de l'enseignement secondaire, allant de 1 à 6. La formation en alternance est organisée de la 3<sup>e</sup> à la 6<sup>e</sup> année et les jeunes sont en entreprise durant ces années. Certains des métiers auxquels forment les CEFA sont organisés en une 7<sup>e</sup> année.

Parmi celles que le CEFA CST organise, la direction et l'équipe ont identifié des sections qui offraient un bon potentiel de succès, en particulier les sections de travaux de bureau et de restauration.

Chaque année compte 1.200 heures dont 600 heures au moins en entreprise.



Le CEFA a organisé des sessions d'information COTRAIN destinées aux apprenants en vue d'expliquer les principes de la formation collaborative, ses raisons d'être et la base volontaire du projet pour les jeunes.

Les référents CEFA ont fourni l'information lors de rencontres en face-à-face.

Etant donné la durée de la formation en apprentissage (3 ans) et la durée du projet COTRAIN, les référents ont prématurément mis fin à des contrats qui avaient débuté dans le modèle « une entreprise ». Entamer une cotrain se fait de manière volontaire, donc employeurs et jeunes devaient marquer leur accord. C'est l'une des difficultés pointées par les référents au départ du projet.

## 2 Les objectifs du modèle cotrain

**Concernant la section Travaux de bureau.** Le CEFA considère que la formation collaborative peut engendrer un réel avantage pour les apprentis, pour les raisons suivantes :

- ▶ le profil de formation couvre une variété de tâches administratives et d'assistance habituellement communes à plusieurs entreprises : des tâches sous supervision d'un supérieur ou des tâches de gestion d'accueil pour faire en sorte que les relations avec les clients et les visiteurs se déroulent sans heurts et avec professionnalisme. Ces activités incluent notamment : répondre au téléphone, recevoir et diriger des visiteurs, passer commande de matériel de bureau, s'assurer que tout est à disposition dans les locaux, s'assurer que les équipements et les appareils fonctionnent correctement de même qu'effectuer des tâches de secrétariat en lien avec des petites opérations de caisse, prendre des dispositions pour des voyages, des rendez-vous... ;
- ▶ les activités spécifiques des entreprises peuvent rendre ces tâches particulières de plusieurs manières. Les fonctions de bureau peuvent être effectuées dans différents types d'entreprises (ou de départements) : différentes en taille, grandes, petites ; en statuts, public, privé, non-marchand ; et couvrir différents types d'activités, juridique, immobilier, ressources humaines, médical, commercial (incluant une grande variété de biens et services à commercialiser), hôpital, entrepreneurs dans des secteurs spécifiques, IT, construction, mobilité, conception web, formation...

L'objectif du CEFA en début de projet, en diversifiant les entreprises, était de correspondre le plus efficacement possible au profil de formation de même que de pratiquer des activités similaires dans des contextes professionnels différents et avec des outils différents, ce qui souvent modifie les tâches à accomplir.

**Concernant la section Restauration.** Les métiers de restaurateur et de traiteur comprennent des prestations de diverses natures et de différentes ampleurs. Ils sont en pleine évolution, ce qui invite à développer des connaissances plurielles : variété des produits, associations de saveurs, textures, épices, aromates, accords mets/vin... Les référents du CEFA estiment que le secteur est propice au modèle vu la variété de techniques culinaires, les positionnements des entreprises, la difficulté de placer des apprenants à tous les postes d'une entreprise et les personnalités des chefs formateurs en entreprise.


## 3 Amara, une cotrain à deux entreprises qui démarre dans l'entreprise collaborante – Travaux de bureaux

Entreprise B : Immo souverain

Entreprise A : Optic Wauters

Modèle cotrain : B-A



 Amara a débuté sa formation en 5<sup>e</sup> secondaire, dans l'option Travaux de bureau. L'école à temps plein ne lui convenait plus. Elle a choisi la formation en alternance pour découvrir un vrai job, le marché du travail, et comme un moyen de gagner de l'argent. Sa formation avançant, elle a choisi une voie lui permettant d'accéder à une 7<sup>e</sup> année.

Le CEFA collabore avec la Commission paritaire 323 depuis 2010 en vue d'encourager des apprentis des entreprises immobilières et de syndicats à se former en tant qu'assistant administratif (section Travaux de bureau) ou assistant commercial (section Vente).

L'objectif est d'encourager les jeunes à effectuer une 7<sup>e</sup> année en gestion et de devenir polyvalents en gestion et vente.

Amara était motivée et présentait un très bon profil. En début d'année scolaire, sa référente lui a donné l'occasion de postuler pour deux emplois. Les deux entretiens étaient positives. Les employeurs avaient identifié un profil mature et voulaient chacun l'engager. Amara a choisi de travailler chez un opticien, Optique Wauters, sous contrat d'alternance.

Les tâches étaient variées mais, dans une petite structure, il y a un risque de ne pas pouvoir couvrir tout le profil de formation.

Sous conseil de son référent, Amara a commencé à travailler en tant qu'assistante administrative dans une agence immobilière.

L'objectif de la formation est de poursuivre sa formation avec une 7<sup>e</sup> secondaire en gestion de très petites entreprises (GTPE) en tant qu'employé administratif et commercial polyvalent.

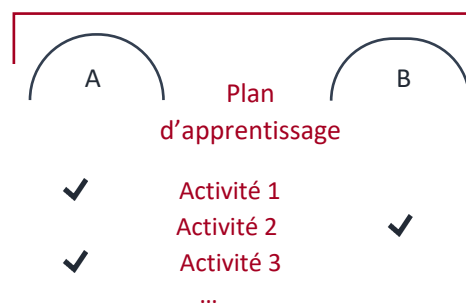
B	Optique Wauters	A	Immo Souverain
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contact clientèle</li> <li>• Vente, contacts et recherche fournisseurs</li> <li>• 1.300 heures</li> <li>• Contrat d'alternance</li> <li>• 01/10/17 -&gt; 13/10/18</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer les documents pour la vente/location</li> <li>• Assurer le suivi des demandes clients</li> <li>• 2.200 heures</li> <li>• CAI sectoriel</li> <li>• 15/10/18 -&gt; 15/0920</li> </ul>




Etant donné que le volume d'heures chez Immo Souverain est plus élevé que dans la première entreprise, Immo Souverain est considéré comme l'entreprise principale (A).

**L'entreprise collaborante (B) • Optique Wauters** est une petite boutique d'optique, avec 25 ans d'expérience. En magasin et en ligne, l'entreprise propose une gamme habituelle de lunettes : lunettes de vue, lunettes de soleil, lunettes de sport, lunettes pour enfants, lentilles correctrices, lentilles de contacts... et possède l'équipement technologique pour produire ses propres produits.

**L'entreprise principale (A) • Immo Souverain** est une agence immobilière. Elle emploie 8 personnes. L'entreprise est partenaire du CEFA, prête à former et à encadrer de jeunes personnes dès le début du projet. Deux autres jeunes, l'un en 6<sup>e</sup> et l'autre en 7<sup>e</sup> secondaires, sont déjà en formation dans l'entreprise, sous contrat sectoriel des partenaires sociaux (CAI : contrat d'apprentissage industriel).

Une formation en alternance avec ces types d'entreprises offre la possibilité d'apprendre les éléments basiques du plan de formation de même que le contexte propre à l'entreprise, ses outils spécifiques et les relations clients. Ci-après, un exemple de présentation du plan de formation en Belgique.



 Boutique d'optique	 <b>Auxiliaire administrative et d'accueil</b> <b>Aperçu principal du plan de formation</b>	 Agence immobilière
●	Répondre au téléphone.	●
●	Recevoir et diriger les clients.	
●	Effectuer des appels téléphoniques.	●
	Gérer les mails entrants et les colis.	●
●	Utiliser des sources d'information (catalogues, prix...), rechercher des informations fournisseurs...	
	Gérer l'agenda électronique et envoyer des courriels.	●
●	Identifier les besoins des clients.	
●	Développer des compétences en communication.	●
●	Aider les clients.	
●	Mettre à jour différents outils.	●
●	Archiver, organiser, classer en utilisant un ordinateur et retrouver des informations : factures, bons de commandes, dossiers de vente et de location...	●
●	Utiliser la copieuse, le scanner et envoyer des fax.	●
	Utiliser un traitement de texte, un tableur ; dactylographier des textes, des courriels... : <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ taper des baux et des compromis de vente ;</li> <li>▶ mettre à jour des listes Excel ;</li> <li>▶ établir des relevés de gaz, électricité et eau.</li> </ul>	●
	Utiliser un logiciel professionnel immobilier, mettre à jour une base de données... : <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ entrer les biens immobiliers ;</li> <li>▶ écrire les descriptions immobilières ;</li> <li>▶ mettre à jour la base de données : coordonnées immobilières, parcelles cadastrales...</li> </ul>	●
	Passer commande des fournitures de bureau et assurer le bon fonctionnement des installations du bureau : matériel, vitrine, commandes, documents..., mettre à jour la vitrine avec les nouveaux biens...	●
●	Faire preuve d'autonomie.	●
●	Gérer le stress.	●
●	S'autoévaluer.	●

## Une expérience positive et constructive

<p><b>Employeur et apprentie avaient de bonnes relations professionnelles et de formation</b></p>	<p>Après une année d'expérience professionnelle, Amara avait développé de bonnes relations avec l'employeur, gagné en confiance et en maturité. Ce sont des compétences importantes car les employeurs sont alors enclins à donner plus de tâches avec plus de responsabilité, de même qu'avec les clients, en particulier pour des services d'optique.</p>
<p><b>L'employeur comprend et soutient le projet professionnel du jeune</b></p>	<p><b>Avantages pour Amara</b> L'employeur Optical Wauters comprend le projet de formation d'Amara. Elle donne son accord pour qu'Amara fasse quelques jours d'essais dans une agence immobilière.</p> <p><b>Avantages pour le centre de formation</b> La relation entre le centre de formation et la boutique d'optique demeure, la cotrain a renforcé la confiance entre l'employeur et le centre de formation.</p>

Amara a atteint ses objectifs, et sa formation se poursuit.

<p><b>Amara</b></p> <p>« Grâce à la cotrain, j'ai appris beaucoup. Les employeurs m'ont montré de nombreuses tâches. Je peux effectuer plus de choses, des choses variées. Je me vois progresser et je prends de plus en plus confiance en moi et mes capacités. »</p>	<p><b>[plus qualifiée et désireuse de progresser]</b></p>
--	---

## 4 Inès, une cotrain à trois entreprises – Section Travaux de bureau

Entreprise A : Bouvy motor Nissan

Entreprise B : Yakimmo

Entreprise C : Centre automobile Charleroi

Modèle cotrain : A-B-C



Ce récit du pilote met en évidence le point de vue du jeune.

Inès assure des tâches administratives relatives à la clientèle et assure les visites avec les clients (vente et location). Elle a commencé ses cours dans la section Travaux de bureau alors qu'elle avait 18 ans. Elle voulait apprendre en travaillant et a donc choisi une formation en alternance et obtenu un contrat d'alternance chez un vendeur automobile.

**L'entreprise principale (A) • Bouvy Motor Nissan** est un vendeur automobile. L'employeur a vu qu'Inès trouvait rapidement ses marques et l'a affectée à la division interne des véhicules d'occasion. Inès a appris à gérer toutes les procédures et obligations administratives pour les clients en lien avec l'achat d'un véhicule d'occasion.

**L'entreprise collaborante (B) • Yakimmo** est une agence immobilière qui propose des services de vente, d'expertise, de location, d'états des lieux et d'audit. Ce contexte et ces services étaient tout à fait nouveaux pour Inès.

**L'entreprise collaborante (C) • Center Car Charleroi** est un vendeur automobile. En retournant dans un contexte qu'elle connaît, Inès pouvait continuer à apprendre et réaliser des tâches administratives et des obligations administratives mais pour des véhicules neufs. Cela signifie des procédures administratives différentes, des documents différents ainsi qu'un logiciel différent avec lequel travailler.

## Une expérience positive et constructive

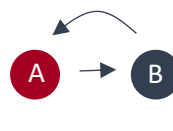
<b>Inès construit progressivement ses compétences dans des contextes différents puis similaires.</b>	Inès entre dans la troisième entreprise avec deux expériences professionnelles, dont une dans une entreprise similaire. Elle était dès lors familiarisée avec les termes techniques de même qu'avec le jargon technique et administratif. Elle avait aussi davantage confiance dans sa capacité à apprendre.
<b>Inès est prête à travailler. Son expérience professionnelle lui apporte de la confiance</b>	Inès est prête à travailler quand elle commence son deuxième contrat de formation chez Yakimmo. Même si les services de l'entreprise sont très différents, elle sait de par sa première expérience qu'il y a des procédures à respecter et des obligations à remplir.
<b>Inès prend conscience de son évolution et de ses progrès.</b>	Quand elle est arrivée dans la nouvelle entreprise, Inès a pris conscience de la valeur et de l'utilité de sa première expérience professionnelle. Elle s'est vue évoluer. Cela a renforcé sa confiance en sa capacité à apprendre.

## 5 Nathan, une cotrain à deux entreprise avec retour dans la première – Section Restauration

Entreprise A : Le Gros Vélo (restaurant)

Entreprise B : La Maison Nicolas Lefevre (traiteur)

Modèle cotrain : A-B-A




Malgré la lourdeur administrative de ce type de modèle A-B-A, les partenaires l'ont mis en œuvre.

[∞] Difficulté : certains modèles cotrain impliquent une répétition des procédures administratives, p. 40

Ce récit est celui de Nathan, apprenti en 7<sup>e</sup> année, qui a souhaité travailler chez un traiteur.

Comme pour les apprentis de la section Travaux de bureau, les référentes de la section HORECA ont organisé des sessions d'informations pour présenter le projet COTRAIN.

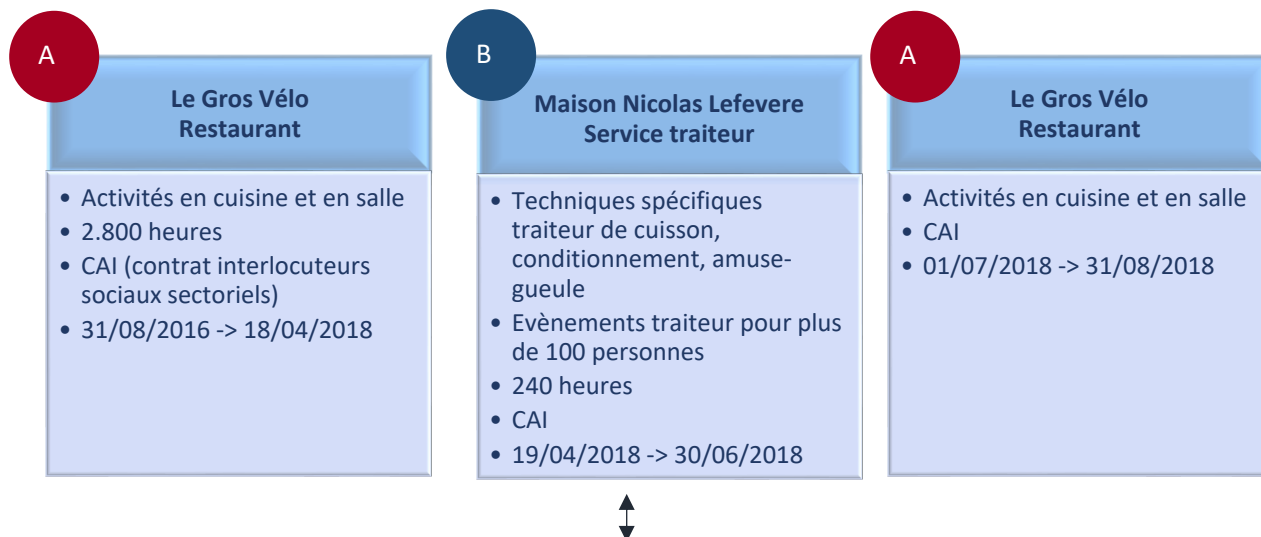
 Comme les jeunes de la vidéo COTRAIN (Flavius et Julien), Nathan est un des élèves ayant montré de l'intérêt pour une cotrain. Il était apprenti dans un restaurant et voulait développer et pratiquer davantage d'activités en lien direct avec les services de traiteur. Nathan avait envie de découvrir une autre ambiance professionnelle et un rythme de travail différent.

Les deux employeurs de Nathan ont signé une convention de formation collaborative. Les activités spécifiques aux services traiteur ont été établis dans cette convention.

**L'entreprise principale (A) • Le Gros Vélo** est un bistro restaurant qui propose une carte de brasserie, de la cuisine française et de la cuisine belge. Il comprend 50 couverts.

**L'entreprise collaborante (B) • La Maison Nicolas Lefevre** est une entreprise de traiteur qui organise des événements privés et publics, dans leurs locaux ou chez le client. Ils travaillent avec des produits culinaires exceptionnels, des produits bio, et accordent une importance particulière à la présentation. Ils peuvent aussi offrir des produits complémentaires : art de la table, arrangements floraux, mises en scène : design son et lumière.

La maison Lefevre a développé une passion pour le service traiteur depuis 1969, a été trois fois lauréat du meilleur cuisinier de Belgique et a reçu le prix Prosper Montagné, Belgique.



Services traiteurs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ participer à la production et au service en salle d'évènements professionnels : cocktails dinatoires, walking dinners, séminaires, dîners de gala... ;</li> <li>▶ préparer des mises en bouche et assiettes de dégustation (chaudes et froides) : verrines, cuillères garnies, canapés, potages ;</li> <li>▶ participer à la présentation, la décoration d'un comptoir, d'un buffet, d'une salle... ;</li> <li>▶ découvrir diverses techniques de conditionnement et réaliser les fiches clients adéquates pour utilisation ;</li> <li>▶ participer à l'élaboration d'un menu pour un évènement type en respectant un budget (déterminer le prix de revient et le prix de vente).</li> </ul>
--------------------------------	---

L'objectif de la formation collaborative chez le traiteur était de voir les activités spécifiques de services traiteurs en deux mois seulement. Cependant, la durée et la période à laquelle la cotrain s'est déroulée n'ont pas permis de couvrir toutes les activités. Nathan n'a pas pu réaliser et distribuer des fiches clients au comptoir traiteur car le traiteur met en place ce service direct au comptoir avec fiches uniquement pendant les périodes de fin d'année. En outre, comme le traiteur fait appel à un sous-traitant pour réaliser la décoration des salles, Nathan n'a pas non plus pu y participer.

### Une expérience positive et constructive

<b>Les attentes de Nathan sont rencontrées</b>	Nathan voulait découvrir une autre ambiance de travail, une nouvelle équipe. Il voulait participer à des banquets de plus de 300 personnes, apprendre le rythme du service traiteur. Il voulait apprendre de nouvelles techniques de service et de découpe, d'autres techniques de cuisson et de conditionnement.
<b>et plus... Nathan a appris des compétences inattendues</b>	Nathan a clairement compris que les activités de restauration et de service traiteur sont très différentes. Nathan a compris que gérer une chaîne de froid est plus contraignant quand on prépare des finger-food ou des entrées pour plus de 200 personnes.
<b>Nathan a clarifié son choix professionnel</b>	C'est une des spécificités de la formation en alternance : on apprend grâce à l'expérience sur le terrain. Grâce à sa cotrain et à une pratique dans un service traiteur, Nathan s'est rendu compte qu'il préfère la restauration.

**Nathan**

**[plus qualifié]**

« Je suis content d'avoir une certification traiteur-organisateur de banquets, et j'ai appris des compétences qui sont utiles pour la restauration et le service traiteur. »

## 6 Les pilotes cotrain développés par le CEFA

### 6.1 Les pilotes COTRAIN section Auxiliaire administratif(ve) et d'accueil et Gestionnaire de très petites entreprises (TPE)

Les référentes du CEFA estiment que la section est propice à la formation collaborative car les tâches y correspondant dans les entreprises varient en fonction du métier des entreprises, de leur taille, de leur statut... Si les activités visées par le profil de formation sont relativement similaires d'une entreprise à l'autre, le métier des entreprises a ses spécificités. Souvent, les formations collaboratives permettent de voir la partie plus administrative dans une entreprise et l'accueil dans l'autre.

<b>Steeve – Vente – Gestionnaire de très petites entreprises</b>		
<b>Ⓐ Century 21 Immo Dewaele</b> Accueil du client en face-à-face et au téléphone, prise de rendez-vous pour les commerciaux, gestion d'agendas, renseignements clients, encodage de biens, rédaction des descriptifs...	<b>Ⓑ Presshop</b> Ouverture et fermeture du magasin, réception des colis, gestion du point poste, réassort, caisse, agencement du magasin, contacts directs avec les clients et actes de vente.	
<b>Amara – Auxiliaire administrative et d'accueil</b>		
<b>Ⓐ Optique Wauters</b> Accueil clients, réception et émission d'appels, commandes et recherches fournisseurs, facturation, archives.	<b>Ⓑ Century 21 Immo Souverain</b> ▶ Mise à jour de la base de données (biens, coordonnées des propriétaires, parcelles cadastrales...), rédaction des baux et compromis, gestion des mails, listings Excel, relevés de gaz, eau et électricité...	
<b>Emilie – Auxiliaire administrative et d'accueil</b>		
<b>Ⓑ Sambre Logements, agence immobilière sociale</b> Tri et encodage factures, inscriptions, états des lieux ; indexations, créances, notes de crédit, état financier, refacturation, appels téléphoniques, visites, scanning, envoi factures.	<b>Ⓐ Century 21</b> Emilie pourra mettre à profit son expérience et toute la palette de compétences déjà acquises à l' AIS dans une agence immobilière de type courtage et/ou syndic.	
<b>Tundy – Auxiliaire administrative et d'accueil</b>		
<b>Ⓐ EXKI</b> Accueil client, renseignements client, réassort + connaissance des produits, impression des étiquettes, caisse, vente...	<b>Ⓑ Sambre Logements, agence immobilière sociale</b> Tâches administratives : encodage, rappels de paiement, rapports d'activités...	
<b>Inès – Auxiliaire administrative et d'accueil – Gestionnaire de très petites entreprises</b>		
<b>Ⓐ Bouvy Motor Nissan/Procar</b> Gestion des démarches administratives pour le client lors de l'achat d'un véhicule d'occasion : de l'accueil client, à la livraison administrative et physique du véhicule.	<b>Ⓑ Agence Immobilière Yakimmo</b> Accueil téléphonique et clients, renseignements clients, gestion agenda, prise de rendez-vous, encodage des biens, suivi des dossiers, prospection téléphonique, visites vente et location...	<b>Ⓒ Centre automobile de Charleroi</b> Suivi administratif des dossiers de vente véhicules neufs, logiciel propre à la vente de véhicules neufs.

<b>Malik – Auxiliaire administratif et d'accueil – Gestionnaire de très petites entreprises</b>	
<b>📍 Agence Immobilière Yakimmo</b> Accueil téléphonique et en face-à-face, renseignements clients, gestion de l'agenda, prise de rendez-vous, encodage des biens, suivi des dossiers, prospection téléphonique.	<b>📍 Sodexo</b> Service client : traitement des mails, des factures, suivi des dossiers et demandes clients, téléphone.
<b>Redouane – Auxiliaire administratif et d'accueil</b>	
<b>📍 Promimo-syndic</b> Classement, archivage, encodage comptable (factures), émission d'appels pour interventions techniques, tour des bâtiments (pour vérifier que tout va bien dans les immeubles ou pour planifier les interventions à effectuer).	<b>📍 Century 21 Immo BW</b> Evolution contact client, développer le sens commercial, apprendre à présenter les caractéristiques d'un bien, prospection téléphonique et sur le terrain, rendez-vous mandat avec son responsable.
<b>Juliette – Gestionnaire de très petites entreprises</b>	
<b>📍 Agence Immobilière ML Schmidt Privilège</b> Prospection téléphonique et sur le terrain.	<b>📍 CNE</b> Service primes (encodage), service membres (suivi des demandes d'information), comptabilité (encodage), accueil des visiteurs.
<b>Dominiko – Auxiliaire administratif et d'accueil</b>	
<b>📍 Sodexo</b> Service clientèle : traitement des mails, envoi de mails et courriers.	<b>📍 Immobilière Schmidt</b> Visites en location, gestion de son agenda, encodage dans base de données et suivi des dossiers clients, pose des panneaux (vente...).
<b>Benjamin – Auxiliaire administratif et d'accueil – Gestionnaire de très petites entreprises</b>	
<b>📍 Débit et Crédit (fiduciaire)</b> Classement, archivage, encodage prestations, scans, manipulation de différentes sources d'informations et préparation des documents comptables pour les gestionnaires.	<b>📍 Agence Immobilière Yakimmo</b> Accueil téléphonique et en face-à-face, renseignements clients, agenda, rendez-vous, encodage biens, suivi dossiers, prospection téléphonique, visites vente et location, économat, gestion stocks, scanning, retranscription de documents en Word, déclarations de km en Excel...
<b>Malhaurie – Auxiliaire administrative et d'accueil</b>	
<b>📍 Agence Immobilière Prestimmo</b> Réception des appels, traitement des mails, renseignements clients, encodage base de données, classement, archivage.	<b>📍 Gré à Gré Immobilier</b> Réception des appels, traitement des mails, renseignements clients, encodage base de données, classement, archivage... toute la gestion administrative de l'agence passe par Malhaurie qui connaît une progression incroyable !
<b>Manon – Auxiliaire administrative et d'accueil</b>	
<b>📍 Agence Immobilière Be home</b> Accueil, contact clients en suivi de mails reçus et pour proposer des biens, copies, classement, scans, encodage dans la base de données, cartes de vœux...	<b>📍 Le petit zoo, salon de toilettage</b> Gestion marketing de l'enseigne : gestion des réseaux sociaux (photos, publications...), accueil client, prise de rendez-vous, outils-applications bureautiques (Word), classements de contrat...

<b>Laïla – Auxiliaire administrative et d'accueil</b>	
<b>Ⓐ L'Audace intemporelle (magasin de décoration)</b> Gestion des appels téléphoniques, des mails, du courrier, accueil client, renseignements et suivi des dossiers clients (commandes, devis), classement, un peu de comptabilité.	<b>Ⓑ Sodexo</b> Laïla travaille au service client et consommateurs : traitement des mails, des factures, suivi des dossiers et demandes clients. En mai : formation téléphonique en interne.
<b>Marine – Vente – Gestionnaire de très petites entreprises</b>	
<b>Ⓐ Naf-Naf (prêt-à-porter)</b> Accueil client, réception marchandises, traitement colis, renvoi marchandises, vente, caisse, traitement mails avec les chiffres du jour, analyse indicateurs des chiffres de vente...	<b>Ⓑ Century 21 Immo BW</b> Traitement des mails, rapports de visite, téléphone, classement, archivage, accueil du client, encodage des fiches clients.
<b>Simon – Gestionnaire de très petites entreprises</b>	
<b>Ⓐ Carrefour Express</b> Caisse, réassort, gestion des stocks, réception des camions, tous rayons.	<b>Ⓑ Hosslet</b> Encodage des bons de livraison, réassort, encodage des commandes, téléphone, documents administratifs liés à la location de machines.
<b>Mohamed – Auxiliaire administratif et d'accueil – Gestionnaire de très petites entreprises</b>	
<b>Ⓐ Agence Immobilière Urban Concept</b> Accueil client, réception des appels, confirmation des rendez-vous, gestion des agendas, encodage des estimations.	<b>Ⓑ Agence Immobilière</b> Formation à venir.
<b>Lesly – Auxiliaire administrative et d'accueil</b>	
<b>Ⓑ Agence Immobilière Century 21 Iris</b> Téléphone, accueil visiteurs, gestion des agendas, suivi des dossiers.	<b>Ⓐ Sodexo</b> Service ventes : traitement mails de résiliation, classement, archivage, gestion des différentes boîtes mails et dispatching aux personnes concernées, enquêtes marketing, dossiers TVA.

## 6.2 Les pilotes COTRAIN section Restaurateur et traiteur

Les métiers de restaurateur et de traiteur comprennent des prestations de diverses natures et de différentes ampleurs. Ils sont en pleine évolution, invitant à développer des connaissances plurielles : variété des produits, association des saveurs, textures, épices, aromates, accords mets/vins... Les référents du CEFA estiment que le secteur est propice au modèle vu la différence des techniques culinaires, des positionnements des entreprises, la difficulté de placer des apprenants à tous les postes d'une entreprise et les personnalités des chefs formateurs en entreprise.

Mariyam Errahainy – 5 <sup>e</sup> et 6 <sup>e</sup> Restaurateur	
<b>Ⓐ Traiteur comptoir spécialisé en rôtisserie</b> Techniques de base : réaliser des entrées froides et chaudes, participer au stockage des matières premières, sauces, vinaigrettes, techniques préliminaires de préparation des légumes et des viandes, cuisson des légumes ; plats marocains pour le comptoir, normes AFSCA...	<b>Ⓑ Organisateur de banquets, de séminaires, de réceptions</b> Mises en bouche, entrées desserts, dressage sur assiette ; production pour divers évènements ; autres techniques de découpe et de conditionnement ; service salle et bar ; accueil clients lors séminaires, réceptions...
Alejandro – 5 <sup>e</sup> et 6 <sup>e</sup> Restaurateur, 7 <sup>e</sup> Traiteur-organisateur de banquets	
<b>Ⓐ Traiteur à emporter avec comptoir et organisateur de banquet</b> Menus comprenant poissons, coquillages et crustacés...	<b>Ⓑ Restaurant spécialisé en grillades de viande</b> Sauces maison, préparation et service de boissons, autre rythme de travail, service à l'américaine...
Flavius – 5 <sup>e</sup> et 6 <sup>e</sup> Restaurateur	
<b>Ⓐ Traiteur avec comptoir, spécialités poissons</b>	<b>Ⓑ Restaurant gastronomique</b> Services à l'américaine et sur assiette, service salle et accompagnement du sommelier.
Julien – 7 <sup>e</sup> complément en techniques spécialisées restauration : pâtisserie – Restaurateur	
<b>Ⓐ Pâtisserie</b> Gâteaux, tartes, tartelettes, fonds de tarte... en grande quantité, présentées individuellement.	<b>Ⓑ Restaurant gastronomique</b> Réalisation de desserts et dressage sur assiette, de glace, sorbets, flocage...
Lucas – 6 <sup>e</sup> Restaurateur, 7 <sup>e</sup> Organisateur de banquets	
<b>Ⓐ Brasserie</b> Préparation/stockage matières premières, mise en place bar et salle, préparation de boissons cocktails...	<b>Ⓑ Restaurant-traiteur</b> Gestion stock, entrées chaudes et froides, desserts, dressage sur assiette, sauces, service en salle...
Mevlan – 4 <sup>e</sup> et 5 <sup>e</sup> Restaurateur	
<b>Ⓐ Restaurant grec</b> Gestion stocks, commandes salles et bar, cuissons de brochettes de viande, scampis, sauces, découpe légumes, préparation de salades, dressage sur assiettes des entrées et desserts...	<b>Ⓑ Restaurant avec banc d'écailler (à venir, avec stage d'essai)</b> Préparation et dressage entrées, desserts, sauces, techniques poissons, coquillages et crustacés...

<b>Nathan – 7<sup>e</sup> Traiteur et organisateur de banquets</b>	
<p><b>Ⓐ Restaurant</b> Brasserie, stockage matières premières, réaliser fonds/sauces, préparation légumes, viandes poissons, réaliser des desserts, service et prise de commande...</p>	<p><b>Ⓑ Traiteur organisateur de banquets</b> Réaliser mises en bouche, zakouskis, entrées, dressage sur assiette pour plus de 1.000 couverts, élaboration de menus selon les demandes clients...</p>
<b>Ugolin – 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> Restaurateur, 7<sup>e</sup> Traiteur organisateur de banquets</b>	
<p><b>Ⓐ Restaurant et écailler</b> Stockage, réalisation entrées froides, chaudes, préparation de plateau coquillages et fruits de mer, sauces, préparation de légumes et viandes, préparation et dressage de desserts, service boissons au bar...</p>	<p><b>Ⓑ Traiteur spécialisé en poissonnerie avec comptoir</b> Stock, prise de commandes comptoir et conseils clients, dressage sur grand plateau et barquette, préparation de sauces, préparation d'entrées, réalisation plats poissons et leur dressage, coûts des produits...</p>

## V. Récits de formations collaboratives en Belgique – IFAPME

Rédaction : IFAPME

### 1 Le choix des sections de formation

Institut régional et administration centrale, l'IFAPME coordonne 16 unités décentralisées au niveau local, sur toute la Région wallonne. Dans le champ de la formation professionnelle, les années de formation sont comptées différemment que dans le champ de l'éducation. La durée de la formation étant habituellement de 3 années, on parlera d'années 1, 2 et 3.

Pour des raisons internes principalement liées à l'agrément d'entreprises formatrices que l'institut délivre, initier les pilotes a pris du temps. L'Institut devait clarifier les procédures à appliquer par les centres de formation de son réseau.

[∞ La formation collaborative est un service novateur et sur-mesure, p. 114

L'agrément des entreprises comprend la vérification des activités de l'entreprise suite à une visite par un référent.

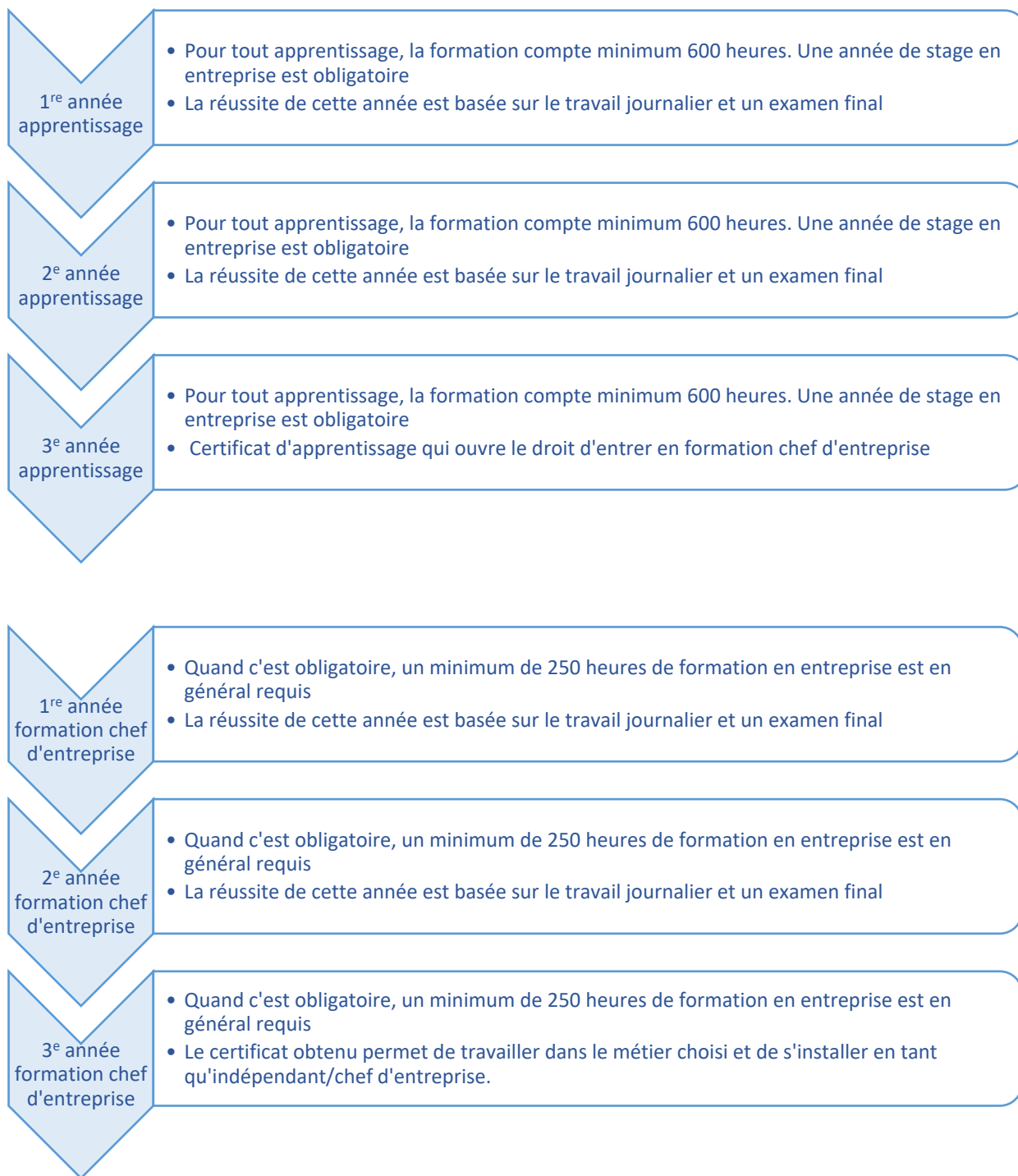
La répartition des activités est effectuée à partir d'un profil métier. Il n'a pas été aisé de conjuguer le projet COTRAIN aux procédures appliquées, lesquelles sont fondées sur une couverture totale du métier. Ce type d'agrément permet de conclure directement un contrat de trois ans. Nombre d'entreprises et de jeunes ne souhaitent pas rompre leurs habitudes. L'IFAPME a alors entamé une réflexion globale relatives aux acquis d'apprentissage dans les entreprises et l'agrément des entreprises. Une procédure d'agrément partiel a été créée. Elle offre une vision claire et pratique des activités des profils de formation et des tâches que les entreprises doivent permettre de réaliser. Les référents sont alors à l'aise pour déterminer un parcours de formation clair.

L'IFAPME a organisé des sessions d'information pour les apprentis, afin d'expliquer les principes d'une cotrain, ses raisons d'être et la base volontaire du projet pour les jeunes. L'institut a pris le temps d'expliquer le projet aux référents et aux équipes de formation intervenant dans l'agrément et dans le tutorat en entreprise. Les référents ont donné les informations à leur tour aux employeurs en personne.

L'IFAPME a développé des pilotes dans les sections Coiffure, Boulangerie-pâtisserie, Commerce/vente et Restauration, pour deux types de formation :

- ▶ l'apprentissage, pour lequel l'âge d'entrée en formation va de 15 à 18 ans ;
- ▶ la formation Chef d'entreprise, pour laquelle l'âge d'entrée est au-delà de 18 ans.

Les formations collaboratives présentées ci-après portent sur la coiffure et le commerce, en formation en apprentissage.



Vu la durée de la formation en apprentissage (3 ans) et la durée du projet COTRAIN, les référents ont prématurément mis un terme à certains contrats entamés dans le modèle « une formation-une entreprise ». Commencer une cotrain se fait sur base volontaire, ce qui signifie que jeune et employeur devaient marquer leur accord. Il s'agit de l'une des difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des pilotes.

## 2 Les objectifs du modèle cotrain

### Coiffure

L'IFAPME considère que le modèle de formation collaborative peut engendrer des avantages importants pour les apprentis, pour plusieurs raisons :

- ▶ la coiffure appelle une formation complexe étant donné la constante évolution des produits, des techniques et de la mode. Ces évolutions ont un impact important sur la croissance économique des entreprises du secteur ;
- ▶ dans ce secteur, l'IFAPME constate que les petits salons ne transmettent pas toujours le dernier « coup de peigne » et les dernières techniques de coupe. La raison en est que les employeurs pourraient craindre de perdre leur clientèle. Le marché est très compétitif, et les petites entreprises en particulier craignent de transmettre leur savoir-faire. En outre, pour les entreprises, apprendre à l'aide de têtes postiches est coûteux car leur haute qualité conditionne la qualité de l'apprentissage ; les cheveux ne peuvent être coupés, a priori, qu'une fois ;
- ▶ toutefois, les chaînes de salon de coiffure forment régulièrement leur personnel avec leur propre système de formation. Les plus grands salons de coiffure vendent leurs propres produits, possèdent leurs propres logiciels et proposent leurs propres coupes, par exemple via des défilés ;
- ▶ un autre enjeu est que dans les salons de coiffure, il est difficile d'apprendre les compétences relatives au rasage, lesquelles sont le plus souvent pratiquées exclusivement dans les salons pour homme. Or, le rasage fait partie du profil métier. En Belgique, le coiffeur relève des professions réglementées, la coiffure inclut la coiffure dames et la coiffure messieurs.

### La vente/le commerce

La formation commerçant-détaillant couvre une variété de tâches communes aux entreprises de ce secteur professionnel. Cette variété constitue un socle de compétences de base. Le profil métier est divisé en 3 années de formation, chacune correspondant à un seuil de compétences. Au fur et à mesure que la formation progresse, l'apprenti :

- ▶ apprend les différentes étapes de la vente et gagne en connaissance des produits du commerce ;
- ▶ organise la présentation des produits ;
- ▶ crée des décorations, des vitrines, des espaces de vente et d'exposition où présenter les produits et les services tout en respectant les critères marketing de l'entreprise afin de mettre en avant l'image de marque et susciter l'intérêt du client. Il apprend la réglementation commerciale et les règles de sécurité.

La vente au détail comporte différentes formes (au comptoir, ambulatoire, à distance...), recouvre des domaines aussi diversifiés que la variété des produits et services, dans des contextes différents et pour des publics aux profils et aux attentes variés. Le secteur de la vente est complexe, il va de simples boutiques de proximité à des entreprises en ligne en passant par du commerce aux connaissances techniques spécifiques. Exemple : vente d'ordinateurs, vente de produits cosmétiques...

Il est important pour l'apprenant d'acquérir le plus de techniques possibles en vue de réussir l'épreuve certifiante et de s'insérer dans l'emploi. La flexibilité du modèle cotrain offre l'opportunité d'effectuer plusieurs expériences professionnelles. C'est un atout pour des programmes de formation complexe.

### 3 Charlène, une cotrain à deux entreprises – Coiffure

Entreprise A : petit salon de coiffure

Entreprise B : salon d'une chaîne de salons de coiffure

Modèle cotrain : A-B



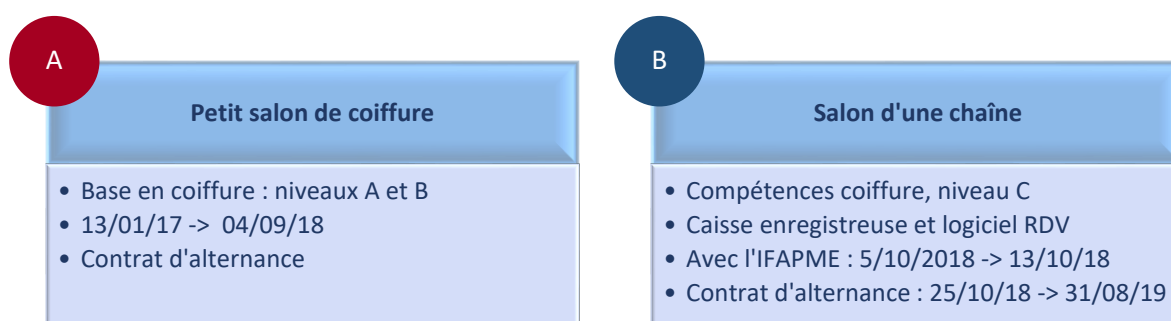
Ce pilote est celui de Charlène qui a commencé une deuxième année d'apprentissage en septembre 2017.

Apprentissage		
1	2	3
	•	•

Grâce à son bagage scolaire et conformément au plan de formation individuel de l'institut, Charlène a commencé son apprentissage directement en 2<sup>e</sup> année. Après son apprentissage, elle souhaite effectuer deux années de formation en chef d'entreprise et lancer son propre salon.

En coiffure, le profil de formation couvre presque toutes les activités du métier, avec une augmentation progressive de la complexité et de la maîtrise des compétences, année après année. Un exemple avec la coloration : la *première étape* est d'apprendre à connaître les bases des couleurs et d'effectuer des colorations semi-permanentes ou ton-sur-ton. La *deuxième étape* est de réaliser des mélanges plus élaborés. La *troisième étape* est d'appliquer des balayages avec une couverture respectant les attentes du client et son type de cheveux.

Ces étapes 1, 2 et 3 correspondent aux trois niveaux du plan de formation. Une rétribution progressive minimum y est liée, A, B et C.



Entreprise principale (A) • petit salon de coiffure.

**Entreprise collaborante (B)** • un coiffeur franchisé qui utilise ses propres produits, formations, défilés, magazines et logiciel de caisse enregistreuses et de gestion des prises de rendez-vous.

#### Une expérience positive et constructive

<p><b>Charlène a de meilleures chances de réussir sa formation</b></p>	<p>Charlène s'était rendu compte que ses progrès diminuaient en raison de la taille du premier salon. Elle ne pouvait pas pratiquer toutes les compétences au degré de complexité attendu. Sans une cotrain, elle aurait probablement échoué à l'évaluation finale.</p>
--	---

## 4 Coline, une cotrain à deux entreprises – Vente

Entreprise A : sandwicherie  
 Entreprise B : supermarché alimentaire  
 Modèle cotrain : A-B



Ce pilote est celui de Coline qui a commencé une deuxième année d'apprentissage en septembre 2017.

Apprentissage		
1	2	3
	•	•

Cette cotrain concerne une apprenante et deux entreprises. La flèche brisée signifie que la première cotrain a échoué.

Comme rappelé ci-dessus, la durée de trois ans du projet COTRAIN signifiait que des contrats en cours allaient devoir être rompus pour pouvoir mettre en œuvre les pilotes. Pour ce pilote, le centre de formation a obtenu l'accord de Coline et de ses employeurs. Partant du profil de formation, le référent a convaincu l'employeur A qu'un contrat de trois ans dans une sandwicherie telle que la sienne ne permettait pas de répondre aux exigences du profil de formation. Coline ne pourrait pas y acquérir les compétences nécessaires pour réussir sa formation étant donné que les activités de la sandwicherie ne couvraient pas tout le profil.

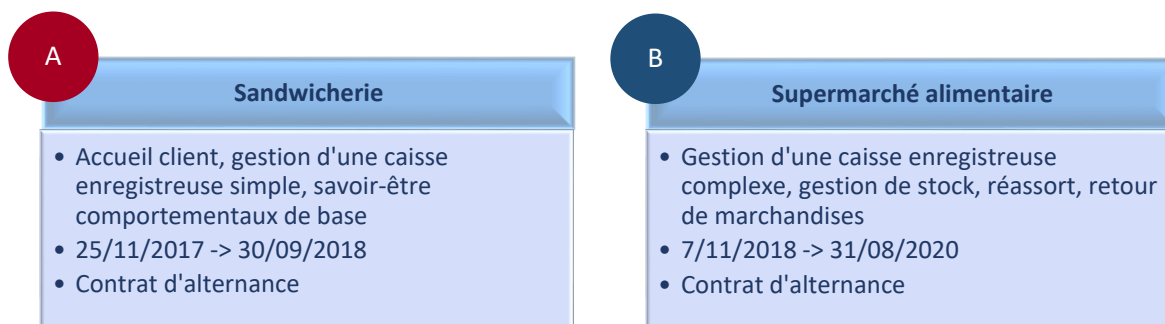
Un autre employeur (B) était d'accord d'engager Coline même au milieu de l'année. Après avoir pris le temps de réfléchir, Coline a accepté de sortir de la zone de confort développée chez l'employeur A. Elle comprenait difficilement pourquoi les activités de la sandwicherie ne lui permettaient pas d'acquérir tout le prescrit du profil de formation. La rupture du contrat a été faite par le référent suivant la nouvelle modalité d'agrément interne pour le secteur de la vente. Sur base de sa visite, le référent a modifié l'agrément de l'entreprise pour le limiter à la première année. Toutes les parties ont alors signé une convention cotrain. [∞ Convention cotrain belge, p. 140

Toutefois, une fois son contrat rompu avec l'employeur A mais avant de signer avec l'employeur B, Coline a changé d'avis et n'a plus voulu signer le contrat suivant. Or, l'employeur A avait déjà signé avec un autre apprenti proposé par l'IFAPME en vue de faciliter le changement. Coline se retrouvait sans contrat et s'est sentie démotivée. Grâce à un encadrement mis en place par l'IFAPME, Coline a signé par la suite un contrat avec un autre employeur B, ayant le même profil que le précédent. Il y a donc eu un certain délai entre les deux contrats et la conclusion de la formation collaborative. Ce nouveau contrat a permis à Coline d'acquérir les deux niveaux de formation suivants.

**L'entreprise principale (A) •** est une entreprise de vente de proximité. Dans ce type d'entreprise, le vendeur doit être attentif, flexible, rapide et créatif. Ponctualité, politesse et gestion d'une caisse enregistreuse simple font partie des tâches quotidiennes. Gérer le stress durant les heures de pointe est aussi une compétence à acquérir. Dans les commerces alimentaires, la gestion du stock a un impact financier important. Les ventes vont par ailleurs varier en fonction des saisons et des changements dans les préférences alimentaires.


**L'entreprise collaborante (B) •** est un supermarché de taille moyenne. Dans ce type d'entreprise, les employés doivent être disponibles aisément. Gestion de l'inventaire, réassort et utilisation d'une caisse enregistreuse complexe constituent les tâches quotidiennes. Pouvoir gérer le stress, en particulier durant les heures de pointe, est une compétence nécessaire. L'entreprise a adapté les tâches de Coline en fonction de ses acquis précédents, lui laissant le temps pour acquérir des compétences plus

élaborées dans un environnement comptant plus de 20 employés. Coline a développé une capacité d'adaptation interpersonnelle tout en développant des compétences techniques.



Dans le parcours cotrain, la formation dans l'entreprise principale a permis d'effectuer une première étape en vue d'acquérir des savoir-être comportementaux de base requis dans ce type de contexte professionnel. L'entreprise collaborante a défini des tâches en repartant des acquis dans l'entreprise principale pour les amener au niveau de maîtrise suivant, dans une entreprise plus grande ayant une organisation du travail différente. C'était aussi une occasion pour Coline d'entamer un nouveau type de relation professionnelle avec de nouveaux collègues, plus nombreux (20 employés).

Sandwicherie	Plan de formation commerçant-détaillant – Compétences	Supermarché alimentaire
●	Accueil client : orientation et accueil.	
●	Relation produit, logistique : différencier les produits, connaître l'implantation, l'agencement du magasin.	
●	Ranger, réassortir.	
●	Utiliser les emballages adéquats.	
●	Etiqueter.	
●	Relation client : accueil client, accompagner le client dans le choix d'un article, proposer les articles en fonction de la demande.	●
	Argumenter la vente.	●
	Réaliser la vente, les ventes additionnelles et conclure la vente.	●
	Traiter l'après-vente.	●
	Prévenir et réagir en cas de vol en magasin.	●
	Relation produit, logistique : concevoir et créer un étalage en fonction du calendrier.	●
	Relation produits, logistiques : manipuler les produits, assurer la manutention des marchandises, réceptionner et contrôler l'arrivée, préparer les marchandises à la vente, disposer les articles dans les étalages adéquats.	●
	Préparer les vitrines et les étalages, lettrages.	●
	Lire un plan et le matérialiser.	●
	Utiliser un support adéquat en vue de mettre en évidence de la marchandise.	●

Sandwicherie	 Plan de formation commerçant-détaillant – Compétences	Supermarché alimentaire
	Identifier l'organisation interne et la décoration du magasin.	●
	Appliquer les techniques de promotion des ventes du magasin.	●
	Aspects financiers : enregistrer les achats, scanner/pointer, effectuer les opérations de paiement.	●
	Traiter les documents commerciaux.	●
●	Respecter les règles de sécurité et d'hygiène (dont le nettoyage) en fonction de la spécificité des niveaux et des tâches.	●
●	Respecter les règles de confidentialité.	●

<b>L'employeur comprend et soutient le projet professionnel du jeune</b>	L'employeur de la sandwicherie soutient les objectifs de la formation collaborative et accepte de rompre le contrat comme demandé par l'IFAPME. L'entreprise collaborante accepte de compléter la formation de Coline dans le respect du plan de formation.
<b>Coline a compris les avantages de la formation collaborative</b>	Coline a douté car elle était convaincue que terminer sa formation dans l'entreprise A lui permettrait de réussir. Grâce à la cotrain, elle s'est rendu compte de ses progrès et de la chance qu'elle avait de signer un autre contrat avec une entreprise dans le modèle cotrain. Elle a gagné en confiance en elle et se sent plus à l'aise pour accomplir des tâches qui lui posaient difficulté auparavant.
<b>Une pierre angulaire cotrain pour l'institut de formation</b>	Une réflexion globale a été initiée à l'IFAPME à propos des acquis d'apprentissage en entreprises et de l'agrément en entreprise. Une procédure d'agrément partiel a alors été créée. Elle établit clairement comment les activités des profils de formation et les tâches en entreprise doivent être rencontrées dans chaque entreprise. Cela aide les référents à définir un parcours de formation collaborative limpide.

## 5 Les pilotes cotrain développés à l'IFAPME

### 5.1 Le pilotes COTRAIN dans la section Boulangerie-pâtisserie

*Raison d'être de la formation collaborative* : le métier de boulanger-pâtissier est un métier en pénurie. Peu de jeunes, à l'heure actuelle, souhaitent travailler de nuit et être isolés de leur milieu social. De nombreuses possibilités existent de nos jours pour acheter notre pain. C'est un achat parmi d'autres en surface alimentaire. Les grandes surfaces cuisent leurs propres pains sur place et réalisent un certain nombre de tâches en pâtisserie.

Thomas – 2 <sup>e</sup> année de stage	
<p><b>Ⓐ Entreprise familiale</b></p> <p>Assurer l'entretien des locaux et du matériel. Assurer la gestion du stock. Appliquer les règles d'hygiène et de sécurité. Effectuer la fabrication : pains, produits croquants, produits tendres, viennoiseries et tartes.</p>	<p><b>Ⓑ Moyenne entreprise</b></p> <p>Réaliser les produits en chocolats et décors, les formes diverses en masepain et décors. Réalisation de glaces et de produits glacés (bases et décors). Servir la clientèle et enregistrer les achats.</p>

### 5.2 Les pilotes COTRAIN dans la section Coiffure

*Raison d'être de la formation collaborative* : le métier est en constante évolution. Les méthodes changent suivant la mode, et l'évolution des produits et technologies. Chaque entreprise a son propre savoir. Les chaînes forment leur personnel dans leurs centres de formations de manière régulière. Les grandes entreprises ont leurs propres produits et des propositions récurrentes de nouvelles coupes (défilés). Elles ont également leurs propres logiciels.

Charlène – 3 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Moyenne entreprise</b></p> <p>Préparer et ranger le poste de travail. Accueillir le client, l'installer. Répondre à ses attentes suivant la caractéristique de son cheveu. Appliquer les règles d'hygiène. Appréhender la gestion du temps. Réaliser les shampoings, les soins capillaires, le brushing sélectionné. Réaliser une coloration.</p>	<p><b>Ⓑ Grande entreprise</b></p> <p>Réaliser une coupe. Réaliser différents types de chignons. Assurer les aspects commerciaux (établir la note et encaisser). Assurer les aspects commerciaux (présentation des produits, assurer l'approvisionnement, veiller à la propreté et favoriser la vente de produits complémentaires.</p>
Stacy – 3 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Très petite entreprise</b></p> <p>Accueil et installation du client. Etude et connaissance des différents schémas de coupes. Shampoings, coloration. Effectuer des coupes droites « enfants ».</p>	<p><b>Ⓑ Grande entreprise de type familiale</b></p> <p>Formation complète à la coupe. Réalisation de diverses coupes. Apprentissage des produits et de la vente complémentaire. Gestion caisse.</p>
Pamela – 2 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Très petite entreprise</b></p> <p>Préparer et ranger le poste de travail. Accueillir le client et détecter ses attentes, l'installer. Appliquer les règles d'hygiène. Apprendre la gestion du temps. Réaliser les shampoings, les soins capillaires et le brushing sélectionné.</p>	<p><b>Ⓑ Grande entreprise de type « chaîne »</b></p> <p>Formation aux produits, aux nouvelles techniques de coloration, à la vente complémentaire. Réaliser les shampoings, les colorations, rinçages et permanentes.</p>

Océane – 1 <sup>re</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Très petite entreprise</b> Accueil et installation client. Shampoings, coloration, mise en plis. Utilisation de techniques de coiffure anciennes.</p>	<p><b>Ⓑ Moyenne entreprise</b> Apprentissage des nouvelles techniques et méthodes en coloration, shampoings.</p>
Pamela – 2 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Très petite entreprise</b> Préparer et ranger le poste de travail. Accueillir le client et détecter ses attentes, l'installer. Appliquer les règles d'hygiène. Apprendre la gestion du temps. Réaliser les shampoings, les soins capillaires et le brushing sélectionné.</p>	<p><b>Ⓑ Grande entreprise</b> Formation aux produits, aux nouvelles techniques de coloration, à la vente complémentaire. Réaliser les shampoings, colorations, rinçages et permanentes. Gestion différente du matériel. Exemple : l'essuie n'est plus utilisé dans ce type de salon.</p>
Clémentine – 1 <sup>re</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Très petite entreprise</b> Accueil et installation client. Shampoings. Découverte du métier, du monde du travail.</p>	<p><b>Ⓑ Entreprise de type « chaîne »</b> Apprentissage des techniques de soins/shampoings, les colorations de l'entreprise. Réaliser des brushings. En cours d'apprentissage pour la coupe.</p>
Laura – 3 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Grande entreprise de type « chaîne »</b> Préparer et ranger le poste de travail. Accueillir le client et détecter ses attentes, l'installer. Appliquer les règles d'hygiène. Apprendre la gestion du temps. Réaliser les shampoings, les soins capillaires, le brushing sélectionné et les coupes hommes.</p>	<p><b>Ⓑ Grande entreprise de type « chaîne »</b> Formation aux produits et techniques spécifiques à l'entreprise. Coupe dames.</p>

### 5.3 Les pilotes COTRAIN dans la section Vente – Commerçant détaillant

*Raison d'être de la formation collaborative* : la vente au détail se fait sous différentes formes (au comptoir, ambulatoire, à distance...) et recouvre des domaines aussi diversifiés que la variété des produits et services, dans des contextes différents et pour des publics aux profils et aux attentes variées. Dans les petites entreprises, il est difficile d'offrir une variété d'activités permettant de couvrir le profil de formation.

Coline – 2 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Entreprise de type sandwicherie</b> Formation aux bases du « contact client » pour des commandes relativement simples ; gestion d'une « petite caisse ».</p>	<p><b>Ⓑ Magasin de type grande surface alimentaire et non alimentaire</b> Contacts et conseils aux clients ; connaissance des fiches techniques produits ; gestion de l'étalage. Formation à la gestion stock. Usage élaboré de la caisse (ristournes, soldes, scan, pré encodage...).</p>

Angéline – 3 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Franchisé vente chaussures</b></p> <p>Tâches liées à l'encaissement et à l'étalage. Contact et conseil client.</p>	<p><b>Ⓑ Grande entreprise en vêtements</b></p> <p>Formation à la gestion stock ; usage plus élaboré de la caisse (ristournes, soldes, scan, pré encodage...); gestion de l'étalage.</p>
Thalina – 2 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Franchisé vente chaussures</b></p> <p>Relation client et vente (proposer, argumenter, conclure). Logistique : manutention, réception, contrôle arrivage, préparation à la vente, présentation en magasin.</p> <p>Enregistrer les achats, scanner/pointer, effectuer les opérations de paiement.</p>	<p><b>Ⓑ Grande entreprise en vêtements</b></p> <p>Relation client et vente. Prévenir et réagir en cas de vol en magasin. Savoir effectuer une vente complémentaire. Concevoir et créer un étalage en fonction du calendrier. Appliquer les techniques de promotions. Traiter les documents commerciaux. Exemple : gestion administrative des « retours marchandise ».</p>
Alizée – 1 <sup>re</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Magasin de type grande surface alimentaire et non alimentaire</b></p> <p>Relation client : proposer, argumenter, conclure ; traiter l'après-vente ; connaissance des fiches techniques produits. Prévenir et réagir en cas de vol en magasin. Gestion de l'étalage. Usage élaboré de la caisse (ristournes, soldes, scan, pré encodage...).</p>	<p><b>Ⓑ Grande entreprise de type sandwicherie</b></p> <p>Réception et contrôle des marchandises. Préparation à la vente, réassort. Formation à la gestion stock. Préparation des commandes. Gestion de la caisse.</p>

## 5.4 Les pilotes COTRAIN dans la section Restaurateur

*La raison d'être de la formation collaborative* : la restauration compte plusieurs types de cuisine, de très nombreuses techniques culinaires et de prestations. Suivant le type d'entreprise et la carte proposée par celle-ci, l'apprentissage sera différent.

Thimotei – 3 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Brasserie de type traiteur</b></p> <p>Cuisines belge, française, italienne, nombreuses spécialités régionales et spécialités du chef (gastronomie). Découverte de la vie professionnelle. Mise en place et exécution de mets de base, d'entremets salés et sucrés. Service en salle. Réservation. Gestion de la marchandise.</p>	<p><b>Ⓑ Restaurant de types français, marocain, tunisien</b></p> <p>Assemblage des mets chauds et froids. Mise en place de gelées, terrines et mousses. Maintien de la bonne température des plats. Gestion du bar. Gestion de la caisse.</p>
Noémie – 2 <sup>e</sup> année d'apprentissage	
<p><b>Ⓐ Restauration classique et gastronomique (beaucoup de banquets)</b></p> <p>Découvrir la vie professionnelle. Participer à la gestion des marchandises. Effectuer la mise en place. Réaliser des mets à base de légumes et féculents. Assurer l'entretien de base et la gestion des locaux, du matériel et des produits en cuisine. Assurer le service de salle. Assurer le contact avec le client.</p>	<p><b>Ⓑ Restauration classique (plus familiale)</b></p> <p>Réaliser des mets à base de viandes, d'abats et d'abattis, de volailles, de gibiers, de poissons, de crustacés, de mollusques (plats mijotés). Réaliser des mets de base, entremets sucrés et desserts. Savoir assembler des mets. Assurer la gestion du bar. Assurer le contact client (réservation, conseil, prendre et annoncer les commandes, encaisser).</p>



# **PARTIE IV – CONSTRUIRE DES FORMATIONS COLLABORATIVES**

## Introduction

*Rédaction : CEPAG*

Dans les pays où le modèle est « une formation-une entreprise », proposer un nouveau modèle tel que cotrain soulève des défis. Les partenaires COTRAIN en ont eux-mêmes fait l'expérience tout au long du développement du projet. Il est important de garder cela à l'esprit. Quelle que soit la pertinence d'une méthodologie, elle ne fonctionnera que si les gens ont confiance, savent pourquoi l'appliquer et trouvent un intérêt à la développer.

Les gens ont besoin de temps pour changer. Chacun souscrit à une nouvelle idée à son propre rythme. Pour faire face à cela, les partenaires ont procédé de la sorte :

- ▶ donner du temps aux gens pour bien considérer l'idée lorsqu'ils l'entendaient pour la première fois ;
- ▶ soulever l'idée à nouveau lors d'une réunion suivante et fournir des explications plus détaillées ;
- ▶ montrer les avantages du système dans les pays coachs ; et plus tard, ceux des pilotes eux-mêmes en vue de créer l'émulation ;
- ▶ concevoir un service cotrain le plus complet possible, pour toutes les parties impliquées : équipe de centres de formation, jeunes, employeurs, fonds sectoriels, chambres, syndicats... ;
- ▶ montrer que le modèle fonctionne ;
- ▶ montrer les avantages du modèle pour toutes les parties, en ce compris comment il permet de combler certaines faiblesses du système de l'alternance et rencontrer des attentes RH...

Au-delà des différences principales entre systèmes fondés sur les entreprises et ceux fondés sur les centres de formation, les acteurs font face aux mêmes défis principaux. Porter l'attention au-delà de chaque projet et au-delà des particularités afin de trouver des similitudes a permis de réaliser cet outil.

Dans les sections suivantes, le lecteur trouvera :

- ▶ la manière dont les partenaires COTRAIN ont mis en œuvre les cotrains, selon un parcours spécifique jalonné d'étapes communes ;
- ▶ les éléments qui ont permis de faire la différence pour faire de cotrain une réalité, sachant que les partenaires ont rencontré des difficultés similaires mais aussi très spécifiques ;
- ▶ les raisons pour lesquelles les partenaires ont fait leurs choix : selon le système et le contexte, un même raisonnement peut mener à poser des choix différents.

Un modèle de formation collaborative est une innovation pour plusieurs systèmes d'EFP. Les pilotes cotrain ont soulevé plusieurs questions que cette section du Guide reflète :

- ▶ les résultats de la recherche-action, offrant une meilleure vision de ce que les partenaires COTRAIN ont accompli – le nombre d'apprenants, d'entreprises, la façon dont les partenaires d'EFP ont géré la mise en œuvre du modèle dans le cadre des procédures en place, ce que le projet a changé... ;
- ▶ les enseignements dégagés tout au long de la recherche-action sur la base de laquelle le Guide méthodologique a été élaboré.

La méthode choisie pour présenter ces enseignements de manière explicite est fondée sur une approche de construction progressive. Ce Guide est un outil qui explique ce que les partenaires pilotes ont réalisé ainsi que ce que les partenaires coachs ont partagé. Il traite, pas à pas, des enjeux principaux auxquels nous invitons le lecteur à prêter attention dans la conception et la mise en place d'une formation collaborative. La plupart de ces étapes sont connectées les unes aux autres et sont à considérer ensemble, et non de manière indépendante.

Il n'y a pas de « recette universelle ». Les partenaires ont identifié le cœur de leurs réalisations cotrain correspondant le mieux à leur situation, ont rapporté leurs questions et attentes en vue d'aider les autres à mettre en œuvre le modèle. De manière très concrète, cet outil reflète les enseignements de COTRAIN et les points d'attention, présentés sous forme de questions et de conseils.

Au moment de la parution de ce Guide, les cotrains et les enseignements cotrain se poursuivent.


# I. Pourquoi – Motivation, but, positionnement

Rédaction : Centoform et CEPAG

## 1 Assurez-vous de savoir pour quelles raisons vous mettez en œuvre une formation collaborative

Il est important de bien saisir les raisons pour lesquelles on souhaite et choisit de créer des formations collaboratives, les espoirs et le contexte des acteurs à la manœuvre. Durant COTRAIN, les partenaires ont identifié des raisons, motivations et attentes diverses. Les mettre en lumière est très utile et constituera un atout quand il s'agira d'expliquer et de faire la promotion du modèle.

En Allemagne et en Autriche, la loi sur la formation interdit d'organiser un apprentissage sans couvrir complètement les activités d'un métier. Dès lors, quand les partenaires COTRAIN posaient la question du « pourquoi » dans ces pays, la réponse était souvent : pour avoir le droit de former, parce que c'est la loi. Toutefois, la vraie question était « pourquoi » ils forment comme ils le font, indépendamment de la loi... La réponse est que les employeurs allemands et autrichiens forment en cotrain pour la même raison qu'ils investissent dans la formation duale : pour investir dans la qualité de la formation de la future main d'œuvre.

 Dans les réseaux de formation collaborative, les entreprises s'associent dans le but de faciliter les investissements dans la formation et pour mieux répondre aux changements technologiques. En Allemagne, ce type de formation est un des leviers qui peut être utilisé pour faire face aux changements démographiques.

En Belgique et en Italie, les partenaires souhaitent accroître la qualité de l'apprentissage en organisant la complémentarité des activités définies pour un profil métier et en proposant au moins deux contextes professionnels. Les centres de formation partenaires souhaitent aussi enrichir leur portefeuille d'entreprises. Outre l'enjeu de la qualité, les fonds sectoriels étaient soucieux de rendre la formation en alternance accessible aux entreprises au potentiel formatif important mais dont la palette d'activités restreint l'accès à l'agrément. Dans le secteur automobile par exemple, disposer d'une main d'œuvre hautement qualifiée est une question existentielle : l'industrie automobile restera dans un pays si la main d'œuvre qualifiée atteint les standards des constructeurs automobiles. Le fonds sectoriel de formation voit dans COTRAIN l'occasion de faire d'une pierre deux coups : d'une part, élever le niveau de qualification et d'autre part, mettre en relation des entreprises aux activités incomplètes mais complémentaires à la lecture du profil métier.

### 1.1 La qualité : la motivation-clé des entreprises, des jeunes et des centres d'EFPP

Les raisons qui sous-tendent la mise en œuvre de cotrain portent principalement sur la qualité de la formation, les attentes en matière de recrutement, le tissu socio-économique, les besoins et les attentes des jeunes ainsi que le développement des centres de formation.

Les acteurs rencontrés par les partenaires COTRAIN estiment que le modèle cotrain doit être développé pour les raisons suivantes :

- ▶ augmenter la qualité de l'apprentissage en organisant la complémentarité des activités selon le profil professionnel et en proposant au moins deux contextes professionnels d'apprentissage  ;

- ▶ accroître la motivation des jeunes et diminuer le risque de décrochage 🚩.  
Certains jeunes sont conscients dès le début de leur apprentissage que les activités de l'entreprise formatrice ne couvrent pas tout le profil professionnel. Dans ce cas, le risque de démotivation est grand. Cela peut aussi être le cas lorsque le marché/les activités de l'entreprise mènent à répéter certaines tâches, particulièrement en considérant la (longue) durée du stage ;
- ▶ améliorer le portefeuille d'entreprises formatrices ;
- ▶ accroître le potentiel d'entreprises admises à l'agrément pour pouvoir former 🚩 ;
- ▶ venir en soutien à une entreprise désireuse de se repositionner grâce à la formation professionnelle. Une entreprise peut décider d'élargir ses activités, ce qui peut requérir de former à un niveau de formation supérieur pour des activités non encore proposées au sein de l'entreprise. L'idée serait de débiter un apprentissage au premier niveau dans cette entreprise désireuse de changer de positionnement sur le marché, suivie par une deuxième période de formation dans une autre entreprise proposant les apprentissages appropriés. L'apprenti pourrait ensuite retourner compléter sa formation dans la première entreprise, avec de bonnes chances d'être embauché ;
- ▶ contribuer à améliorer l'image de l'entreprise par le fait de former des jeunes et attirer des jeunes à postuler dans l'entreprise formatrice ;
- ▶ anticiper la prise de retraite de travailleurs qualifiés et expérimentés, et organiser un passage efficient de compétences ;
- ▶ faire en sorte que des jeunes soient formés à un métier dans un domaine spécifique (ex. chemins de fer) tout en évitant que la formation ne soit trop spécifique à une entreprise 🚩 ;
- ▶ mobiliser l'expertise d'entreprises plus performantes en les convaincant qu'il est aussi à leur avantage de former les travailleurs et les entrepreneurs de demain ;
- ▶ assurer une embauche immédiate ou future :
  - les jeunes auront une expérience directe de l'entreprise ;
  - les employeurs auront appris à connaître les jeunes, ce qui leur permettra de recruter directement à la fin de la formation ou de constituer une réserve de recrutement ;
- ▶ limiter les coûts et les risques liés au recrutement, faisant de la formation en apprentissage et de la formation collaborative un investissement en ressources humaines ;
- ▶ renforcer l'innovation 🚩 ;

[∞ Salvatore, une cotrain avec deux entreprises et un retour à l'entreprise principale, p. 57

[∞ Luca, une cotrain avec trois entreprises, débutant dans une entreprise collaborante avec un retour à l'entreprise principale, p. 59

- ▶ former à de nouveaux profils difficiles à trouver sur le marché.

Une entreprise italienne, ATG srl – spécialisée dans la production de composants automobiles en caoutchouc – (entreprise A) a intégré COTRAIN dans cette perspective. La plupart des entreprises mécaniques situées en Emilie Romagne produisent des composants pour les industries automobiles. ATG est la seule à être spécialisée dans les composants en caoutchouc. ATG rencontrait des difficultés pour identifier de nouveaux profils potentiels à engager. Une cotrain avec Solid Energy srl (entreprise B), spécialisée en impression 3D, a permis de former un jeune à des compétences spécifiques, de l'intégrer dans le département production et d'y suivre la formation telle que requise par ATG elle-même. ATG a ensuite engagé l'apprenti cotrain ;

- ▶ mobiliser le modèle cotrain comme un des leviers dans la stratégie de recrutement et de formation de l'entreprise.

D'autres avantages peuvent conduire à mettre en place une formation collaborative :

- ▶ quand une cotrain est organisée avec une entreprise intégrée dans la chaîne de production de l'entreprise principale, les jeunes ont l'occasion de mieux comprendre les produits 🏢 ;
- ▶ lorsque des jeunes reviennent dans l'entreprise principale, ils peuvent appliquer ce qu'ils ont appris dans l'entreprise collaborante au bénéfice de la première. Grâce à COTRAIN, un jeune italien a développé un produit innovant 🏢 ;  
[∞ Luca, une cotrain avec trois entreprises, débutant dans une entreprise collaborante avec un retour à l'entreprise principale, p. 59
- ▶ un modèle cotrain encourage les employeurs à se lier sur de nouvelles fondations : la formation 🏢 ;
- ▶ des pilotes cotrain ont renforcé la relation entre employeurs et centres de formation, les employeurs ayant bien compris que le centre de formation donne la priorité à la formation des jeunes, ce qui signifie en retour une formation d'une qualité supérieure, également au bénéfice des employeurs ;  
[∞ Amara, une cotrain à deux entreprises qui démarre dans l'entreprise collaborante – Travaux de bureaux, p. 67
- ▶ etc.

## 1.2 Connaître vos motivations aidera à expliquer les choses clairement

Les divers exemples et récits de cotrain montrent que ce modèle est bénéfique pour toutes les parties engagées. Les questions suivantes peuvent aider dans la réflexion quant aux raisons pour lesquelles vous souhaitez créer des formations collaboratives :

- ▶ pourquoi souhaitez-vous mettre en œuvre le modèle de cotrain ?
- ▶ à quels besoins une cotrain devrait répondre ? Quels sont les besoins :
  - de l'entreprise ;
  - des jeunes ;
  - du centre de formation...
- ▶ quels sont les liens entre le métier et le tissu socio-économique local ?
- ▶ quel sera le contexte professionnel dans lequel une cotrain devrait être réalisée, tenant compte :
  - d'enjeux sociaux spécifiques ;
  - de questions techniques spécifiques ;
  - de caractéristiques spécifiques du tissu économique ;
  - de points spécifiques eu égard à la formation... Par exemple, nécessité de raccourcir la durée de la formation ou de combler une lacune dans la formation ;
- ▶ quelles sont les attentes auxquelles le modèle cotrain devrait répondre ? En d'autres mots, quelle est le lien avec la stratégie RH ?
- ▶ etc.

## 2 Promouvoir le modèle cotrain

*Rédaction : Centoform*

### 2.1 Les pays coachs et pilotes ont tous besoin d'ambassadeurs cotrain

La promotion du modèle cotrain est un élément clé pour faire en sorte que la formation collaborative soit un outil bien connu, non seulement des entreprises, mais également des élèves et apprentis, des opérateurs d'EFP, ainsi que des autorités publiques. Il est à noter à ce sujet que les jeunes apprécient la vidéo COTRAIN « Un modèle gagnant » et l'ont partagée en ligne.

Des années après sa mise en place, en Autriche et en Allemagne la promotion et la communication jouent toujours un rôle pertinent, surtout auprès des PME, dans la prise de conscience quant à la possibilité et l'intérêt de faire partie d'un réseau de formations collaboratives. Et ce, afin d'être directement impliqué dans le processus éducatif et de tester de nouveaux profils professionnels.

Le modèle cotrain peut aussi offrir des opportunités inattendues à certaines entreprises rencontrant des difficultés de recrutement.

Suite à sa participation à COTRAIN, un entreprise italienne (ATG srl) a eu l'opportunité de former un nouvel apprenti, puis de l'engager à l'issue de sa formation. Au moment du lancement du projet pilote, l'entreprise était à la recherche d'un nouvel apprenti, mais sans succès. Grâce à la promotion de cotrain réalisée par Centoform au niveau local, lors d'un évènement auquel ATG a assisté, leurs responsables ont décidé de saisir l'opportunité et ont accepté de proposer un stage à un étudiant, en collaboration avec d'autres entreprises.

### 2.2 Promouvoir cotrain est un facteur clé

La promotion et la communication sont stratégiques car elles permettent de diffuser auprès des acteurs concernés, publics et privés, l'intérêt éducatif et le potentiel d'innovation de la formation collaborative.

Dans les pays où la formation collaborative ne fait pas partie des possibilités de la formation en alternance, la promotion du modèle peut jouer un rôle clé :

- ▶ afin d'améliorer la prise de conscience des acteurs concernés ;
- ▶ afin de stimuler les acteurs dans leur engagement à garantir aux jeunes des opportunités de formation de qualité, en accord avec l'évolution du marché de l'emploi.

Qui plus est, faire prendre conscience du potentiel d'innovation de cotrain auprès des autorités compétentes pourrait s'avérer stratégique dans le cadre de réformes politiques et de nouvelles recommandations dans le domaine de l'éducation.

Grâce au projet COTRAIN, la Région d'Emilie Romagne envisage de modifier son cadre réglementaire, considérant les réseaux de formation collaborative comme un outil puissant à intégrer dans le système d'éducation régional. En tant qu'autorité publique en la matière, la Région peut donner la priorité à des projets incluant un modèle cotrain – si approprié au vu des activités de l'entreprise – dans l'appel à projets annuel auquel les opérateurs d'EFP doivent répondre.

En ce qui concerne les PME, cotrain pourrait constituer une occasion intéressante de se mettre en réseau avec d'autres entreprises. Pour une PME, former seule demande un effort considérable, en raison notamment :

- ▶ de la charge de travail potentiellement générée ;
- ▶ de l'implication de formateurs en entreprise ;
- ▶ de l'impact de la formation sur les activités de production quotidiennes ;
- ▶ de l'absence de ressources et d'équipement approprié ;
- ▶ etc.

Grâce à cotrain, toutes les entreprises, pas uniquement les PME, pourraient améliorer leur capacité de formation et d'éducation en les partageant avec d'autres entreprises. Elles pourraient également renforcer leur marque et leur image en tant qu'entreprise socialement responsable, du fait de leur engagement à former de nouvelles générations de travailleurs.

La communication pourrait, enfin, engendrer une émulation entre entreprises si, par exemple, l'une décide de se lancer dans un réseau cotrain parce que d'autres entreprises connues l'ont fait.

Lorsqu'ils ont débuté leurs actions de communication, les partenaires COTRAIN ont veillé à :

- ▶ favoriser le contact direct en face-à-face, dans le cadre de rencontres : il est plus facile d'expliquer un nouveau concept de cette façon ;
- ▶ intégrer la promotion/communication de cotrain aux actions de promotion/communication des organisations (journée portes-ouvertes, salon de l'EFP...) ;
- ▶ identifier les réseaux des différents acteurs afin de les inclure dans les actions de promotion et de communication, notamment :
  - le personnel du centre d'EFP ;
  - les entreprises avec lesquelles l'institut/les centres de formation travaillent déjà (employeurs et tuteurs) ;
  - les jeunes et leurs parents ;
  - les professionnels responsables de la formation au sein des fonds sectoriels ;
  - les représentants des employeurs responsables de la formation en alternance et/ou prêts à œuvrer pour améliorer la formation en alternance, comme les Chambres de commerces ;
  - les représentants syndicaux voulant renforcer la formation professionnelle au sein des entreprises ;
  - d'autres centres d'EFP...
- ▶ préparer un support de communication, avec un message tenant compte des intérêts principaux des acteurs concernés. Ces intérêts peuvent varier en fonction du tissu socio-économique, de l'activité ou des raisons pour lesquelles les parties prenantes investissent déjà dans la formation en alternance et l'apprentissage par le travail :
  - l'innovation peut être un atout majeur (par exemple dans la conception assistée par ordinateur) ;
  - la qualité de la formation pourrait prévaloir : elle peut être améliorée en élargissant leurs activités de formation (par exemple la restauration) ou en proposant différents environnements de travail (par exemple, agence immobilière privée ou sociale) ;
  - l'investissement en ressources humaines avec ou sans embauche directe peut susciter l'intérêt : suite à la période de formation dans certains pilotes COTRAIN, beaucoup d'employeurs ont proposé d'engager leurs apprentis cotrain ;

- modifier leur image ou initier de nouvelles formes de négociations intéresse les syndicats, tout comme la possibilité d’anticiper les changements RH ;
- ▶ anticiper les potentielles inquiétudes des acteurs par rapport au modèle cotrain. Certains entrepreneurs ont montré une résistance à l’innovation et/ou un certain scepticisme durant les premières phases de promotion :
  - identifier les inquiétudes majeures que les acteurs pourraient avoir et inclure des explications visant à les rassurer dans les supports de communication ;
  - en Belgique, l’un des partenaires COTRAIN a tenté de comprendre les intérêts et inquiétudes des employeurs en soumettant un questionnaire aux employeurs de leur portefeuille d’entreprises (une initiative spécifique du CEFA CST, ci-dessous) ;
- ▶ adopter un langage simple et des concepts clairs afin de toucher le plus grand nombre d’acteurs et d’entreprises :
- ▶ utiliser des canaux de communication différenciés et intégrés (digitaux et non-digitaux), afin de maximiser l’impact de la diffusion ;
- ▶ promouvoir les plateformes de communication existantes, afin d’améliorer la prise de conscience des entreprises et autres opérateurs.

Les syndicats peuvent soutenir la création de réseaux cotrain. Ils œuvrent généralement à l’amélioration du niveau de qualité de la formation en alternance. Ils ont une bonne connaissance du tissu socio-économique local, des industries et des services, ou encore de l’organisation verticale d’entreprises dans certains secteurs d’activité (entreprises impliquées dans une même chaîne de production). Par exemple, la faiblesse d’une industrie ou d’une société de services pourrait être qu’elle est très mal desservie par les transports publics, voire pas du tout en cas de travail posté.

## 2.3 Une initiative spécifique du CEFA CST

En Belgique, le partenaire CEFA a soumis un questionnaire visant à recueillir l’opinion d’employeurs qui n’avaient pas encore connaissance du modèle cotrain. Au début du projet, le CEFA a lancé le modèle cotrain dans deux sections, travaux de bureau et restauration. Le modèle a ensuite suscité un intérêt dans d’autres sections et les référents de celles-ci se sont demandé quel intérêt les employeurs pourraient avoir pour ce modèle. Ce questionnaire est disponible à la fin du Guide.

L’objectif de la démarche était :

- ▶ de faire connaître le modèle ;
- ▶ de susciter l’intérêt des employeurs ;
- ▶ de savoir si les employeurs étaient ouverts à l’idée ou non, et pourquoi ;
- ▶ selon les réponses et l’intérêt, ou absence d’intérêt, de préparer le suivi.

Le questionnaire a été soumis à 42 employeurs des secteurs suivants : menuiserie, construction, électricité, fer, aide aux personnes, et vente. Ces employeurs entendaient parler du modèle cotrain pour la première fois. [∞ Considérations relatives aux entreprises, p. 109

Ce questionnaire a été également l’occasion de diffuser le principe du modèle cotrain au sein du personnel du centre d’EFP. Les référents qui ont discuté avec les employeurs étaient également des ambassadeurs pour ce nouveau modèle. [∞ Points d’attention pour les acteurs de systèmes fondés sur les centres de formation, p. 113

## II. Comment – Ce à quoi il faut penser pour construire une cotrain

Dans cette section du Guide, le lecteur trouvera les apprentissages qui ont traversé l'ensemble du projet COTRAIN ainsi que les différents éléments à garder à l'esprit pour lancer un projet de ce type :

- ▶ selon que vous travaillez dans un modèle fondé sur les centres de formation ou fondé sur les entreprises ;
- ▶ le fait qu'il pourrait s'agir d'un nouveau modèle, d'une idée novatrice, et la résistance au changement que vous rencontrerez ;
- ▶ les riches résultats de l'action-recherche :
  - les partenaires COTRAIN ont souhaité relever autant d'apprentissages que possible, provenant des pilotes ainsi que des rencontres entre les partenaires belges et italiens et différents acteurs tout au long du projet : chambres, fonds sectoriels de formation des partenaires sociaux, organisations d'EFPP, syndicats, entreprises intéressées mais n'ayant pas pu intégrer le projet... ;
  - le lecteur trouvera parfois une quantité importante d'information et d'apprentissages, non pas parce que chaque élément devrait être analysé en profondeur mais pour donner des idées, aider à dessiner le périmètre d'un projet COTRAIN et augmenter les chances de traiter autant de problèmes potentiels que possible ;
- ▶ un souci constant d'explications explicites et d'illustrations pratiques :
  - les partenaires COTRAIN ont choisi de réaliser cet exercice difficile afin de donner au lecteur une vision très concrète du projet ;
  - les partenaires ont fait ce choix parce que le fait de simplement dire qu'une cotrain améliorera la qualité de la formation n'est qu'une déclaration si les raisons n'en sont pas explicitées, mais aussi afin de rendre la lecture cohérente grâce aux explications des raisons pour lesquelles les partenaires COTRAIN arrivent à ces conclusions, à partir de leur expérience ;
- ▶ la présentation en 3 étapes de chacune des problématiques déterminées par les partenaires COTRAIN en réfléchissant à « comment » créer des formations collaboratives. Ces problématiques constituent les sous-sections de cette partie du Guide, et comportent les 3 étapes suivantes :
  - la première explique pourquoi les partenaires COTRAIN ont choisi d'aborder cette problématique – par exemple, pourquoi la définition des complémentarités entre entreprises est importante, et est la première question abordée (1.1) ;
  - la deuxième étape revient donc sur les apprentissages de l'action-recherche. Il s'agit parfois d'une sous-section particulièrement riche vu que les partenaires COTRAIN ont énormément appris et que le nombre d'apprentissages se trouve parfois multiplié par les différences entre les partenaires. Cette manière de partager les apprentissages vise à améliorer l'efficacité du Guide ;
  - la troisième étape présente une liste de questions que les partenaires COTRAIN invitent le lecteur à utiliser et/ou une liste de problèmes auxquels il devra être attentif. Il s'agit d'une étape très pratique, qui vise à faire de ce Guide un outil utile.

L'exception confirmant la règle, le lecteur trouvera :

- ▶ une section intégrant une quatrième étape afin d'offrir une vue d'ensemble exhaustive des conventions cotrain ;
- ▶ une section sans troisième étape étant donné que la section évaluation ne contient pas de suggestion de liste pratique de tâches cotrain.

# 1 Définir les complémentarités et répartir les activités entre les entreprises

Rédaction : CEPAG et IFAPME

Faire correspondre les compétences du profil de formation avec celles de l'entreprise est la pierre angulaire d'une cotrain

## 1.1 Étape fondatrice et pierre angulaire

Parfois, la question de la complémentarité cotrain émerge d'elle-même, s'il est évident que les activités de l'entreprise ne couvrent pas toutes les activités du plan de formation par exemple. D'autre fois, la question émerge à partir d'une réflexion RH ou sur les formations, portant par exemple sur les moyens pour augmenter la qualité de la formation. Elle peut encore provenir d'une réflexion en vue d'offrir des occasions de formation au sein d'un tissu économique spécifique.

Quoi qu'il en soit, la question de la complémentarité est une étape fondatrice et une pierre angulaire de tout projet de formation collaborative.

## 1.2 Élaborer les complémentarités : les bases

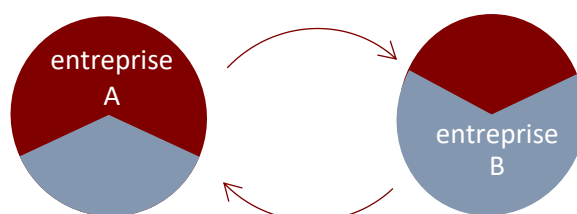
### 1.2.1 Se référer au standard de formation

Indépendamment de la manière dont la réglementation sur la formation détermine les métiers, une description du métier et/ou de la formation existe très souvent dans un profil établi par la plupart des systèmes d'EFP. Selon les pays, certaines professions peuvent être régulées. Ces profils établissent un contenu (activités, contexte de travail, etc.) auquel un travailleur qualifié est supposé être formé, quelle que soit l'entreprise pour laquelle il travaillera. La question est : comment assurer, ou mieux assurer, que l'apprentissage en entreprise permettra de mieux couvrir ce profil, ce standard, aussi complètement que possible. En d'autres termes, qu'est-ce qui est requis pour atteindre un certain niveau de qualité, c'est-à-dire :

- ▶ le niveau minimum requis pour qualifier ;
- ▶ l'occasion de recevoir une meilleure formation ;
- ▶ former à un niveau expert.

La première partie de cet exercice consiste à définir la raison pour laquelle la complémentarité est nécessaire :

- ▶ d'un côté, ce qui manque dans l'entreprise en termes d'équipements, de processus, de produits, d'environnement... ;
- ▶ d'un autre côté, que pourrait apporter une autre entreprise pour atteindre le standard de formation ou pour l'améliorer.



Réfléchir aux complémentarités possibles requiert aussi de poser certaines questions :

- ▶ quelles sont les tâches que d'autres entreprises accomplissent mieux parce qu'elles sont plus spécialisées ;
- ▶ en quoi travailler dans des environnements différents contribue à acquérir les bases du métier ;
- ▶ etc.

Les partenaires COTRAIN estiment qu'il s'agit d'un exercice progressif et à tailler sur mesure, lequel peut varier selon plusieurs paramètres. Ceux-ci dépendent de la situation spécifique et requièrent de définir la durée minimale, la division en modules, des contrats simultanés, des rencontres avec les référents, un calendrier spécifique à déterminer, etc. Pour établir cela, il est nécessaire de rassembler les acteurs ayant une bonne connaissance des entreprises locales (ou régionales si nécessaires) et une bonne connaissance du métier et/ou du profil de formation.

Dans les systèmes de formation fondés sur les entreprises (comme en Autriche et en Allemagne), les entreprises accomplissent cet exercice elles-mêmes. Elles peuvent recevoir le soutien de Chambres de commerce, de réseaux de formation collaborative tel que AUBI-plus ([www.aubi-plus.de](http://www.aubi-plus.de)) ou d'entités publiques (comme la ville de Berlin).

Dans les systèmes de formation fondés sur les centres de formation (comme en Italie et en Belgique), les référents/mentors se chargent de cette tâche. Cela fait partie de leur travail, bien que le modèle cotrain implique une nouvelle manière de le faire.

Durant le projet COTRAIN, les partenaires ont reçu le soutien :

- ▶ de certains fonds sectoriels de formation en vue de répondre aux défis actuels et à court terme concernant la qualification de la main d'œuvre ;
- ▶ d'autorités publiques, poursuivant l'objectif de structurer la formation professionnelle afin de rencontrer les besoins des PME actives dans l'innovation.

De nombreux contacts ont aussi été initiés avec différents acteurs, en ce compris les syndicats et des employeurs potentiels, cela en vue de prospecter de futures cotrains.

Quel que soit le système en place (fondé sur l'entreprise ou le centre de formation), certaines pratiques sont communes à la mise en œuvre de toute cotrain. L'entreprise principale peut elle-même proposer la collaboration à l'entreprise collaborante. Elles se connaissent, leurs activités se complètent, et collaborent parfois de manière régulière. Le référent peut aussi suggérer une entreprise collaborante qui compterait déjà dans son portefeuille d'entreprises. Il déterminera ensuite la collaboration la plus appropriée sur la base :

- ▶ des diverses compétences qui doivent être acquises ;
- ▶ de la mobilité potentielle des apprentis ;
- ▶ de la possibilité en termes de répartition du temps :
  - entre les entreprises ;
  - avec le centre de formation (calendrier...) ;
  - dans le programme de formation.

## 1.2.2 Créer des liens intelligents entre les activités des entreprises et les besoins en compétences

La formation collaborative est à la croisée des chemins entre les activités de l'entreprise et le profil de formation. Beaucoup d'entreprises collaborent déjà pour des raisons commerciales et économiques (en vue de partager des ressources). Par exemple, des garages automobiles louent des équipements pneumatiques à d'autres garages. Relevons qu'aucune cotrain n'a été initiée avec le secteur garage mais le fonds sectoriel belge a montré un intérêt certain pour le projet.

Les entreprises ont expliqué leur intérêt à entrer dans les pilotes COTRAIN, pour plusieurs raisons :

- ▶ les entreprises se complètent entre elles quand leurs activités relèvent de la même chaîne de conception-production. Par exemple, la conception et l'impression 3D 🏢 ;
- ▶ les activités du plan de formation sont transversales et une même base métier se retrouve dans des domaines différents. Par exemple, dans le secteur du commerce, une entreprise offrant des connaissances de base pourra collaborer avec une autre entreprise dont les activités commerciales sont un peu plus élaborées ;
- ▶ les entreprises se complètent pour la formation car certaines sont petites ou très petites, ce qui a un impact sur les activités et sur le niveau d'autonomie que l'employeur propose déjà. Un degré restreint d'autonomie implique que le profil de formation pourra nécessiter une collaboration en vue de l'atteindre en tout. C'est souvent le cas dans le secteur coiffure, par exemple ;
- ▶ le métier couvre une large palette de types d'activités, la taille des entreprises est petite ou très petite et leur marché est spécifique, par exemple dans la restauration 🏢 ;
- ▶ la réglementation de certains pays établit des professions régulées avec un « double métier », comme en Belgique pour le boulanger-pâtissier, le boucher-charcutier... ;
- ▶ les principes de la formation collaborative peuvent aussi être appliqués à des entreprises plus grandes : une grande entreprise de maintenance a des unités principales et secondaires. Une cotrain pourrait commencer dans une unité secondaire, visant les bases de la maintenance. Ensuite, elle pourrait se poursuivre dans une unité principale où les jeunes cotrain pourraient apprendre des activités spécifiques, à une plus large échelle. Cela pourrait se présenter pour une entreprise de chemin de fer par exemple. En Belgique, une telle collaboration pourrait être montée entre une unité de maintenance, une unité de réparation et une unité pour les trains à grande vitesse, tout en tenant compte des spécificités des chemins de fer 🏢.

## 1.2.3 En Italie, Centoform a créé un tissu « cotrain »

Centoform a appliqué la logique cotrain à deux niveaux en prenant aussi bien en compte les différents niveaux de formation que les besoins des apprenants, des entreprises et les places de stage.

En ce qui concerne la formation à la conception mécanique, la formation dans l'entreprise principale a majoritairement porté sur la conception et secondairement sur le processus de production. Centoform a équilibré le nombre d'entreprises spécialisées dans le dessin technique et la conception avec les entreprises spécialisées dans la production de pièces mécaniques (en 3D). Les étudiants ont pu améliorer leurs connaissances du processus de production tout en améliorant aussi leurs connaissances et compétences du processus mécanique dans son ensemble, de la conception à la réalisation technique du produit final.

Pour la formation en gestion et maintenance de systèmes automatisés, Centoform a intégré la possibilité d'acquérir des compétences en conception dans le plan de formation.

Dans le premier cas de figure, la cotrain a commencé dans une entreprise de conception avec une formation ultérieure dans une entreprise de production. Dans le second cas de figure, la cotrain a commencé dans une entreprise de production avec une période ultérieure de formation dans un bureau de design.

#### 1.2.4 En Belgique, une réflexion cotrain dans le secteur automobile

En Belgique, les partenaires sociaux du fonds social mobilité, Educam (garage) ont manifesté de l'intérêt pour le modèle cotrain. Depuis plusieurs années, les partenaires sociaux de ce secteur sont tout à fait conscients que l'industrie automobile restera en Belgique uniquement si la force de travail est au niveau de qualité requis par les constructeurs automobiles. Les partenaires sociaux investissent dans la qualité de la formation et tentent d'anticiper au mieux les changements dans l'industrie automobile et du marché automobile.

En BeFr, les règles d'agrément rendent quasi impossible de reconnaître les entreprises qui couvrent uniquement une petite partie du profil professionnel pour la formation en alternance. La toute dernière réforme de l'apprentissage prescrit de consulter les fonds sectoriels qui l'organisent. Quand les coachs sectoriels ont mis en place leur consultation pour l'agrément, ils ont créé une base de données reprenant leurs visites en entreprises demandeuses d'un agrément. Cette base de donnée identifie les différents types d'activité principale dans le secteur garage en relation avec le profil métier. Ce type d'encodage facilite l'identification d'entreprises qui pourraient former dans le cadre d'une cotrain. Malheureusement, à ce moment-là, la base de donnée était très jeune (moins de 12 mois et sans encodage de toutes les entreprises) et les entreprises potentielles relevées étaient trop éloignées les unes des autres pour les apprentis.

Toutefois, le secteur témoigne toujours d'un intérêt important pour l'initiation d'un réseau de formation collaborative entre les grandes et moins grandes entreprises, notamment pour former aux véhicules électriques. En effet, les jeunes ont toujours besoin d'être formés aux véhicules conventionnels, mais aussi de plus en plus aux moteurs électriques.

### 1.3 Définir les complémentarités cotrain, une approche progressive et sur mesure

En fonction des raisons pour lesquelles le modèle cotrain apparaît comme un choix approprié, il est important de prêter attention aux points suivants :

- ▶ le métier pour lequel on souhaite élaborer le modèle cotrain est clair ;
- ▶ les raisons qui motivent la mise en place du modèle sont cohérentes avec le plan de formation ;
- ▶ les entreprises, le jeune et le centre de formation savent pourquoi ils veulent s'engager dans le modèle ;
- ▶ les activités à réaliser dans chaque entreprise et qui justifient la complémentarité sont claires.

A propos de l'expertise relative aux activités et aux employeurs :

- ▶ de quel type d'expertise les acteurs ont-ils besoin ?
- ▶ quel type d'expertise les acteurs partagent-ils déjà ?

- ▶ les acteurs savent-ils bien comment et où trouver l'expertise qui leur manquerait ?
- ▶ qui d'autre pourrait apporter une expertise pertinente, si nécessaire ?
- ▶ particulièrement pour un système de formation fondé sur les centres de formation :
  - le référent vérifie que les employeurs cotrain se connaissent l'un l'autre ;
  - le référent organise une réunion avec les employeurs avant, pendant et après la cotrain pour effectuer un feedback régulier.

Concernant les arrangements pratiques :

- ▶ le plan de formation cotrain est clair sur les points suivants :
  - la durée de la formation dans chaque entreprise :
    - la période de formation dans le centre de formation et dans chaque entreprise ;
    - la pertinence de commencer et d'achever la cotrain dans l'entreprise A ou B (ou C...);
    - chaque acteur est d'accord avec le calendrier cotrain ;
  - le nombre d'entreprises participant à la cotrain est limité en vue d'assurer la cohérence et la stabilité du cadre de formation.

A propos des incertitudes, les personnes qui conçoivent une cotrain devraient identifier des risques potentiels et communiquer de manière transparente en vue de les éliminer ou de les contourner :

- ▶ confidentialité : si la réglementation applicable à la formation ne la mentionne pas et si la cotrain la rend nécessaire, une clause de confidentialité peut être indiquée dans la convention cotrain ;  
[∞ Convention de formation collaborative, p. 121
- ▶ recrutement :
  - dans les systèmes allemand et autrichien, l'entreprise principale prend en charge la rémunération et les assurances pour toute la durée de la formation, en ce compris les périodes dans l'entreprise collaborante. Un tel investissement pose la question du recrutement. L'employeur d'une entreprise principale pourrait craindre que l'entreprise collaborante n'engage l'apprenti. Dans ce cas, les employeurs allemands et autrichiens concluent un gentleman's agreement ;
  - une autre possibilité, en vue de renforcer le lien entre les apprenants et l'entreprise principale, est de planifier le retour de l'apprenant dans l'entreprise principale pour une durée déterminée, quel que soit le système (fondé sur l'entreprise ou sur le centre de formation) et quel que soit le modèle cotrain choisi.

## 2 Considérations relatives aux candidats

Rédaction : CEFA et CEPAG

**Il n'y a pas de profil idéal, mais certaines attitudes sont nécessaires : la proactivité, l'autonomie...**

51 jeunes ont participé au projet COTRAIN :

- ▶ 8 en gestion et maintenance de systèmes automatisés
- ▶ 4 en conception mécanique
- ▶ 10 en restauration
- ▶ 17 en travaux de bureau
- ▶ 1 en boulangerie-pâtisserie
- ▶ 7 en coiffure
- ▶ 4 en vente

Pour connaître le niveau des formations pilotes cotrain mises en place par chaque partenaire, voir leurs introductions respectives. [∞ La formation collaborative dans les pays « pilotes », p. 31

### 2.1 Existe-t-il un profil idéal de jeune ?

Le fait de soulever ou non cette problématique ne fait pas l'unanimité. C'est une question très sensible. Au cours du projet COTRAIN, il y a eu des doutes quant à savoir si oui ou non le modèle cotrain était possible dans un système d'apprentissage nourri par la relégation scolaire, ce qui en Europe est le cas de plusieurs systèmes d'EFP au niveau secondaire, comme en Belgique et en Italie.

La préoccupation portait sur la capacité des jeunes considérant ce processus de relégation. Leurs profils pourraient s'avérer trop faibles pour un modèle collaboratif considéré a priori plus exigeant.

L'attente première des jeunes en formation en alternance pourrait également être de réaliser leur formation dans un modèle « un apprenti-une entreprise » ; ils seraient dès lors réticents à sortir de leur zone de confort. En outre, les jeunes en alternance ne saisiraient peut-être pas bien les demandes et exigences du marché du travail. Toutes ces questions ont été traitées durant le projet.

### 2.2 Les particularités de cotrain concernant les jeunes

Les jeunes COTRAIN

En Italie, Centoform a développé cotrain pour des apprenants ayant déjà obtenu une première qualification professionnelle (voir le témoignage de Francesco 🇮🇹). Centoform a également développé un partenariat avec Futura, un centre d'EFP qui organise des formations professionnelles initiales pour des apprentis qui cherchent à obtenir une première qualification (voir le témoignage de Ayoub 🇲🇦).

En Belgique, le CEFA CST a développé cotrain pour des jeunes visant à obtenir une première qualification (à la fin des six années du niveau secondaire) ainsi que des jeunes qui poursuivent leurs études afin d'obtenir une qualification complémentaire en lien avec la précédente (une septième année). L'IFAPME a surtout développé cotrain pour des apprentis visant une première qualification, mais pas exclusivement (12 apprentis dans 13 cotrains).

Les pilotes COTRAIN ont été mis en place sur base volontaire. Les résultats du projet montrent que :

- ▶ les jeunes qui n'étaient pas totalement convaincus par le modèle mais l'ont tout de même essayé se sont montrés très satisfaits après seulement quelques jours dans la deuxième entreprise ;

- ▶ certains jeunes ont immédiatement compris les avantages du modèle cotrain pour leurs qualifications ;
- ▶ certains jeunes ont poursuivi leur formation au lieu d’y mettre un terme comme ils en avaient l’intention, grâce à la possibilité qu’ils ont eu de changer d’entreprise ;
- ▶ certains jeunes en formation dans des secteurs très spécifiques (par exemple la métallurgie) préféraient tout de même rester dans une seule entreprise.

Les conclusions du projet sont les suivantes :

- ▶ il n’y a pas un profil idéal de jeune pour cotrain ;
- ▶ la crainte que certains profils seraient trop faibles pour la formation collaborative, suite au processus de relégation, n’était pas fondée : les différents profils rencontrés n’ont jamais rendu le projet irréalisable ;
- ▶ les pilotes montrent qu’en tenant compte des particularités de cotrain, les actions habituelles de conseil et de suivi des centres de formation peuvent être adaptées au nouveau modèle.

### **Comment les centres d’EFP COTRAIN ont présenté le modèle aux jeunes**

Les centres/l’institut d’EFP COTRAIN ont intégré et proposé le modèle cotrain comme un outil parmi leurs actions actuelles de soutien et de conseil lors de rencontres en face-à-face et/ou en cours de formation.

Les référents d’EFP, en général, rencontraient les jeunes et commençaient par parcourir rapidement l’état de leur situation tenant compte de leur parcours de formation, motivation, mobilité et situation familiale et financière.

Ensuite, les référents disposant d’une bonne connaissance des entreprises locales actives dans leurs domaines de formations, ils pouvaient commencer à construire des correspondances entre jeunes et entreprises.

Certaines craintes ont régulièrement été formulées avant le lancement d’une cotrain. Celles-ci étaient exprimées par les jeunes, les référents, ainsi que les employeurs soudain confrontés à un nouveau modèle, même si c’était sur base volontaire.

Les craintes les plus fréquentes des jeunes étaient :

- ▶ la distance entre leur domicile et les deux entreprises choisies ;
- ▶ le fait de quitter un environnement de travail familial pour un autre, nouveau ;
- ▶ la crainte de recevoir une rémunération inférieure ;
- ▶ la crainte de devoir chercher un nouvel emploi, consentir à des efforts imprévus au début de la formation ou même de voir leur demande rejetée.

Vu qu’il y a un changement d’entreprise, les entreprises auraient (probablement) des attentes spécifiques. Les référents d’EFP ont été attentifs aux attitudes suivantes, attendues des jeunes :

- ▶ être prêt à changer de lieu de travail ;
- ▶ être prêt à changer et à travailler avec un autre employeur, un autre tuteur, une autre équipe ;
- ▶ démontrer sa capacité à s’adapter au changement, attitude appréciée des entreprises...

Les référents COTRAIN considèrent qu'il est aussi important d'être attentif aux éléments suivants, non spécifiques à cotrain en soi, mais qui devraient être gardés à l'esprit afin de réussir une formation collaborative :

- ▶ la présence régulière de l'apprenant au centre de formation ;
- ▶ la fiabilité du jeune et sa rigueur envers son employeur, ainsi que le respect de ses obligations contractuelles ;
- ▶ le comportement approprié du jeune à son travail et au centre de formation :
  - ponctualité/respect des horaires ;
  - présence/régularité ;
  - courtoisie/vocabulaire approprié ;
  - respect du code éthique ;
  - respect du règlement sur le lieu de travail ;
  - respect des règles d'hygiène, du code vestimentaire, du matériel et du lieu de travail en général ;
  - respect des collègues et de la hiérarchie ;
  - esprit d'équipe ;
  - intérêt pour le travail et le secteur d'activité ;
  - capacité d'adaptation aux exigences de l'emploi (horaires, flexibilité...) ;
  - réaction constructive aux critiques ;
  - proactivité et motivation ;
  - etc. ;
- ▶ la situation du jeune en termes de mobilité et, si nécessaire, la possibilité de trouver un compromis avec l'employeur basé sur les transports publics, si le jeune n'a pas de voiture ni de permis ;
- ▶ l'ouverture d'esprit et la flexibilité du jeune doivent également être pris en considération. Les jeunes doivent prendre activement part à leur formation. Les partenaires pensent que le jeune sera plus actif s'il est persuadé qu'il apprendra plus grâce à plusieurs entreprises. Et plus ils seront actifs, plus la cotrain leur donnera la possibilité d'apprendre...

Bien que les centres/l'institut d'EFP COTRAIN aient quelques craintes relatives aux profils des jeunes au début du projet, ils ont été agréablement surpris :

- ▶ certains jeunes ont compris, dès le début de leur formation en alternance, que :
  - l'entreprise dans laquelle ils se trouvaient ne serait pas en mesure, seule, de leur permettre de mettre en pratique toutes les activités requises pour leur futur métier 🇸🇪 ;
  - ils allaient atteindre un stade, bien avant la fin de leur formation, où ils en auraient assez de répéter des tâches qu'ils savaient déjà effectuer.

C'était le cas pour Amara, comme expliqué dans la vidéo 🇸🇪

- ▶ certains jeunes ont rapidement compris les avantages du modèle cotrain, qui leur permettrait d'acquérir plus d'expérience en travaillant dans différents environnements professionnels ;
- ▶ certains jeunes ont montré un grand intérêt pour le modèle cotrain parce qu'il leur fournissait l'opportunité de se spécialiser dans un domaine très spécifique de leur métier.

## Une émulation entre jeunes ?

Deux années après le début du projet COTRAIN, le partenaire CEFA a remarqué un changement important chez les apprentis qui participaient au projet dans la section Travaux de bureau. Le CEFA réalise un suivi statistique régulier des apprentis des années 5, 6 (qui termine le niveau d'école secondaire) et 7 (qui donne accès à l'enseignement supérieur).

D'après l'expérience du CEFA, la plupart des apprentis ont tendance à rester au sein de la même entreprise, en particulier ceux des années 5 et 6 du niveau secondaire.

Les raisons principales en sont que : ils sont rassurés de ne pas devoir à nouveau chercher un emploi, ils ne devront pas s'adapter à un nouvel environnement, ils peuvent continuer l'apprentissage du métier qu'ils ont commencé sans interruption et peuvent se concentrer sur la réussite de leur année scolaire, sans pression additionnelle.

L'année qui a suivi le début des cotrains, *deux tiers des apprentis ont demandé à changer d'entreprise.*

En 7<sup>e</sup> année, dans la section de formation « Gestion de très petites entreprises » et avant COTRAIN, les jeunes ne souhaitaient pas changer d'entreprise parce qu'ils ont atteint une zone de confort dans leur travail. Ils sont confiants, se sentent compétents et ont une connaissance opérationnelle des différentes façons dont de nombreuses tâches sont réalisées. Ils ont un niveau d'autonomie plus important suite à leurs années d'expérience et souhaitent se focaliser, durant toute l'année, sur un projet de fin d'année relativement exigeant et sur une charge de travail scolaire plus importante, sans ressentir de pression additionnelle. Or, avec COTRAIN, deux tiers des apprentis de cette année ont également demandé à changer d'entreprise.

Les référents du CEFA pensent qu'il pourrait y avoir un effet d'émulation entre les jeunes.

Les jeunes qui souhaitaient changer d'entreprises ont donné les raisons suivantes :

*« Je n'ai pas suffisamment de travail » – « Je n'apprends plus rien » – « J'ai exploré tous les aspects du métier ici » – « J'aimerais changer de domaine d'activité » – « J'aimerais développer le côté commercial plutôt que le côté administratif » – « Je voudrais essayer autre chose » – « J'ai besoin de bouger plus » – « J'ai besoin de plus de contacts clients ».*

Les jeunes ayant participé à une cotrain ont fourni les commentaires suivants :

*« J'avais besoin d'apprendre à m'adapter à différents employeurs et à différentes façons de faire les choses, ce qui a augmenté ma confiance en moi. J'ai pris les éléments positifs de chaque emploi, et j'ai aussi appris de mes erreurs. » – « Une formation collaborative nous donne une occasion unique d'apprendre avec plus qu'un employeur. Une fois que nous serons diplômés, on ne retrouvera cette situation que si notre contrat de travail prend fin... »*

Certains avantages inattendus de cotrain pour les jeunes sont que le modèle cotrain :

- ▶ garantit une implication plus importante de la part des jeunes ;
- ▶ aide à éviter l'abandon scolaire ;
- ▶ aide les jeunes à débiter dans leur carrière.

## 2.3 Comment aborder la question du profil des jeunes

En ce qui concerne la question du profil des jeunes, les principaux éléments soulevés par les pilotes COTRAIN sont que, afin de réussir à mettre en œuvre une cotrain, il paraît nécessaire de :

- ▶ déterminer si des exigences particulières devraient être mises en place ;
- ▶ expliquer le modèle aux jeunes en face-à-face, surtout s'il s'agit d'une nouveauté ;
- ▶ identifier les questionnements des jeunes et apaiser leurs craintes, en particulier en ce qui concerne le passage d'une entreprise à l'autre et une nouvelle relation avec un tuteur ;
- ▶ identifier les exigences que les jeunes devront rencontrer et déterminer si les entreprises partenaires devront satisfaire des exigences spécifiques afin de rencontrer le profil visé :
  - parmi ces exigences, identifier les plus importantes ;
  - s'assurer que les apprentis les connaissent ;
- ▶ analyser le plan de formation avec les jeunes qui décideront de débiter ou non une cotrain avec une autre entreprise :
  - voir si le jeune pourrait préférer une période d'essai ;
- ▶ déterminer la façon la plus appropriée de recruter des apprentis cotrain et de trouver des entreprises :
  - sélection des jeunes par le centre de formation ;
  - sélection des entreprises par les référents ;
  - recrutement direct par les entreprises ;
- ▶ si la cotrain implique des modifications par rapport au contrat ou à la convention de formation habituelle, expliquer clairement ce qui change et ce qui ne change pas ;
- ▶ garder à l'esprit la législation qui s'applique quand le jeune est mineur.

Les sections suivantes complètent utilement celle-ci :

[∞ Convention de formation collaborative, p. 121

[∞ L'enjeu de la qualité, p. 132

### 3 Considérations relatives aux entreprises

Rédaction : CEFA, CEPAG, inab

**Au départ, les employeurs nous ont dit : « vous êtes fous »**  
**Centoform**

En Italie, 15 entreprises ont participé à une cotrain.

En Belgique, elles étaient 68 :

- ▶ 20 dans le secteur de la restauration
- ▶ 28 en travaux de bureau et gestion de PME
- ▶ 2 en boulangerie-pâtisserie
- ▶ 11 en coiffure
- ▶ 7 en vente

Une entreprise a mis prématurément fin à une formation collaborative car l'employeur B a estimé que le niveau de compétences comportementales et relationnelles du jeune n'était pas approprié pour son entreprise.

Voir les récapitulatifs respectifs :

[∞ Les pilotes cotrain mis en place en Italie, p. 63 ; [∞ Les pilotes cotrain développés par le CEFA, p. 73

[∞ Les pilotes cotrain développés à l'IFAPME, p. 85


#### 3.1 Les entreprises cotrain ont-elles des particularités que les autres entreprises actives dans la formation en alternance n'auraient pas ?

Le projet montre que :

- ▶ certaines entreprises sont plus ouvertes au changement et saisissent rapidement de nouvelles idées. Cette question a été abordée dans la section [∞ Pourquoi – Motivation, but, positionnement, p. 92
- ▶ il semble aussi que certaines entreprises n'aient pas un état d'esprit « cotrain », bien qu'elles puissent être impliquées dans la formation professionnelle. Pour certaines de ces entreprises :
  - les exigences du modèle cotrain sont considérées comme une charge administrative et/ou, impacteraient négativement la rentabilité de la formation en alternance ;
  - l'objectif de l'investissement dans la formation d'un jeune est de pouvoir l'engager. Les employeurs préfèrent dès lors maintenir une relation privilégiée avec leurs apprenants ;
- ▶ certains de ces éléments relèvent davantage de craintes ou de préjugés et ne constituent pas des pierres d'achoppement.

La portée du projet n'a pas permis de déterminer un profil d'entreprise sur la base de leur taille, zone d'activité... parce que l'initiative provenait généralement des centres d'EFP et de leur portefeuille d'entreprises. Cela étant, suite à une initiative syndicale, une grande entreprise publique va tenter le modèle.

Au cours des pilotes COTRAIN, les partenaires ont surtout travaillé avec de très petites entreprises, avec quelques moyennes entreprises (environ 200 travailleurs) et une grande entreprise (environ 15.000 travailleurs).


 En Allemagne, le modèle cotrain est surtout mis en place au sein de PME alors que 80 % des entreprises qui organisent de la formation en alternance sont de grandes entreprises, représentant 20 % de l'économie du pays. Le ministère fédéral de la formation professionnelle développe des projets visant à soutenir l'investissement des PME dans la formation en alternance, y compris le modèle cotrain, car ce type d'entreprise semble généralement ne pas avoir suffisamment d'activités pour couvrir l'ensemble des profils métier.

### 3.2 Existe-t-il un profil idéal d'entreprise cotrain ?

Réfléchir à la question de l'existence d'un « profil d'entreprise cotrain » est fondamental en vue de définir des stratégies conjointes de promotion, de communication et de gestion des relations entre les acteurs impliqués dans la mise en place de réseaux cotrain (autorités publiques, partenaires sociaux, opérateurs d'EFPP, entreprises, Chambres de commerces, etc.).

Les partenaires COTRAIN, sur base de leur expérience, considèrent que la motivation principale des employeurs qui investissent dans la formation en alternance devrait être la même que la motivation pour investir dans la formation collaborative. En abordant la question de cette manière, il n'y aura pas de profil « idéal » d'entreprise pour la formation collaborative. Cela étant, les éléments importants relatifs au profil de toute entreprise devraient être identifiés sachant qu'il y a toujours des craintes, parfois des blocages, souvent basés sur des préjugés sur lesquels il est possible de travailler une fois qu'ils sont connus.

Les partenaires COTRAIN des pays pilotes considèrent toutefois que les employeurs doivent comprendre par eux-mêmes ou avec l'aide d'un centre d'EFPP ou d'un fond paritaire si les activités de leur entreprise ne couvrent pas la totalité du profil de formation.

 Ils ont également remarqué que certains employeurs ayant participé au projet COTRAIN croient fermement aux avantages du modèle et sont convaincus qu'il est très intéressant pour les jeunes d'apprendre au sein d'une autre entreprise, au sein d'un autre environnement de travail (témoignages d'employeurs belges et italiens dans la vidéo COTRAIN).

A contrario, les partenaires COTRAIN belges ont rencontré des employeurs n'ayant aucune envie de tenter un cotrain parce qu'ils souhaitaient engager « leur » apprenti à l'issue de la formation.

L'état d'esprit négatif d'une entreprise peut changer à partir des facteurs décrits ci-dessus. Les parties prenantes externes comme les fonds sectoriels de formation, Chambres de commerce, opérateurs d'EFPP, autorités publiques... peuvent aider les entreprises à réfléchir à leur stratégie RH et leurs besoins de compétences. Elles peuvent inviter les employeurs à considérer la perspective de la formation duale du modèle cotrain non pas uniquement à l'aune de leur bénéfice personnel mais également au regard de la carrière des jeunes et de l'impact général d'une main d'œuvre mieux formée.

#### Une initiative spécifique du CEFA CST (Belgique)

Comme dit plus haut, le partenaire CEFA a soumis un questionnaire visant à recueillir l'opinion d'employeurs. Les référents du CEFA ont soumis celui-ci en face-à-face à 42 employeurs, déjà impliqués dans la formation en alternance mais sans connaissance du modèle cotrain.

Plus de 50 % des employeurs ont répondu qu'ils étaient favorables au système car il devrait permettre :

- ▶ d'acquérir toutes les compétences requises pour exercer une profession ;
- ▶ d'acquérir des compétences et techniques ailleurs lorsqu'il ne serait pas possible de les développer au sein d'une seule entreprise :
  - certains considèrent qu'il est nécessaire d'offrir une variété d'activités plus grande pour permettre aux jeunes de mieux comprendre le secteur dans lequel ils souhaitent se qualifier ;
- ▶ de gagner en savoir-faire et en connaissances grâce à une autre entreprise ;
- ▶ de découvrir d'autres environnements de travail, des réalités différentes ou similaires : cultures d'entreprise, instructions de travail, responsabilités différentes.

Moins de 50 % des employeurs étaient en désaccord avec les principes de cotrain. Ils ont donné les raisons suivantes :

- ▶ crainte de perdre de bons apprenants et crainte de ne pas avoir la possibilité de les engager à l'issue de la formation, surtout s'il y a une pénurie dans le secteur ;
- ▶ incertitudes administratives et législatives concernant le projet ;
- ▶ craintes quant à la confidentialité ;
- ▶ la formation ne serait pas efficace dans certains secteurs, en particulier si elle est de courte durée : les jeunes auraient des difficultés à se sentir intégrés dans une équipe si la formation est courte.

Comme dit plus haut, ces craintes reflètent plutôt des préjugés. L'expérience COTRAIN nous permet d'y répondre au moins partiellement et de proposer une solution pour chacune d'entre elles :

- ▶ un accord sur l'honneur entre employeurs et/ou un modèle cotrain qui implique un retour de l'apprenant au sein de l'entreprise principale ;
- ▶ en Belgique, presque toutes les difficultés administratives ont été clarifiées même si le modèle de cotrain simultané implique toujours des procédures administratives additionnelles. Ce modèle, toutefois, est le moins demandé ;
- ▶ une clause de confidentialité peut être ajoutée à la convention cotrain si elle ne fait pas déjà partie du contrat d'apprentissage ;
- ▶ l'efficacité de la formation au sein d'une autre entreprise, au regard de sa durée, peut être prise en compte lors de l'élaboration du plan de formation et des activités en entreprise.

### 3.3 Identifier l'état d'esprit de l'entreprise vis-à-vis du modèle cotrain

Les sections « pourquoi » et « comment » construire les complémentarités proposent de nombreux arguments pour soutenir l'émulation et promouvoir les avantages du modèle cotrain. Les éléments ci-dessous vont aider à cadrer et structurer la vision qu'ont les employeurs de la formation au sein de leur entreprise, afin de déterminer s'ils sont prêts à mettre en place un cotrain.

- ▶ vérifier si l'employeur est :
  - conscient que les activités de l'entreprise ne couvrent pas le profil de formation et est prêt à envisager des alternatives ;

- prêt à développer cotrain afin d'améliorer la formation et/ou aider les jeunes à se spécialiser dans une branche d'activité spécifique ;
- ▶ identifier dans quelle mesure l'entreprise :
  - est concernée par de futurs besoins en compétences (à court et moyen termes) ;
  - est capable d'identifier ses besoins en compétences ;
  - a intégré la formation dans la politique de l'entreprise ;
  - pourrait viser l'excellence dans la formation des jeunes ;
  - cherche à améliorer les normes/la qualité de la formation (également valable pour leurs fournisseurs) ;
  - souhaite améliorer et différencier son image RH ;
- ▶ soutenir les facteurs favorisant une bonne relation de formation entre les entreprises :
  - vérifier si les employeurs se connaissent ; si ce n'est pas le cas, proposer qu'ils se rencontrent afin de discuter la question de cotrain ;
  - s'il y a des difficultés autour de la question de l'engagement de l'apprenti, suggérer un accord sur l'honneur aux employeurs ;
  - partager un objectif commun de formation et avoir une vision claire que la division du plan de formation contribue à la mise en place d'une relation de formation positive entre les employeurs, tuteurs et référents.
- ▶ anticiper les questions pratiques habituelles que les employeurs peuvent avoir à propos de cotrain.
 

[∞ En pratique, ce à quoi il faut penser, p. 126

## 4 Points d'attention pour les acteurs de systèmes fondés sur les centres de formation

Préparer le changement

Rédaction : IFAPME et CEPAG

### 4.1 Construire le soutien du personnel

Tout changement au sein d'une organisation demande de la préparation. Toutefois, la plupart du temps, certaines difficultés n'apparaîtront qu'une fois les modifications réalisées. C'est pourquoi les partenaires COTRAIN des pays pilotes souhaitent faire passer un message spécifique quant à la façon de gérer ce changement au sein d'une organisation mettant en place le nouveau modèle.

Cette section centrale du Guide concerne le « pourquoi » et le « comment ». Se préparer à des changements implique d'être également attentif au « quand ». La réflexion sur la mise en place d'une cotrain doit débiter *au moins une année avant la rentrée scolaire concernée*. A la lecture de ce Guide, il est clair qu'il y a beaucoup d'éléments auxquels il faut réfléchir, qui peuvent sembler évidents aux partenaires d'EFP de COTRAIN... Les partenaires COTRAIN pensent toutefois que le personnel interne des organisations aura en outre des questions spécifiques concernant :

- ▶ la façon dont ils travaillaient jusque-là, sans cotrain, et ce qui va changer ;
- ▶ les avantages de cotrain pour l'organisation elle-même ;  
[∞ Récits de formation collaborative en Italie, p. 55 ; [∞ Récits de formations collaboratives en Belgique – CEFA, p. 66 ; [∞ Récits de formations collaboratives en Belgique – IFAPME, p. 78
- ▶ des questions relatives au programme de formation et comment faire le lien avec cotrain. Les centres de formation préparent les jeunes à apprendre et à travailler en entreprise. Il peut arriver que les horaires d'une entreprise ne correspondent pas au programme du centre de formation, ce qui voudrait dire que les jeunes ne pourraient pas accomplir certaines tâches spécifiques en entreprise. Le travail des tuteurs et référents est très important pour anticiper ce type de situation et trouver des solutions appropriées.

Cette problématique illustre à quel point les partenaires EFP de COTRAIN sont différents. En effet, les partenaires EFP qui ont mis en place les pilotes fonctionnent à l'intérieur de cadres institutionnels et pédagogiques très différents :

- ▶ l'IFAPME est un institut à l'ancrage régional et un réseau de centres de formation. L'institut cadre les programmes de formation et le processus au travers duquel les entreprises obtiennent l'agrément qui les autorise à former, en utilisant un système CRM. Les formations couvrent un large champ : selon le centre d'EFP, l'IFAPME peut offrir jusqu'à 200 programmes de formation ;
- ▶ le CEFA CST est un centre d'EFP à l'ancrage local et les ajustements requis par le modèle (questions d'agrément, de fin anticipée d'un programme de formation...) ne pouvaient être discutés qu'au niveau du centre. Les formations couvrent différents secteurs mais le nombre de programmes de formation n'est pas très élevé ;
- ▶ Centoform est un centre d'EFP à l'ancrage local, actif dans certains secteurs très spécifiques, avec une marge de flexibilité élevée quant à la manière dont le centre s'organise afin d'atteindre ses objectifs, lesquels sont strictement définis par une réglementation régionale.

Concernant la question de la liberté pédagogique : en Belgique, vu que l'un des partenaires EFP de COTRAIN se trouve dans le champ de l'éducation et l'autre de la formation, les partenaires ont fixé une limite au-delà de laquelle les lignes directrices de COTRAIN ne pouvaient aller. Par exemple, ils étaient d'accord qu'il est important de mentionner la surveillance et le suivi pédagogique dans la convention cotrain, mais également que les cotrains devaient demeurer dans le champ des pratiques habituelles du centre de formation.

Dans un système fondé sur les centres de formation, le fait pour les partenaires de prévoir une séance d'information approfondie pour l'ensemble du personnel du centre était considéré comme important afin d'expliquer la mise en place du nouveau modèle, les raisons de celle-ci ainsi que les avantages attendus pour les employeurs, le centre et les apprenants.

Ceci implique en particulier d'informer et d'impliquer les enseignants et formateurs en contact avec les jeunes mais aussi les personnes qui ne seraient pas directement acteurs dans la mise en place de la cotrain : d'autres enseignants et formateurs, l'équipe administrative...

Réussir à mettre en place un nouveau modèle n'est possible qu'avec le soutien de tout le personnel et de la ligne hiérarchique. C'est le cas pour tout type de changement. Les partenaires belges ont avancé à un rythme relativement lent au début du projet, en particulier parce qu'ils devaient d'abord instaurer une base solide pour préparer le changement, à partir de laquelle ils ont créé une émulation interne. Le soutien des jeunes et les retours positifs des employeurs quant au projet sont des leviers importants pour soutenir le changement.

## 4.2 La formation collaborative est un service novateur et sur-mesure

Au vu des différents environnements de travail et des possibilités que peut offrir un profil de formation, chaque cotrain doit être construite sur mesure. Les référents doivent s'assurer que les employeurs/tuteurs ont la bonne information et sont d'accord à propos des complémentarités. Un plan de formation adapté peut être utilisé à cet effet.

[∞ Amara, une cotrain à deux entreprises qui démarre dans l'entreprise collaborante – Travaux de bureaux, p. 67

[∞ Coline, une cotrain à deux entreprises – Vente, p. 82

Les pilotes belges ont montré que parfois le référent doit convaincre le tuteur d'accepter d'envoyer un jeune dans une autre entreprise pour compléter sa formation. Un employeur pourrait plus facilement marquer son accord qu'un tuteur mais, en définitive, c'est au référent de déterminer la voie la meilleure pour le jeune.

Le personnel du centre d'EFP aura besoin :

- ▶ d'un espace pour débattre, pour discuter les changements liés à cotrain ;
- ▶ des différents outils et documents qui expliquent les différents aspects des cotrains :
  - l'impact sur l'agrément ;
  - l'impact sur le profil de formation ;
  - les impacts administratifs et les documents modifiés ;
- ▶ d'un « help desk » où les informations sont centralisées et auprès duquel le personnel peut se faire assister en cas de besoin.

## Comment les partenaires COTRAIN ont répondu aux inquiétudes du personnel des centres EFP

Au début des pilotes dans les centres EFP, certaines inquiétudes ont émergé, auxquelles les partenaires ont pu répondre de la manière suivante.

L'inquiétude principale était que le projet pourrait induire une charge de travail plus importante :

- ▶ un suivi différent, plus approfondi ;
- ▶ une multiplication des actions de suivi avec les entreprises ;
- ▶ une nouvelle manière d'appréhender les activités au cours de la formation en entreprises vu qu'il y aurait deux entreprises ou plus ; ceci s'applique également aux activités des entreprises par rapport aux centres EFP ;
- ▶ de nouvelles questions administratives à prendre en considérations, avec de nouveaux documents, des incertitudes et le risque de devoir faire le travail deux fois (ou plus... puisque un par entreprise).

D'autres inquiétudes ont été relevées :

- ▶ il ne serait peut-être pas possible d'inclure le nouveau processus dans le CRM ;
- ▶ faudrait-il gérer de potentielles divergences d'avis quant à la meilleure manière de mettre en place les nouvelles procédures afin d'inclure le modèle cotrain, surtout si les procédures en vigueur sont très rigides.

Un changement impliquera toujours une plus grande charge de travail, *dans un premier temps*. Les partenaires COTRAIN ont pris le temps de discuter avec le personnel et ont trouvé différentes manières de répondre à leurs inquiétudes :

- ▶ toutes les inquiétudes ont été considérées comme légitimes ;
- ▶ la raison principale pour laquelle cotrain est légitime est fondée sur le travail des référents et la raison d'être des centres : assurer et améliorer la qualité de la formation et garantir un environnement de formation efficace ainsi qu'une expérience positive pour les apprenants... 📧 ;
- ▶ les partenaires ont construit un cadre cotrain afin de l'intégrer dès la première étape de l'agrément d'une entreprise ou de sa reconnaissance en tant qu'entreprise autorisée à former à certains métiers ;
- ▶ ils ont identifié, au sein du cadre réglementaire et administratif en vigueur, ce qui serait requis pour une cotrain afin de l'intégrer le plus légèrement possible en expliquant les principes ;
- ▶ ils ont disséminé leur connaissance de cotrain et ont offert un soutien aux collègues qui pourraient éprouver des difficultés à concevoir une formation collaborative parce qu'ils seraient nouveaux dans le centre d'EFP...

Tout comme les autres acteurs cotrain, le personnel du centre EFP doit voir en quoi une cotrain est utile ou nécessaire. En Italie, la clé était de comprendre en quoi les jeunes en formation en maintenance mécanique pouvaient bénéficier d'un apprentissage en conception mécanique dans une entreprise B (uniquement conception mécanique). Leurs compétences clés sont certes la maintenance et la production mais dans le profil métier, il est important de comprendre la conception mécanique (uniquement enseignée à l'école) et dès lors de renforcer ces compétences au sein d'une entreprise (la plupart des entreprises ne font pas de conception). Faire comprendre cette notion au personnel est fondamental.

## Le problème de l'agrément dans les procédures de l'IFAPME

L'IFAPME est une administration qui définit des règles internes dans le cadre de la réglementation relative à l'agrément des entreprises pour la formation en alternance. L'institut a mené une réflexion interne concernant les ajustements que les principes de cotrain pourraient impliquer dans son processus d'agrément. La règle pour l'agrément de l'IFAPME, dit le plus simplement, est qu'une entreprise est agréée si ses activités lui permettent de couvrir une large majorité d'un profil de formation.

La loi relative à l'apprentissage définit 3 niveaux de rémunération (appelés les niveaux A, B et C). L'IFAPME lie le niveau de rémunération aux trois années que dure l'apprentissage suivant une logique progressive :

Niveau A – 1<sup>re</sup> année

Niveau B – 2<sup>e</sup> année

Niveau C – 3<sup>e</sup> année

Un agrément complet implique que l'entreprise couvre le profil de formation pour les trois niveaux. Si l'entreprise n'en a pas la capacité, l'IFAPME propose actuellement trois types d'agrément incomplet :

- ▶ *le premier* est basé sur le plan de formation. Les activités de l'entreprise correspondent au niveau A et uniquement au niveau A. Vu que le plan de formation se divise déjà en trois niveaux, cette segmentation peut très facilement s'accorder à une cotrain ;
- ▶ *les deux autres* sont déterminés à partir du fait qu'une entreprise :
  - a des ressources limitées (en terme de matériel, tuteurs...) ;
  - fait le choix de ne pas proposer certaines activités du profil de formation ;
  - a une organisation du travail spécifique...

Comme illustré dans le tableau suivant :

**1-Un agrément partiel correspond à une division par année.** Commencer son apprentissage dans une sandwicherie pourrait être un bon début pour la formation même si les activités de l'entreprise ne sont pas suffisamment larges et spécifiques pour couvrir l'ensemble de la formation requise pour la profession.

**2-Un agrément limité est attribué lorsque des activités peuvent déborder de la division par année.** Certains salons de coiffure proposent des activités qui ne couvrent qu'une partie du profil de formation. Certains entrepreneurs coiffeurs, par exemple, préfèrent que leurs apprentis ne réalisent pas de coupe, mais d'autres activités du profil de fonction peuvent être enseignées.

**3-Un agrément spécifique correspond aux activités au sein d'une même année/niveau.** La création de produits et décorations en chocolat fait partie du profil de formation boulanger-pâtisseries et peut être enseignée auprès d'un confiseur chocolatier, sachant que les boulangeries-pâtisseries ont de plus en plus tendance à travailler à partir de décorations en chocolat prêtes à l'emploi.

Ces distinctions sont directement fondées sur les activités de l'entreprise. Cela permet davantage de flexibilité mais requiert une redéfinition des étapes habituelles du plan de formation (niveaux A, B, C).

Apprentissage	Niveau A – 1 <sup>re</sup> année	Niveau B – 2 <sup>e</sup> année	Niveau C – 3 <sup>e</sup> année
<b>Agrément complet</b>	L'entreprise rencontre les conditions pour former aux activités du profil de formation pour les 3 niveaux, les 3 années		
<b>Les trois types d'agrément incomplet</b>			
<b>1-Agrément partiel</b>	L'entreprise couvre le premier niveau (A) du profil de formation		
	Niveau A – 1 <sup>re</sup> année	Niveau B – 2 <sup>e</sup> année	Niveau C – 3 <sup>e</sup> année
Vente au détail	Activités de vente dans une sandwicherie		
<b>2-Agrément limité</b>	L'entreprise est agréée pour la majorité du profil de formation (mais pas pour le niveau A ou uniquement pour le niveau A)		
	Niveau A – 1 <sup>re</sup> année	Niveau B – 2 <sup>e</sup> année	Niveau C – 3 <sup>e</sup> année
Coiffure	Sans coupe	Coupes simples	Coupes simples et complexes
Vente (magasin)	Tâches de base, sans caisse	Vitrine, caisse, facturation	
<b>3-Agrément spécifique</b>	L'entreprise couvre une activité très spécifique du profil de formation – en raison de ressources limitées ou par choix – que l'entreprise principale ne propose pas		
	Niveau A – 1 <sup>re</sup> année	Niveau B – 2 <sup>e</sup> année	Niveau C – 3 <sup>e</sup> année
Mécanicien voiture	Pneumatique automobile		
Coiffure			Barbier
Coiffure			Coiffure pour hommes
Boulangerie-pâtisserie			Produits et décorations en chocolat

### 4.3 Nous invitons les concepteurs de cotrain à être attentifs à...

Les éléments suivants devraient être gardés à l'esprit afin d'assurer que l'idée de cotrain puisse réussir à faire son chemin au sein d'une organisation, qu'elle qu'elle soit :

- ▶ réfléchir à comment mettre en œuvre les changements pour faire en sorte que tous soient d'accord sur le fait que l'objectif concret du centre EFP sera de proposer un « produit fini » :
  - cela implique de proposer des solutions concernant le plan cotrain et les questions administratives, de coordonner le timing entre entreprises et avec le centre de formation ;
- ▶ identifier la façon la plus appropriée de faire croître l'idée de cotrain au sein de l'organisation ;
- ▶ analyser le type d'expertise qui pourrait être requis afin de renforcer le personnel au concernant :
  - des questions administratives et légales, vu que les référents devraient être en mesure de s'assurer que tout le monde comprenne la convention cotrain ;
  - des questions pédagogiques quant à la manière de diviser un plan de formation ;
  - la connaissance du tissu économique et des caractéristiques des entreprises... ;

- ▶ identifier la façon la plus appropriée de faire grandir l'idée de cotrain en dehors de l'organisation et obtenir du soutien auprès des Chambres, fonds sectoriels de formation, syndicats... ainsi que les moyens les meilleurs d'agrandir le portefeuille d'entreprises du centre EFP ;
- ▶ clarifier si le modèle cotrain peut ou non impliquer des modifications dans les procédures en vigueur dans les centres EFP comme dans le travail quotidien des référents – ainsi que pour le reste du personnel, en tant que consultants en éducation. Est-ce que ces changements requièrent un nouveau cadre de référence ? Si oui, le personnel devrait être impliqué dans sa détermination ;
- ▶ le modèle cotrain est-il source d'inquiétudes ? Si oui, il faut les identifier et élaborer des réponses avec l'apport ces membres du personnel inquiets. Organiser un échange de bonnes pratiques entre membres du personnel est utile ;
- ▶ que le modèle cotrain implique une modification des procédures ou non, vérifier s'il est nécessaire de confirmer qui est responsable de quoi, y compris quant au niveau du profil de formation cotrain ;
- ▶ s'assurer que les référents et les tuteurs ont bien la même information...

## 5 Prospecter des entreprises cotrain

Rédaction : inab

La prospection cotrain résulte d'une stratégie

### 5.1 Inviter les entreprises à réfléchir à leurs besoins en compétences

La prospection dans le cadre de cotrain est une activité stratégique pour les entreprises, acteurs et opérateurs de formation, afin d'élargir la « plateforme » de référence d'entreprises collaborantes. Les opérateurs EFP, Chambres et organisations de soutien aux entreprises sont intéressées par le renforcement des partenariats entreprises-éducation afin de consolider le système de l'alternance et de booster son ancrage pour amener de l'innovation dans le système éducatif. Il est important d'avoir conscience du fait que la question de la prospection d'entreprises est très proche de celle de la complémentarité entre les profils des entreprises et les descriptifs de fonction.

Lorsque l'on réfléchit à la prospection dans le but de créer une cotrain, il est important de garder à l'esprit :

- ▶ le cœur de métier des entreprises et les activités potentielles à partager dans la cotrain en rapport avec le profil professionnel visé et la future employabilité des apprentis ;
- ▶ le fait que le processus de prospection pourrait être différent selon que l'on soit dans un système centré sur l'entreprise (comme en Autriche et en Allemagne) ou sur l'opérateur EFP (comme en Italie et en Belgique).

### 5.2 Trouver les bons partenaires

En Allemagne par exemple, une entreprise qui souhaite évaluer l'opportunité d'entrer dans un réseau de formation collaborative, dans l'intérêt de l'éducation de la prochaine génération mais aussi pour identifier de nouveaux apprentis potentiels, pourrait se rendre à la Chambre afin d'obtenir les informations de contact d'autres entreprises intéressées par des cotrains. Les Chambres ont toujours de longues listes de candidats prêts à lancer des formations en alternance ou des cotrains.

Les entreprises peuvent demander une rencontre avec une autre entreprise de leur côté – ou au travers d'un centre EFP – afin de recevoir tout le soutien possible pour leur implication dans un réseau de formation collaborative. Elles peuvent également analyser la situation de partenaires potentiels afin de déterminer les complémentarités quant aux besoins de formation et objectifs d'apprentissages de groupes d'apprentis ou de stagiaires.

Dans un système fondé sur les opérateurs EFP, ceux-ci sont les acteurs clés pour la création de réseaux de formation collaborative. Ils ont un contact direct avec les entreprises, d'autres centres de formation et écoles ainsi qu'avec les acteurs publics et privés pertinents au niveau local. Les opérateurs EFP seront la première ressource pour obtenir l'information requise et pour trouver les opportunités d'intégrer des réseaux de formation en alternance et évaluer la possibilité de mettre en place une cotrain.



Le projet COTRAIN a montré que certains fonds sectoriels sont très intéressés par le modèle car il permettrait de répondre de manière plus adéquate aux questions de compétences émergentes en lien avec les changements technologiques et/ou évolutions du marché. En Italie, Centoform a reçu un soutien important des autorités locales et régionales car elles ont développé une vision plus large des besoins de formation au sein de laquelle cotrain pouvait trouver une place importante.

### 5.3 Préparer une collaboration efficace : questions clés

Pour créer des réseaux de formation collaborative, les formateurs en entreprise ainsi que les opérateurs EFP devraient garder les questions suivantes à l'esprit :

- ▶ profilage de l'entreprise : votre organisation a-t-elle développé un profil d'organisations partenaires potentielles selon les critères suivants : secteurs, cœur de métier, production, services, organisation, portefeuille de clients, culture d'entreprise, marché, localisation, accessibilité, etc. ?
- ▶ collecte d'information : avez-vous vérifié l'information relative à l'équipement technique, les tuteurs et les ressources techniques et technologiques à disposition ? Au regard des besoins de formation des jeunes, quelles sont les ressources de l'entreprise et qu'est-il attendu de l'entreprise collaborante ?
- ▶ avez-vous vérifié le motif de l'entreprise collaborante à mettre en place une cotrain ? Quel est l'intérêt dans la collaboration pour l'entreprise principale ?
- ▶ la capacité de formation de chaque entreprise, vu le profil de formation de référence, a-t-elle été déterminée et évaluée ?

Quelle que soit l'entité à qui incombe la responsabilité, les tâches cotrain qui devront être prises en charge par les différents acteurs seront :

- ▶ sélectionner les apprentis cotrain ;
- ▶ gérer la formation : système de rotation, rapports d'évaluation... ;
- ▶ donner des conseils aux entreprises sur les aspects légaux, techniques et pédagogiques ;
- ▶ soutenir les apprentis en cas de problèmes (en entreprise, à l'école, dans un cours...) ;
- ▶ favoriser l'échange d'expérience afin de créer une émulation entre entreprises, tuteurs, formateurs... ;
- ▶ chercher des lieux de travail pour la cotrain ;
- ▶ signer des contrats/conventions cotrain ;
- ▶ planifier et organiser la cotrain ;
- ▶ garantir que les apprentis recevront la formation professionnelle ad hoc ;
- ▶ offrir aux apprentis, formateurs et tuteurs des séances de formation visant à préparer au changement de lieu de travail ;
- ▶ s'assurer de et contrôler la qualité de la formation...

## 6 Convention de formation collaborative

Rédaction : CEPAG

**Une convention écrite apporte de la sécurité et de la confiance à la collaboration**

### 6.1 L'avantage d'une convention écrite

Une convention écrite, en général, a pour but d'informer le jeune (et ses parents), les employeurs et les centres EFP ou Chambres des éléments spécifiques qui concernent la cotrain. Elle intègre les éléments que les responsables publics en matière de formation et les partenaires sociaux considèrent importants.

Les parties prenantes d'une convention de formation collaborative peuvent varier selon le système :

- ▶ en Allemagne et en Autriche, vu qu'il s'agit d'un système centré sur les entreprises, une formation collaborative implique deux types d'accords :
  - le contrat entre le jeune et l'employeur. La réglementation prescrit le contenu minimum d'une formation collaborative au sein d'un modèle d'entreprise à entreprise ;
  - le contrat de service entre les employeurs ;
- ▶ les partenaires belges et italiens ont décidé de se servir d'une convention écrite cadrant la formation collaborative entre les parties au vu des différences par rapport à un modèle à une entreprise. Etant donné que les systèmes d'EFP belge et italien sont fondés sur le centre de formation, les parties de la convention sont les employeurs, les jeunes et le centre/institut de formation.

Cette section 6 du Guide est liée à [∞ Partie II – Les cadres nationaux des formations collaboratives, p. 19 et [∞ L'enjeu de la qualité, p. 132

### 6.2 Etablir l'objectif de la convention et sa place au sein du cadre législatif

Voici les premiers éléments à garder à l'esprit une fois le moment venu de parler du cadre réglementaire, du point de vue législatif. Pour le point de vue administratif, se référer à [∞ En pratique, ce à quoi il faut penser, p. 126

Du point de vue légal :

- ▶ avoir/se faire une idée claire et exhaustive des réglementations concernées par la formation collaborative et prendre le temps de le faire étape par étape vu la responsabilité engagée et vu qu'il faudra être en mesure de les expliquer aux différentes parties : employeurs, jeunes, personnel de formation, partenaires sociaux... ;
- ▶ expliquer clairement l'objectif de la convention et ses implications pour tous les signataires ;
  - une convention écrite apporte de la sécurité et de la confiance à la collaboration ;
- ▶ clarifier, dans la convention, les éléments qui ne changent pas par rapport à un modèle à une entreprise ainsi que les éléments spécifiques à la formation collaborative, le cas échéant :
  - si la convention est intégrée dans un autre contrat de formation en alternance, comme en BeFr, cela devrait être clairement mentionné [∞ Le modèle belge de formation collaborative, p. 35 ;

- ▶ avoir conscience que la convention pourrait être considérée comme une couche administrative supplémentaire et essayer de la rendre aussi légère que possible en intégrant uniquement le nécessaire :
  - les partenaires belges ont créé une convention cadre de type « chapeau » qui inclut uniquement ce qu'est la formation collaborative ainsi que ce qui change et ne change pas, sans répétition du contenu des contrats déjà en vigueur dans la formation en alternance ;
  - les partenaires EFP belges de COTRAIN (centre/institut) ont des cadres réglementaires partiellement différents mais les partenaires belges ont créé un modèle qui pouvait s'appliquer à différentes situations, avec une possibilité d'adaptation ;
- ▶ choisir qui seront les signataires et pourquoi, tenant notamment compte de la loi sur les mineurs.

Qui plus est, il conviendra également :

- ▶ d'avoir conscience du fait qu'il peut exister des particularités propres à un secteur, par exemple le statut dans le secteur public ;
- ▶ de demander le soutien du ministre ou de l'autorité responsable de la formation, des partenaires sociaux et des Chambres ;
- ▶ de poser des questions et de discuter des problèmes avec des experts et les autorités compétentes :
  - c'est ce que le partenariat belge a fait pour contourner l'interdiction pour un apprenti de signer deux contrats d'apprentissage simultanément [∞ Le modèle belge de formation collaborative, p. 35 ;
- ▶ soutenir les employeurs et jeunes qui souhaitent intégrer une formation collaborative :
  - s'assurer que le personnel et/ou le référent disposent de l'information dont ils ont besoin afin de les convaincre de cotrain pour la mettre en place plus facilement ;
  - anticiper leurs questions afin de préparer les réponses pour rendre celles-ci plus efficaces.

### 6.3 Ce à quoi il faut penser...

- ▶ Y a-t-il une réglementation qui s'applique à la formation en alternance et donc à la formation collaborative ?  
Si ce n'est pas le cas, les partenaires COTRAIN considèrent qu'il serait préférable d'inclure les engagements minimums des parties respectives dans la convention cotrain.
- ▶ Est-ce que le modèle de formation collaborative est conforme aux réglementations ?  
Afin de déterminer le cadre réglementaire applicable à la formation collaborative, il convient de tenir compte :
  - de la loi travail, qui pourrait être la référence en elle-même, ou au travers de références spécifiques ;
  - de réglementations relatives à la formation ;
  - de réglementations relatives à l'apprentissage ;
  - de réglementations relatives à l'apprentissage en situation de travail ;
  - etc.

Ces réglementations sont souvent liées les unes aux autres ou avec d'autres, par exemple en ce qui concerne les agréments.

- ▶ Certaines questions devraient également être clarifiées dans la convention :
  - la responsabilité par rapport à la sécurité : chaque entreprise est responsable de la sécurité de ses employés sur le lieu de travail. Cette responsabilité doit être prise en charge par les entreprises partenaires durant les périodes de formation se déroulant au sein de leur entreprise. Cela implique que l'entreprise partenaire doit s'assurer que l'apprenti ne court aucun risque pour sa santé durant la formation ;
  - le principe de coresponsabilité entre employeurs, le cas échéant.

## 6.4 Exemples COTRAIN

### Contenu d'un contrat de formation collaborative entre jeunes et entreprises dans un modèle centré sur l'entreprise

#### Allemagne – Parties : jeune, entreprise principale

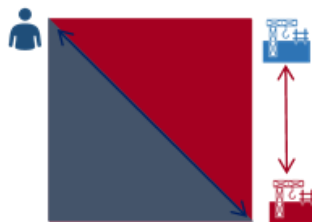
- ▶ Titre du métier visé par la formation
- ▶ Durée de la formation dates prévues de début et de fin
- ▶ Lieux de travail et dates des changements
- ▶ L'obligation pour les jeunes d'aller en centre de formation
- ▶ Nom du ou des tuteurs dans chaque entreprise, formateurs responsables
- ▶ Information relative aux deux entreprises : forme juridique, taille, produits et services de chaque
- ▶ Profil de formation :
  - dans son ensemble
  - distinguant quelles parties sont formées avec quelle entreprise (+ 3<sup>e</sup> point en cas de retour à la première entreprise)
- ▶ Aspects obligatoires de la formation et aspects intéressants du projet
- ▶ Cadre réglementaire du curriculum
- ▶ Normes d'examen
- ▶ Coresponsabilité
- ▶ Sécurité
- ▶ Parties signataires



#### Clarifications organisationnelles complémentaires

- ▶ Moyen de transport de l'apprenti
- ▶ Heure d'arrivée
- ▶ Hébergement/logement, le cas échéant
- ▶ Restauration, le cas échéant
- ▶ Accords internes relatifs aux coûts, le cas échéant
- ▶ Obligations des employeurs :
  - objectifs de la formation
  - réglementations relatives à la formation initiale
  - incitants à la formation, le cas échéant
- ▶ Présence dans un établissement d'enseignement professionnel à temps partiel, et participation à des actions de formation en dehors des locaux de formation, le cas échéant.

En bref, dans le modèle centré sur l'entreprise :

- ▶ le contrat entre le jeune  et l'entreprise  contient des éléments spécifiques cotrain.



- ▶ les entreprises en cotrain   signent un contrat de service spécifique séparé.

## Autriche – Parties – Responsables de la formation dans les entreprises

L'information complète se trouve dans la section [\[∞ Le modèle autrichien de formation collaborative, p. 20](#)

## Contenu des conventions de formation collaborative entre jeunes et entreprises, sur base des modèles en BeFr et en Italie

Pour les versions complètes, voir [\[∞ Convention cotrain belge, p. 140](#) et [\[∞ Convention cotrain italienne, p. 143](#)




La partie de ce Guide relative au modèle belge de formation collaborative donne certaines indications sur la convention que les partenaires belges ont créée pour le projet.

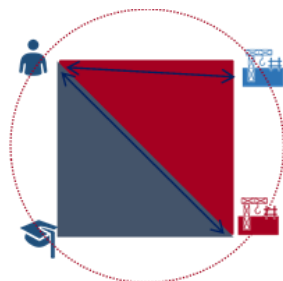
Cette convention détermine le cadre de la formation collaborative à partir des éléments suivants :

- ▶ les parties signataires de chaque contrat d'alternance (signé par l'employeur et le jeune tel que prévu par la loi) ainsi qu'un représentant de l'institution d'EFP impliquée signent la convention. Afin d'éviter toute confusion due aux différences dans la dénomination des parties, les partenaires belges ont établi cette section du document sur la réglementation relative à l'apprentissage qui la définit pour les contrats d'alternance ;
- ▶ le but et l'objet de la formation collaborative ;
- ▶ le métier visé par la formation ;
- ▶ le principe selon lequel les sections définissant les droits et obligations des réglementations et des contrats déjà signés entre chaque employeur et le jeune restent d'application ;
- ▶ le principe selon lequel la rémunération de l'apprenti évolue conformément aux réglementations :
  - dans le cadre des contrats d'apprentissage, la réglementation en BeFr définit trois niveaux de rémunération (A, B, C) qui correspondent chacune à un niveau de compétence. Ces trois niveaux consistent en un pourcentage minimum du salaire moyen. Les partenaires belges considèrent que dès le début de la deuxième période de cotrain au sein de l'entreprise collaborante, la rémunération devrait au moins atteindre le niveau B ;
  - dans le cadre des contrats partenaires sociaux, la réglementation fait également référence au salaire minimum moyen à respecter en fonction de l'âge de l'apprenti, ce qui est plus simple à appliquer à une cotrain ;
  - le modèle italien de stage ne prévoit pas de rémunération ;
- ▶ les activités principales de chaque entreprise ;
- ▶ les activités principales que les jeunes vont accomplir au sein de chaque entreprise ;
- ▶ la date de début et de fin de la convention ;

- ▶ si possible, les différentes périodes de la formation collaborative au sein des différentes entreprises ;
- ▶ le principe selon lequel les outils pédagogiques seront ceux déjà utilisés par l'opérateur d'EFP.

En bref, dans le modèle BeFr centré sur les centres de formation :

- ▶ dans le cadre du projet COTRAIN, le jeune  signe un contrat d'apprentissage avec chaque entreprise,  et . Le centre de formation/l'institut signe le plan de formation, qui constitue une annexe obligatoire au contrat d'apprentissage conclu avec les autres parties.



- ▶ chaque partie signe la convention cotrain, qui cadre la collaboration et ses conditions pour l'ensemble des parties dans un document unique.

## 7 En pratique, ce à quoi il faut penser

Rédaction : CEPAG, IFAPME

Ouvrir les portes est plus facile lorsque  
toutes les considérations pratiques sont clarifiées

### 7.1 Anticiper les difficultés pratiques

Anticiper les difficultés pratiques et administratives d'un nouveau modèle peut aider à ouvrir certaines portes. Cela permettra en effet d'apaiser plus facilement certaines craintes et de limiter les préoccupations potentielles. Toutes les questions pratiques peuvent être intégrées dans un vadémécum, un document pratique à garder sous la main lors de rencontres avec de potentiels acteurs de cotrain. Identifier qui se chargera de quelles tâches aussi rapidement que possible est également très important ; cela peut sembler subsidiaire mais ce n'est pas le cas. Ce sera l'une des premières questions des employeurs et/ou tuteurs que les référents vont rencontrer. Préparer des réponses claires devrait faire partie du « pack cotrain » que les référents, les Chambres ou les administrations (selon le cadre institutionnel) proposent aux entreprises.

Ce qui suit est une liste d'éléments à garder à l'esprit, selon les partenaires COTRAIN à un niveau transversal. Une analyse plus approfondie serait trop spécifique et non pertinente pour les lecteurs de différents pays.

### 7.2 Définir les tâches et responsabilités

Lorsque la loi et/ou une réglementation administrative définit déjà le modèle de formation collaborative, l'enjeu principal sera d'informer clairement et concrètement les acteurs de ce qui doit être fait, par qui et quand. Dans les systèmes centrés sur les entreprises, l'entreprise principale est responsable et paye « tout » : la rémunération, les contributions de sécurité sociale, les assurances...

[∞ La formation collaborative dans les pays « coachs », p. 20

Le modèle étant novateur, les partenaires COTRAIN des pays pilotes ont établi une liste de tâches et responsabilités s'appliquant à une formation en alternance classique. La plupart des tâches à réaliser dans un modèle de formation à une entreprise s'applique aux entreprises impliquées dans une cotrain.

Dans les systèmes fondés sur les centres de formation, surtout en BeFr, les partenaires COTRAIN ont dû déterminer ce qui devrait être fait et par qui en tenant compte des différences entre un modèle successif et un modèle simultané.

Au-delà du fait que toutes les obligations administratives doivent être remplies, il faut savoir que certains employeurs ou référents pourraient être réticents à entrer dans une cotrain s'ils ne sont pas certains de la manière de procéder.

En Italie, étant donné la mise en place des cotrains dans le cadre de stages en entreprise, le cadre pour une cotrain est « léger » et règlementé au niveau de l'agrément du centre EFP. [∞ Le modèle italien de formation collaborative, p. 31

En BeFr, les partenaires ont dû clarifier les tâches dans le cadre du modèle cotrain simultané lorsque, par exemple, un apprenti se trouve dans l'entreprise A les lundis et mardis et dans l'entreprise B les mercredis. La clarification a été réalisée avec l'aide des administrations du travail et de la sécurité sociale. [∞ Problème résolu : l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance interdit explicitement aux jeunes de signer deux contrats d'alternance simultanément, p. 40

Dès lors, au moment de mettre en place une cotrain, il est important de faire une liste de tout ce qui doit être fait, par chaque partie, afin de remplir les obligations requises.

### 7.3 Pratico-pratique : les obligations des employeurs dans une cotrain

Afin de décider qui prendra en charge quelles tâches, il s'agira de déterminer :

- ▶ qui est généralement responsable des procédures dans le modèle de formation actuel. Le cas échéant, discuter ou vérifier comment procéder avec eux ;
- ▶ quels changements seront induits par la cotrain, selon le modèle ;
- ▶ qui sera responsable des formalités et obligations administratives et qu'est-ce que ces responsabilités vont impliquer :
  - procédures de sécurité sociale avant le début de la formation collaborative et à son terme ;
  - toute autre obligation en raison des réglementations relatives aux agréments ;
- ▶ qui sera responsable du contrat, de l'assistance médicale, de l'assurance sociale, de la responsabilité civile... et qu'est-ce que ces responsabilités vont impliquer ;
- ▶ qui prendra en charge les frais de déplacements ;
- ▶ quelles autres réglementations s'appliquent quant à l'obligation scolaire ou toute autre obligation en fonction de l'âge ;
- ▶ quels types d'incitants financiers sont disponibles et qui se chargera de les solliciter.

De manière plus spécifique, voici ce que les employeurs BeFr impliqués dans une formation collaborative doivent faire :

- ▶ assurer l'apprenant contre les accidents de travail (pour les heures passées en entreprise, dans le centre de formation ainsi que pour le trajet entre le domicile, l'entreprise et le centre de formation) et lui fournir cette information ;
- ▶ contracter une assurance responsabilité ;
- ▶ inscrire l'apprenant à la prévention et protection au travail, au Service public fédéral Emploi ;
- ▶ être affilié à l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS) et y inscrire l'apprenant ;
- ▶ être repris dans la Banque Carrefour des Entreprises (BCE) ;
- ▶ avoir l'accès réglementé à la profession pour laquelle la formation sera mise en place, le cas échéant ;
- ▶ être en ordre au niveau des contributions sociales et des impôts ;
- ▶ désigner un ou plusieurs tuteurs (avec un maximum de 2 apprentis par tuteur) qui satisfont aux réglementations sur le tutorat, qui vont suivre et former l'apprenant durant toute la formation ;
- ▶ se conformer à la règle de capacité de formation (nombre d'apprentis par nombre d'employés) ;
- ▶ enseigner des connaissances et compétences relatives à la profession ;
- ▶ prévoir une visite médicale, qui devrait être d'application pour toute la durée de la formation.

## 8 Evaluation

Cotrain tend à donner de meilleurs résultats à l'évaluation

Rédaction : CEFA

### 8.1 Une cotrain implique-t-elle de modifier les règles d'évaluation ?

Les partenaires COTRAIN ont constaté qu'une cotrain ne modifie pas les règles d'évaluation en Allemagne et en Autriche et n'ont introduit aucun changement à cet égard lors des cotrains en Italie et BeFr. Les règles habituelles dans les modèles actuels ont été appliquées aux cotrains.

En pratique, cela implique que :

- ▶ si les jeunes doivent compléter un agenda scolaire dans un modèle à une entreprise, dans une cotrain ils devront le faire pour chaque entreprise ;
- ▶ si l'employeur signe habituellement pour valider la progression des compétences dans le plan de formation, chaque employeur cotrain devra signer le plan de formation ;
  - selon le partenaire EFP COTRAIN, il peut soit y avoir une grille d'évaluation à cosigner, soit deux grilles à signer afin de vérifier que les employeurs respectent chacun leurs engagements ;
- ▶ si l'employeur/le tuteur est autorisé à participer en tant qu'observateur à l'examen final devant un jury, chaque employeur/tuteur cotrain pourra être invité à le faire ;
- ▶ si l'employeur formateur/le tuteur ne peut pas participer en tant qu'observateur, aucun employeur/tuteur cotrain ne sera invité à participer à l'examen final à ce titre ;
- ▶ si une partie de l'évaluation est réalisée au sein de l'entreprise, elle sera organisée dans l'entreprise principale cotrain.

### 8.2 Le modèle cotrain impacte-t-il sur l'évaluation finale ?

Il est difficile d'estimer l'impact de cotrain sur l'évaluation étant donné qu'il n'y a pas de groupe-contrôle objectif. Cela étant, au cours du projet, les partenaires EFP COTRAIN ont observé les tendances suivantes :

- ▶ en Italie, les jeunes du centre EFP Futura en formation en maintenance ont eu plus de facilités à répondre à des questions relatives à la conception étant donné que leurs cotrains étaient organisés avec des entreprises actives dans la conception assistée par ordinateur ;
- ▶ en BeFr, le partenaire CEFA a observé une tendance similaire : les jeunes réussissent généralement mieux leur examen final. Les référents du CEFA tiennent à partager les hypothèses additionnelles suivantes :
  - une cotrain implique un travail spécifique sur le plan de formation, réalisé avec le jeune, ce qui pourrait permettre à celui-ci d'avoir une meilleure compréhension des objectifs de formation ;
  - avec une cotrain, les jeunes bénéficient d'un suivi du travail en entreprise avec au moins deux employeurs/tuteurs au lieu d'un, ce qui pourrait en améliorer la qualité ;
  - une cotrain implique que les jeunes vont/pourraient réaliser des tâches similaires et faire appel à des compétences similaires dans différents environnements de travail, ce qui pourrait renforcer leurs apprentissages ;

- lorsqu'ils changent d'entreprise, les jeunes ont une meilleure compréhension de ce qu'ils savent déjà faire. Ceci, combiné avec leur travail sur le plan de formation, implique que les jeunes pourraient plus facilement formuler ce dont ils sont capables. Ceci est également utile s'ils sont amenés à utiliser les outils européens (Europass) sachant que ces outils utilisent la formulation spécifique « je suis capable de... » ;
- les jeunes eux-mêmes témoignent d'un gain de confiance et les référents ont pu observer un cercle vertueux : les jeunes sont confiants, les employeurs/tuteurs leur donnent donc de nouvelles tâches à réaliser, avec plus de responsabilités, les jeunes deviennent plus proactifs et autonomes, les employeurs/tuteurs leur donnent encore de nouvelles tâches...

Outre l'évaluation finale, un autre indicateur permet d'évaluer la qualité de la formation : que font les jeunes font à l'issue de leur formation ?

- ▶ en Italie, où la durée des cotrain est plus courte qu'en Belgique, tous les jeunes en cotrain ont trouvé du travail immédiatement après leur formation ou auraient pu être engagés par l'une des entreprises de formation. Centoform a remarqué que les entreprises étaient satisfaites à un degré inattendu. Vu qu'il s'agissait d'une expérience pilote et d'une expérience qualitative, ce résultat est éminemment positif ;
- ▶ en Belgique, certains cotrains sont toujours en cours ou viennent seulement de débiter, vu que la durée habituelle d'un apprentissage est de 3 ans. Les référents ont remarqué que grâce à cotrain certains jeunes souhaitent maintenant poursuivre leur formation alors qu'ils comptaient probablement y mettre un terme dès qu'ils auraient eu terminé le niveau d'enseignement actuel.



# **PARTIE V – QUESTIONS DE QUALITÉ ET CONCLUSION**

# I. L'enjeu de la qualité

Rédaction : oïbf, CEPAG

## 1 Les questions de qualité et du contrôle qualité

Le projet COTRAIN étant un projet qualitatif, l'objectif de cette section sera d'encourager la réflexion et non d'offrir un cadre de qualité en tant que tel. Les partenaires du projet estiment qu'il serait utile et nécessaire à l'avenir de regrouper l'ensemble des acteurs concernés autour d'une table afin de définir l'évaluation de la qualité d'un système cotrain.

Améliorer le niveau de sécurité et la qualité est un objectif que l'on retrouve dans tout système. Les partenaires COTRAIN ont été attentifs aux moyens d'y parvenir en tenant compte du cadre spécifique des différents acteurs et de leur champ d'action : les besoins en main d'œuvre, la pédagogie, l'évaluation...

Les partenaires COTRAIN considèrent qu'il existe déjà un cadre, dans le champ de l'EFP, qui contribue dans une certaine mesure à la qualité de chaque système de formation professionnelle. Avec certes des différences (selon les pays, régions, modèles...), ce cadre définit notamment :

- ▶ le contenu des métiers auxquels les opérateurs EFP et les entreprises doivent former ;
- ▶ les règles d'agrément, même si en Allemagne et en Autriche ces règles sont nettement plus détaillées qu'en Belgique et en Italie et même si en Italie les entreprises ne sont pas agréées, les centres EFP doivent apporter la preuve qu'ils sont attentifs à une série de critères règlementaires ;
- ▶ le cadre légal ;
- ▶ le contenu et le niveau requis pour obtenir la certification.

**Qualité et comparabilité** – En Allemagne et en Autriche, l'agrément des entreprises fait partie du cadre légal, son contrôle est sous la responsabilité des Chambres. Ceci contribue à la mise en place de normes appliquées sur l'ensemble du territoire. C'est la base de la comparabilité. Une qualification au nord du pays et comparable au sud. Quel que soit l'endroit où une entreprise se trouve, les employeurs savent comment les gens y sont formés. Ceci assure donc des formations comparables au lieu de la boîte noire habituelle concernant la manière d'atteindre le niveau de formation établi au niveau fédéral. Les Chambres garantissent également le respect de ces normes de qualité au travers d'examens, qui jouent un rôle direct afin d'assurer que les jeunes ont les compétences minimales pour être engagés.

Le succès d'une cotrain dépend de nombreux facteurs. Afin de mettre en place le parcours de formation le plus efficace possible, il est nécessaire de clarifier à l'avance l'ensemble des éléments qui vont assurer la qualité de la formation collaborative.

## 2 La méthodologie COTRAIN contribue à la qualité de la formation

Les éléments constitutifs d'une cotrain – mis en place progressivement, du pourquoi au comment – contiennent déjà pour partie les exigences suivantes :

**A-** L'accent de la formation est mis sur le profil de fonction. Dès lors, les questions suivantes se posent :

- ▶ quelles sont les qualifications et compétences qui doivent être couvertes pour rencontrer les exigences professionnelles du secteur ?
- ▶ l'entreprise formatrice a-t-elle besoin de soutien pour rencontrer ces qualifications et compétences ?
- ▶ si oui, quels partenaires sont en mesure de soutenir la formation ? Et dans quelle mesure une cotrain est-elle cohérente avec le parcours de formation du jeune et avec la formation dans l'entreprise ?

**B-** Si une entreprise arrive à la conclusion qu'une formation collaborative permettrait d'assurer une formation optimale, il est important d'être attentif à une série de facteurs qui vont en impacter la qualité durant tout le processus. Les éléments des points suivants peuvent être utilisés comme checklist pour le suivi continu d'une cotrain en cours, pour l'évaluation d'une collaboration achevée ou pour la structuration anticipée d'une future association afin de mettre en place une formation.

## 3 Règlementer apporte qualité et confiance

**A-** Les éléments importants pour la réussite d'un réseau de formation propre à une éducation de qualité sont notamment :

- ▶ s'assurer des conditions légales et contractuelles ;
- ▶ définir les champs de formation à transférer dans le cadre de l'association formative ;
- ▶ le choix optimal des lieux de formation des partenaires ;
- ▶ le cadre organisationnel du réseau de formation ;
- ▶ les implications financières.

**B-** Une entreprise ou un centre EFP qui souhaite mettre en place une formation collaborative doit en savoir suffisamment concernant les opportunités de ce type de formation. Celles-ci peuvent dépendre de si, et de quelle manière, la formation collaborative et les réseaux de formation sont intégrés dans le système de formation professionnelle national (ou régional). En Autriche et en Allemagne, les réseaux de formation font partie intégrante de la formation des apprentis règlementée par la loi. Dans d'autres pays où la formation en entreprise n'est pas règlementée à ce point, il est important de clarifier les conditions légales, institutionnelles et organisationnelles requises pour une formation collaborative avant de la débiter. La promotion du système cotrain permet non seulement de le faire connaître, mais aussi de diffuser un cadre de qualité pour ceux qui voudraient se lancer.

**C-** Le contenu de la formation et les compétences qui doivent être apprises, pour quelle profession, devront être clarifiées ainsi que le nombre d'entreprises concernées par la coopération et le nombre d'apprentis pour lesquels elle sera mise en place. L'étendue et la variété des tâches de formations à transférer à d'autres entreprises ainsi que le nombre d'apprentis envoyés dans celles-ci dépendront du fait qu'il s'agisse d'une association avec une seule entreprise partenaire (modèle A-B) ou plusieurs (modèle A-B-C...).

## 4 Une complémentarité cotrain implique une compatibilité entre entreprises

**A-** Une fois que ces questions ont été clarifiées, il est important de trouver une ou des entreprises partenaires adéquates. Les institutions de partenaires sociaux, associations commerciales, institutions publiques, syndicats ou services de consultance peuvent offrir un soutien à ce niveau.

Lors de la sélection d'entreprises partenaires potentielles, il convient de s'assurer :

- ▶ qu'elles sont compatibles au niveau de :
  - leurs gammes de produits et services ;
  - leur culture d'entreprises et activités de formation ;
- ▶ qu'elles sont en mesure de réaliser les tâches de formation qui seraient transférées, y compris au niveau de leur agenda ;
- ▶ que leurs motivations sont claires :
  - quant aux bénéfices attendus du cotrain ;
  - quant à leurs attentes : responsabilité sociale, recrutement (ou réserve de recrutement), fonctionnement du réseau 📧...
- ▶ plus spécifiquement pour les systèmes basés sur les centres EFP, que les employeurs se connaissent avant le début du cotrain.

Dans les pays où les entreprises qui forment doivent être agréées avant de débiter leurs activités de formation, il peut être présumé que ces entreprises pourront garantir un niveau de formation suffisamment élevé.

En Autriche et en Allemagne, toutes les entreprises formatrices doivent passer par un processus d'agrément géré par les organes représentatifs et sont soumis à un contrôle par les institutions compétentes. En BeFr, toutes les entreprises formatrices sont agréées par le centre/l'institut de formation approprié mais les critères sont moins exigeants qu'en Allemagne et en Autriche. En Italie, les centres EFP sont agréés par l'autorité compétente et la qualité des entreprises avec lesquelles les centres travaillent fait partie d'un audit régulier de la part de cette autorité.

Si des entreprises partenaires potentielles sont identifiées, il est important de clarifier si elles sont prêtes à entreprendre une formation d'apprentis dans le métier souhaité en tant que membre d'un réseau de formation et si elles sont en mesure de le faire au vu de leur expérience de formation et de la disponibilité de formateurs, d'infrastructures et d'équipement.

Lors de l'analyse de ces critères de qualité, il est utile de passer en revue les questions suivantes, sous forme de « checklist » :

- ▶ quel est l'objet commercial de l'entreprise partenaire potentielle ;
- ▶ quels produits et services sont proposés par l'entreprise partenaire ;
- ▶ l'entreprise partenaire a-t-elle déjà géré des formations par le passé et si oui, avec quels résultats (nombre de stagiaires ou d'apprentis, nombre de certifications obtenues, métiers concernés et contenu des formations) ;
- ▶ l'entreprise partenaire a-t-elle déjà mis en place des formations et/ou cotrain par le passé et si oui, avec qui ;

- ▶ quel est le niveau d'engagement des apprenants de l'entreprise à l'issue d'une formation/cotrain ;
- ▶ quel est le niveau du tutorat dans chaque entreprise ;
- ▶ y a-t-il des données ou un retour d'autres entreprises, anciens stagiaires, partenaires sociaux ou organismes publics ;
- ▶ comment l'entreprise partenaire présente-t-elle ses activités (site web, brochures, revue) ?

**B-** Afin de s'assurer d'une formation efficace et réussie par l'entreprise partenaire, les éléments suivants de la formation collaborative doivent être clarifiés et définis :

- ▶ le nombre d'apprenants ;
- ▶ le contenu de la formation et les compétences à enseigner ;
- ▶ le début, la fin et la durée des modules de formation ;
- ▶ un plan de formation détaillé pour chaque entreprise cotrain ;
- ▶ qui seront les responsables de la formation ou les tuteurs dans l'entreprise partenaire ;
- ▶ la forme de la documentation de la formation, l'évaluation des performances et la certification ;
- ▶ le coût de la formation ;
- ▶ la couverture assurantielle des apprentis.

## 5 La disponibilité des données contribue au contrôle de la qualité

Cela vaut la peine de mettre en place un système d'indicateurs pour assurer le suivi et l'évaluation des réseaux de formations, à partir duquel les partenaires peuvent apprécier la qualité de l'association durant le processus et une fois la formation terminée. Cela permettra aux entreprises d'identifier les éventuelles faiblesses et de réfléchir aux améliorations potentielles.

Ces indicateurs peuvent être basés sur une documentation, complétée progressivement puis évaluée et interprétée en vue d'une évaluation finale. Ces documents peuvent inclure :

- ▶ les données centrales de l'association formative : partenaires, responsables de formation, apprentis, période et durée de l'association, apprentissages, contenu de formation approuvé, accords budgétaires, conditions de travail comme les horaires, le lieu, les conditions de rémunération, etc. ;
- ▶ la documentation de formation, complétée quotidiennement ou par semaine (début et fin de la formation, contenu et type de formation, état d'avancement, prochains objectifs de formation) ;
- ▶ une comparaison entre le plan de formation approuvé et l'avancement de la formation et, en cas de disparités, les adaptations projetées ;
- ▶ la documentation relative à l'évaluation de la performance.

## 6 Un contrôle concret de la qualité basé sur certaines valeurs

Au niveau des critères de qualité, certains éléments semblent évidents, d'autres moins. Les partenaires COTRAIN sont d'avis qu'il est utile d'intégrer les objectifs finaux dans le cadre de la réflexion afin d'explicitier les raisons pour lesquelles certains critères de qualité sont importants et ce à quoi ils contribuent. Beaucoup des indicateurs ci-dessus sont pertinents dans le cadre d'un modèle « une entreprise ». Les partenaires COTRAIN insistent sur le fait qu'il est important que, durant une formation collaborative, les éléments appropriés soient vérifiés au sein de chaque entreprise et pas uniquement la principale, afin d'assurer la réussite de la formation pour toutes les parties.


## II. Conclusion

Le projet COTRAIN ainsi que les résultats présentés dans ce Guide montrent que la formation collaborative est possible. Le projet et le Guide montrent également que la formation collaborative offre un moyen d'améliorer la qualité des formations, avec de nombreux avantages et à faible coût. Tout ce dont un cotrain a besoin, c'est la mise en place d'un réseau approprié entre les futurs partenaires cotrain ainsi qu'un cadre réglementaire le permettant. Il n'y a pas besoin d'investir dans de nouveaux bâtiments, du matériel...

Les premières conclusions, qui se trouvent à la fin des contextes nationaux (partie II), montrent que :

- ▶ les acteurs d'EFP peuvent mettre en place un modèle venant d'un autre pays ;
- ▶ il est possible de tirer la « substance » d'un modèle, même s'il provient d'un système très différent ;
- ▶ cela nécessite :
  - de déterminer en premier lieu les raisons pour lesquelles les acteurs ont fait leurs choix ;
  - d'agir en accord avec les particularités de chaque acteur, dans leur contexte actuel ;
- ▶ il est possible d'implanter un modèle adapté à ses spécificités, peu importe les différences historiques, institutionnelles, nationales, régionales...

Cela étant, les autorités compétentes et les partenaires sociaux ont également un rôle à jouer dans la mise en place du système, ce qui implique que les acteurs du terrain auront besoin de leur soutien. Certains changements appropriés devront être réalisés afin de rendre le modèle opérationnel.

En Allemagne et en Autriche, les responsables politiques considèrent qu'il est essentiel de former à un profil de fonction complet, ce pourquoi c'est directement prescrit par la loi. Les autorités responsables de la formation dans ces pays conçoivent les politiques de formation comme un ensemble complet et cohérent qu'ils adaptent sur la base de leurs préoccupations actuelles et futures, comme l'explique le représentant allemand de BMBF dans la vidéo relative à la formation en alternance en Allemagne. 

Rendre le modèle opérationnel implique également d'agir en accord avec les spécificités des différents acteurs. Tout au long du projet, chaque partenaire pilote a développé des cotrains pilotes en fonction des moyens à leur disposition.

- ▶ Centoform a mis en place des formations collaboratives mais aussi un réseau de formation collaborative, le centre d'EFP ayant proposé aux entreprises d'entrer en réseau dans le cadre d'un tissu cotrain spécifique. Centoform a construit ce réseau en intégrant la formation pratique à une chaîne de production pour les étudiants en conception assistée par ordinateur. Ensuite, ils ont simplement et intelligemment fait l'inverse pour la formation à la maintenance : ils ont proposé des cotrains en conception assistée par ordinateur aux apprentis en formation à la maintenance. Un autre axe utilisé par Centoform était de proposer des cotrains pour des modules de formation à haute spécialisation, ce qui impliquait une période plus courte au sein d'entreprises, avec un retour important pour leur secteur innovant. L'autorité régionale responsable de la formation souhaitant soutenir l'innovation dans la Région, Centoform a reçu un soutien de leur part afin de mettre en place les pilotes et de rendre le modèle soutenable.

- ▶ L'IFAPME étant un institut qui coordonne un réseau de centres de formations, l'une des difficultés COTRAIN rencontrée a été pour eux de trouver un moyen d'intégrer le modèle dans leurs processus internes (CRM) et leurs règles d'agrément afin de mettre en place une manière similaire de procéder. Ceci est également un moyen de rendre le modèle soutenable au sein de l'institution et de son réseau. Ce processus ne semble peut-être pas avancer très vite mais il est une condition de possibilité pour aller loin.
- ▶ Le CEFA a répondu à plusieurs objectifs. Il a tenté d'utiliser au maximum tout le potentiel du modèle cotrain :
  - afin d'atteindre les objectifs de formation ;
  - afin de rencontrer les attentes des employeurs (par exemple, dans le secteur de la restauration, certains employeurs ont applaudi le modèle cotrain, s'agissant d'un modèle déjà en place dans les restaurants de grande gastronomie en France où il est encore plus important) ;
  - afin de rencontrer les attentes des jeunes... certains jeunes se sont découverts eux-mêmes, ce pour quoi les référents ont travaillé activement.

Les référents CEFA ont notamment utilisé cotrain afin d'offrir la possibilité de confirmer, affiner ou même développer les choix de professions des jeunes. Cela était rendu possible par le fait que certaines sections du CEFA ont un programme partiellement fermé. Pour une apprentie COTRAIN (Marine, [∞ Les pilotes cotrain développés par le CEFA, p. 73), cotrain a été l'opportunité de développer ses compétences commerciales complémentaires à sa formation administrative dans la section Travaux de bureau. Les référents ont vu cela comme une opportunité d'ajouter des cordes à son arc. Marine va de l'avant, elle souhaite continuer sa formation afin de devenir gérante d'un magasin dans le secteur qu'elle apprécie.

Les partenaires COTRAIN sont très fiers de ce que les jeunes ont accompli grâce aux cotrains. Pour beaucoup d'entre eux, la cotrain fait apparaître des portes inattendues. Ils peuvent ouvrir ces portes par eux-mêmes... avec juste un peu d'aide !



# ANNEXES

# I. Convention cotrain belge

## Convention de formation collaborative

### Coordonnées de l'opérateur de formation en alternance

Dénomination :

Adresse :

### Coordonnées du référent de l'opérateur de formation

Prénom et NOM :

Gsm :

Courriel :

#### Entre

- la première entreprise collaborante

Dénomination de l'entreprise :

\_\_\_\_\_

Enseigne : -----

Forme Juridique : \_\_\_\_\_

N° BCE (=N°TVA): \_\_\_\_\_

*Agréée entreprise de formation en alternance pour le métier qui fait l'objet du contrat d'alternance signé par ailleurs avec l'apprenant en alternance.*

Représentée par (prénom/NOM/titre):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GSM: \_\_\_\_\_

Courriel: \_\_\_\_\_

Tuteur (tel que mentionné dans le contrat d'alternance):

\_\_\_\_\_

GSM: \_\_\_\_\_

Courriel: \_\_\_\_\_

#### Et

L'opérateur de formation (dénomination) :

\_\_\_\_\_

Le référent : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GSM : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

#### Et

- la deuxième entreprise collaborante

Dénomination de l'entreprise :

\_\_\_\_\_

Enseigne : -----

Forme Juridique : \_\_\_\_\_

N° BCE (=N°TVA): \_\_\_\_\_

*Agréée entreprise de formation en alternance pour le métier qui fait l'objet du contrat d'alternance [ou CAI\*] signé par ailleurs avec l'apprenant en alternance. [\*contrat partenaires sociaux]*

Représentée par (prénom/NOM/titre) :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GSM : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Tuteur (tel que mentionné dans le contrat d'alternance ou CAI) :

\_\_\_\_\_

GSM: \_\_\_\_\_

Courriel: \_\_\_\_\_

#### Et

- l'apprenant en alternance : M / F

\_\_\_\_\_

N° NISS : \_\_\_\_\_

GSM : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Si l'apprenant est mineur, représentant légal (prénom/NOM) : M / F

\_\_\_\_\_

Chacune des parties s'engage à réaliser l'objet de cette convention en étant dûment informée de ce qui suit :

1. Dans le cadre d'une formation en apprentissage, le principe d'une formation collaborative est de répartir les compétences à acquérir entre deux entreprises (ou plus) dont les activités s'avèrent complémentaires pour rencontrer les requis du programme de formation.
2. La formation visée par la présente convention est..... (voir également plan de formation ci-après).
3. La présente convention est complémentaire aux contrats d'alternance signés parallèlement entre les parties concernées et visant la formation de..... Elle ne modifie en rien ces contrats.
4. Dans le cadre de cette convention, les droits et devoirs des parties signataires des contrats d'alternance signés parallèlement s'appliquent pleinement, pour les périodes mentionnées dans ces contrats.
5. Le plan de formation propre à la présente convention englobe les plans de formation respectivement annexés aux contrats d'alternance.

Le plan de formation est établi par le référent en tenant compte des activités des entreprises collaborantes et des éventuels liens entre elles.

Spécifier les domaines d'activités de

5.1.1. la première entreprise collaborante : ..... [enseigne]

...

...

5.1.2. la première entreprise collaborante : ..... [enseigne]

...

...

Le cas échéant, mentionner le lien éventuel entre les entreprises (fournisseur...)

...

6. Durée de la convention de formation collaborative (j/m/a):  
date de début .... / .... / ..... - date de fin .... / .... / .....

7. Concernant l'évolution de la rétribution :

Le principe selon lequel la rétribution évolue selon les compétences acquises demeure d'application (cf. plan de formation annexé au contrat d'alternance) ;

Lors du changement d'entreprise selon les périodes définies au point 3 ci-dessous, le principe est que :

- le niveau de rétribution à l'issue de la période 1 est acquis à l'entrée dans la période 2 ;
- le niveau de rétribution à l'issue de la période 2 est acquis à l'entrée dans la période 3.

*[Variante en cas de contrat d'apprentissage industriel – contrat partenaires sociaux- :*

*Concernant l'évolution de l'indemnité d'apprentissage :*

*Le principe selon lequel l'indemnité d'apprentissage évolue selon l'âge de l'apprenant demeure d'application.]*

8. Dans le cadre de cette convention, les entreprises collaborantes s'engagent à former l'apprenant en alternance pour les périodes suivantes et aux activités mentionnées ci-après.  
La formulation de ces activités reflète la nature de la formation collaborative.

8.1. Période 1 (j/m/a) : du .../.../..... au .../.../.....

Lieu :

Rétribution : niveau .....

Domaines d'activités (énumération):

.....  
.....  
.....

8.2. Période 2 : (j/m/a) : du .../.../..... au .../.../.....

Lieu :

Rétribution : niveau .....

Domaines d'activités (énumération):

.....  
.....  
.....

8.3. Période 3 (biffer si la période 3 inutile) : (j/m/a) : du .../.../..... au .../.../.....

Lieu :

Rétribution : niveau .....

Domaines d'activités (énumération):

.....  
.....  
.....

9. Les modalités des contrats d'alternance tels que signés entre chacune des entreprises collaborantes et l'apprenant en alternance s'appliquent dans le cadre de cette convention, dont notamment : les horaires journaliers et hebdomadaires, les lieux de formation en entreprise, les vacances.

10. Les apprentissages sont documentés grâce aux outils existants propres à l'opérateur de formation.

Fait en quatre exemplaires à .....

le .....

Pour la première entreprise,

Pour la deuxième entreprise,

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le Responsable

Le Responsable

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

L'Apprenant (voire aussi) son représentant légal

Pour l'opérateur

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## II. Convention cotrain italienne



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



CoTraiN Créer la  
formation  
collaborative

Project n. 2016-1-BE01-KA202-016293



Convention de formation collaborative

Annexe au document « Convenzione Stage »

<b>Information de contact de l'opérateur de formation responsable du stage</b> <b>Dénomination: Futura</b> <b>Adresse:</b> via Bologna 96/e Nom : Elena Vignocchi Téléphone: 0039 051/6811411 e-mail: e.vignocchi@cfp-futura.it	<b>Information de contact de l'opérateur de formation en alternance</b> <b>Dénomination: Centoform s.r.l.</b> <b>Adresse :</b> Via Nino Bixio 11, 44042 Cento, Italy Nom : Linda Rigattieri Téléphone: 0039 0516830470 E-mail : linda.rigattieri@centoform.it
--	--

### Entre

<p><b>- La première entreprise collaborante</b> (dénomination):</p> <p>Numéro d'enregistrement national: _____</p> <p>Numéro TVA:</p> <p><i>Entreprise de formation en alternance sélectionnée par Futura et Centoform pour la profession concernant le stage de formation en alternance, ayant signé une convention de formation en alternance</i></p> <p>Représentée par (nom/fonction) :</p> <p>_____</p> <p>Téléphone:</p> <p>E-mail: _____</p> <p>Tuteur (si différent de la personne ci-dessus) :</p> <p>_____</p> <p>Téléphone mobile: _____</p> <p>E-mail: _____</p>	<p><b>- La deuxième entreprise collaborante</b> (dénomination):</p> <p>Numéro d'enregistrement national: _____</p> <p>Numéro TVA:</p> <p><i>Entreprise de formation en alternance sélectionnée par Futura et Centoform pour la profession concernant le stage de formation en alternance, ayant signé une convention de formation en alternance</i></p> <p>Représentée par (nom/fonction) :</p> <p>_____</p> <p>Téléphone:</p> <p>E-mail: _____</p> <p>Tuteur (si différent de la personne ci-dessus) :</p> <p>_____</p> <p>Téléphone mobile: _____</p> <p>E-mail: _____</p>
--	--

## 1. Cadre de la formation collaborative

Chaque partie s'engage à réaliser l'objet de cette convention, et est conscient de ce qui suit :

- 1.1. Dans le cadre d'un stage, l'objet de la formation collaborative est de répartir les compétences à acquérir entre deux (ou plusieurs) entreprises dont les activités sont complémentaires, afin de rencontrer les exigences du programme de formation.
- 1.2. La formation à laquelle cette formation s'applique s'intitule « Tecnico per la conduzione e la manutenzione di impianti automatizzati » (« Technicien pour la gestion et la maintenance de systèmes automatisés »).
- 1.3. Cette convention est complémentaire à la convention de formation en alternance également signée par les parties reprises ci-dessus en ce qui concerne la formation (*référence de la formation*), et ne modifie aucunement cette convention.
- 1.4. Dans le cadre de cette convention, les droits et obligations des toutes les parties signataires de la convention de formation en alternance sont pleinement d'application, pour la durée de ces conventions.
- 1.5. Le plan de formation est établi par le référent, tenant compte des activités des entreprises collaborantes ainsi que des liens entre ces entreprises, si d'application :
  - 1.5.1. Préciser les domaines d'activité de la première entreprise collaborante  
*Conception et construction d'installations et machines automatiques d'emballage*
  - 1.5.2. Préciser les domaines d'activité de la deuxième entreprise collaborante  
*Conseils aux entreprises mécaniques pour l'élaboration de dessins et projets dans le secteur mécanique*
  - 1.5.3. Préciser les domaines d'activité de la troisième entreprise collaborante  
*Réalisation de processus mécaniques spécialisés sur mesure*
  - 1.5.4. Si d'application, préciser la nature des liens entre les entreprises (fournisseur, client, ...)  
*Il n'y a pas de lien entre les entreprises en dehors du projet*

2. **Durée de la convention** : de novembre 2017 à avril 2018

3. Dans le cadre de cette convention, les entreprises collaborantes s'engagent à former le stagiaire en alternance durant les périodes (étapes de formation) suivantes, et pour les activités précisées ci-après :

### 3.1. Période de formation 1

du 07/02/2018 au 03/03/2018

du 19/03/2018 au 20/04/2018

Lieu:

Domaines d'activité (énumération) :

- 1) Construction de modèles 3D de détails et produits mécaniques
- 2) Utilisation d'outils et de programmes TIC intégrés
- 3) Utilisation d'instruments techniques (mécaniques, électriques, électrotechniques)
- 4) Utilisation d'outils professionnels

Résultats d'apprentissage :

Etre capable de :

- 1) Construire un modèle en 3 dimensions de produits et détails mécaniques
- 2) Utiliser les outils TIC et la programmation API et les intégrer
- 3) Utiliser de nombreux instruments techniques (instruments mécaniques, électroniques et électrotechniques)

### 3.2. **Période de formation 2** : du 05/03/2018 au 16/03/2018

Lieu:

Domaines d'activité (énumération):

- 1) Lecture et compréhension de dessins mécaniques (ensemble des produits et composantes)
- 2) Identification et reconnaissance des étapes principales du processus de conception dans le secteur mécanique
- 3) Identification des outils TIC et logiciels utilisés pour les dessins techniques mécaniques

Résultats d'apprentissage

Etre capable de :

- 1) Comprendre et expliquer les schémas et projets de produits mécaniques
- 2) Reconnaître et comprendre le langage technique, les symboles et représentations relatives aux projets et dessins mécaniques
- 3) Reconnaître les outils techniques spécifiques utilisés dans la conception de projets et dessins mécaniques

4. Le stage est documenté mensuellement par écrit, dans un document fourni au référent. Le référent assure le suivi des activités au sein de l'entreprise. Le stagiaire complète le document relatif à ses activités.

### 5. **Considérations finales**

5.1. Les conditions du contrat de formation en alternance, les horaires quotidiens et hebdomadaires, les lieux de formation au sein d'une entreprise tels que déterminés dans le cadre de la convention de formation en alternance signée par chaque entreprise collaborante et le stagiaire s'appliquent dans le cadre de cette convention.

5.2. Le plan de formation inclus dans cette convention englobe les plans de convention respectivement annexes aux conventions de formation en alternance.

**Quatre (4) copies faites dans la ville de Cento**

**Date:** .....

**Chaque partie signataire ayant reçu la sienne.**

Pour la première entreprise représentée par (nom et fonction)	Pour la deuxième entreprise représentée par (nom et fonction)
Le stagiaire	Pour l'opérateur de formation <b>Futura</b>  Pour l'opérateur de formation <b>Centofom</b>

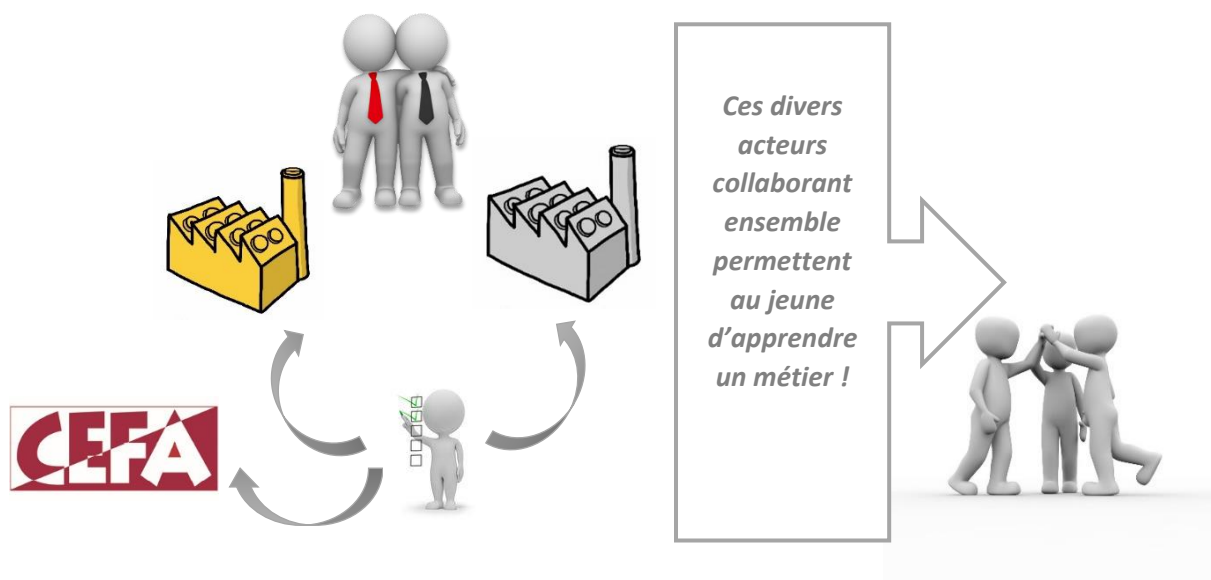
### III. CEFA – Questionnaire employeurs

#### QUESTIONNAIRE EMPLOYEURS – FORMATION COLLABORATIVE

Vous souhaitez engager des jeunes en formation en alternance, leur transmettre vos connaissances et leur apprendre un métier ? Vous souhaitez contribuer à leur insertion professionnelle mais vous vous demandez comment vous y prendre ?



- Dans un premier temps, vous rencontrez le jeune, vous lui faites passer un entretien d'embauche et vous lui proposez un essai de quelques jours...
- Vous acceptez suite à cet essai de signer un contrat avec ce jeune et donc de lui offrir la possibilité de se former au sein de votre entreprise durant une période définie.
- Un nouveau modèle voit le jour : la **formation collaborative**. Il s'agit d'une collaboration étroite entre deux ou plusieurs chefs d'entreprise qui acceptent d'accueillir un même jeune. L'objectif est de tendre vers l'acquisition de l'ensemble des compétences d'un métier, de découvrir d'autres techniques et de vivre une autre expérience de travail. Ce jeune sera formé au sein de ces entreprises collaborantes, ainsi qu'au Centre d'Education et de Formation en Alternance.



Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	Partiellement	
<p>1. En tant que chef d'entreprise et/ou tuteur, estimez-vous que vous avez la possibilité de couvrir l'ensemble du plan de formation ? (Est-ce que toutes les compétences, les facettes du métier peuvent être acquises dans votre entreprise ?)</p> <p>→ Si votre réponse est « non » ou « partiellement », pouvez-vous lister les compétences que vous pouvez faire acquérir aux apprenants ? (Sur base des plans de formation du CEFA)</p>				
<p>2. Possédez-vous tout le matériel nécessaire (machines, infrastructures, marchandises, logiciels...) pour former le jeune à l'ensemble du plan de formation ?</p> <p>→ Si la réponse est « non » ou « partiellement », accepteriez-vous de collaborer avec une autre entreprise pouvant combler ce manque ? Pouvez-vous donner un exemple concret ?</p>				
<p>3. Êtes-vous susceptible d'entrer dans une démarche de formation collaborative ? (Envoyer le jeune au sein d'une autre entreprise pour une période définie afin qu'il acquière une compétence supplémentaire)</p> <p>→ Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?</p>				
<p>4. Connaissez-vous déjà des entreprises qui pourraient être partenaires ?</p> <p>→ Si non, pouvez-vous préciser quelles seraient vos attentes par rapport à l'entreprise partenaire ?</p>				
<p>5. Acceptez-vous de faire un échange entre deux apprenants ?</p>				
<p>6. Acceptez-vous d'accueillir un apprenant supplémentaire pour une période définie ?</p>				
<p>7. Souhaitez-vous que le jeune revienne au sein de votre entreprise après un passage au sein d'une autre entreprise collaborante ? Ou qu'il poursuive sa formation ailleurs ?</p>				
<p>8. Ce système permet-il d'améliorer la qualification du jeune ?</p>				
<p>9. Ce système apporte-t-il une plus-value à l'entreprise ?</p> <p>→ Pensez-vous, par exemple, qu'au retour d'une entreprise collaborante, le jeune pourrait amener une « nouvelle » expertise au sein de votre entreprise ?</p>				
<p>10. Ce nouveau modèle d'insertion professionnelle peut-il répondre aux besoins de votre entreprise ?</p>				
<p>11. Au vu des éléments précédents, vous semble-t-il possible de mettre en pratique ce système collaboratif ?</p> <p>→ Si oui, comment et pourquoi ?</p> <p>→ Si non, quelles seraient vos craintes ?</p>				
<p>12. D'autres informations vous sont-elles nécessaires pour rentrer dans ce nouveau modèle ?</p> <p>→ Si oui, lesquelles ?</p>				
<p>13. Autres questions :</p>				
<p>14. Remarques :</p>				



# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>PRÉFACE</b> .....	<b>5</b>
<b>PARTIE I – INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
I. DE L’USAGE DE CE GUIDE .....	8
1 Le Guide méthodologique COTRAIN accompagne la vidéo COTRAIN .....	8
2 Ce Guide présente les résultats d’un projet Erasmus+ et comprend cinq sections principales.....	8
3 Quelques abréviations clés pour comprendre ce Guide .....	10
II. QU’EST-CE QU’UNE FORMATION COLLABORATIVE.....	11
1 Le principe d’une formation collaborative .....	11
2 Deux modèles de formation collaborative .....	12
2.1 Le modèle successif.....	12
2.2 Le modèle simultané .....	13
III. QU’EST-CE QUE LE PROJET COTRAIN ET QUEL EST SON BUT ? .....	14
IV. LA RAISON D’ÊTRE D’UNE RECHERCHE-ACTION .....	15
V. LE PARTENARIAT .....	16
<b>PARTIE II – LES CADRES NATIONAUX DE FORMATION COLLABORATIVE</b> .....	<b>19</b>
I. LA FORMATION COLLABORATIVE DANS LES PAYS « COACHS » .....	20
1 Le modèle autrichien de formation collaborative.....	20
1.1 Le modèle autrichien d’enseignement et de formation professionnels .....	20
1.2 Alliances de formation .....	21
1.3 Critères décisifs pour le modèle cotrain.....	22
2 Le modèle allemand de formation collaborative .....	25
2.1 La formation en alternance telle qu’elle fonctionne en Allemagne.....	25
2.1.1 Deux lieux de formation.....	25
2.1.2 Inscription .....	25
2.1.3 Règlementation.....	26
2.1.4 Contrat de formation professionnelle .....	26
2.2 La formation collaborative telle qu’elle fonctionne en Allemagne .....	27
2.2.1 Quelques éléments contractuels relatifs aux modèles cotrain.....	27
2.2.2 Avantages pour toutes les parties.....	28
3 Similarités et différences entre les systèmes d’apprentissage en Autriche et en Allemagne, et leur usage de la formation collaborative .....	29
3.1 Le système d’apprentissage .....	29
3.2 La formation collaborative .....	29
II. LA FORMATION COLLABORATIVE DANS LES PAYS « PILOTES ».....	31
1 Le modèle italien de formation collaborative .....	31
1.1 Centoform a développé le modèle de formation collaborative dans le cadre de stages en entreprise.....	31
1.2 Le modèle cotrain de l’entreprise principale .....	32
1.3 Agrément.....	33
1.4 Contrat d’apprentissage et convention cotrain .....	33
1.5 Sous-structure de systèmes basés sur les centres de formation .....	33
1.6 L’avenir italien de cotrain.....	34
2 Le modèle belge de formation collaborative .....	35
2.1 Le système d’alternance en BeFr .....	35
2.1.1 Un système diversifié.....	35

2.1.2	Un système d’alternance cadré dans une gouvernance multiniveau .....	36
2.1.3	Un système déployé à partir des centres de formation.....	36
2.2	Un momentum spécifique lors du projet COTRAIN .....	37
2.3	COTRAIN dans le cadre de la formation en alternance .....	38
2.3.1	Une convention cotrain .....	39
2.3.2	Le plan de formation.....	39
2.4	Difficulté : certains modèles cotrain impliquent une répétition des procédures administratives.....	40
2.5	Problème résolu : l’accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance interdit explicitement aux jeunes de signer deux contrats d’alternance simultanément .....	40
2.6	Faciliter des cotrains à l’avenir.....	41
III.	LES PRINCIPALES DIFFÉRENCES ENTRE LES SYSTÈME D’EFP ET LA MISE EN PLACE DE LA FORMATION COLLABORATIVE DANS LES PAYS PILOTES .....	43
1	Les différences principales entre un modèle basé sur l’entreprise, et un modèle basé sur le centre de formation.....	44
2	L’état d’esprit de COTRAIN au cours des projets pilotes.....	45
<b>PARTIE III</b>	<b>– EXEMPLES DE FORMATION COLLABORATIVE ET PROJETS PILOTES COTRAIN.....</b>	<b>47</b>
I.	ÖBB : UN EXEMPLE DE FORMATION COLLABORATIVE EN AUTRICHE .....	48
1	L’apprentissage avec ÖBB .....	48
2	Les réseaux de formation collaborative avec ÖBB.....	49
3	Chaque entreprise bénéficie de la collaboration .....	51
II.	MÉCATRONIQUE – UN EXEMPLE DE FORMATION COLLABORATIVE EN ALLEMAGNE.....	52
III.	RÉCITS DE FORMATION COLLABORATIVE EN ITALIE .....	55
1	Le choix des programmes éducatifs .....	55
2	Conception mécanique, programme de cours IFTS, EQF IV.....	56
3	Salvatore, une cotrain avec deux entreprises et un retour à l’entreprise principale.....	57
3.1	Une expérience positive et des avantages tangibles pour tous : stagiaire, entreprises, centre de formation .....	58
3.2	Après cotrain .....	58
4	Luca, une cotrain avec trois entreprises, débutant dans une entreprise collaborante avec un retour à l’entreprise principale .....	59
4.1	Une expérience positive et des avantages tangibles pour tous : stagiaire, entreprises, centre de formation .....	61
4.2	Focus sur les bénéfices amenés par cotrain pour le centre d’EFP et entre les entreprises.....	61
4.3	Après cotrain .....	62
5	Les pilotes cotrain mis en place en Italie.....	63
IV.	RÉCITS DE FORMATIONS COLLABORATIVES EN BELGIQUE – CEFA.....	66
1	Le choix des sections de formation .....	66
2	Les objectifs du modèle cotrain .....	67
3	Amara, une cotrain à deux entreprises qui démarre dans l’entreprise collaborante – Travaux de bureaux .....	67
4	Inès, une cotrain à trois entreprises – Section Travaux de bureau.....	70
5	Nathan, une cotrain à deux entreprise avec retour dans la première – Section Restauration.....	71
6	Les pilotes cotrain développés par le CEFA.....	73
6.1	Les pilotes COTRAIN section Auxiliaire administratif(ve) et d’accueil et Gestionnaire de très petites entreprises (TPE) .....	73
6.2	Les pilotes COTRAIN section Restaurateur et traiteur .....	76
V.	RÉCITS DE FORMATIONS COLLABORATIVES EN BELGIQUE – IFAPME.....	78
1	Le choix des sections de formation .....	78
2	Les objectifs du modèle cotrain .....	80
3	Charlène, une cotrain à deux entreprises – Coiffure .....	81
4	Coline, une cotrain à deux entreprises – Vente .....	82

5	Les pilotes cotrain développés à l'IFAPME.....	85
5.1	Le pilotes COTRAIN dans la section Boulangerie-pâtisserie.....	85
5.2	Les pilotes COTRAIN dans la section Coiffure.....	85
5.3	Les pilotes COTRAIN dans la section Vente – Commerçant détaillant.....	86
5.4	Les pilotes COTRAIN dans la section Restaurateur.....	87
<b>PARTIE IV – CONSTRUIRE DES FORMATIONS COLLABORATIVES.....</b>		<b>89</b>
I.	POURQUOI – MOTIVATION, BUT, POSITIONNEMENT.....	92
1	Assurez-vous de savoir pour quelles raisons vous mettez en œuvre une formation collaborative.....	92
1.1	La qualité : la motivation-clé des entreprises, des jeunes et des centres d'EFP.....	92
1.2	Connaître vos motivations aidera à expliquer les choses clairement.....	94
2	Promouvoir le modèle cotrain.....	95
2.1	Les pays coachs et pilotes ont tous besoin d'ambassadeurs cotrain.....	95
2.2	Promouvoir cotrain est un facteur clé.....	95
2.3	Une initiative spécifique du CEFA CST.....	97
II.	COMMENT – CE À QUOI IL FAUT PENSER POUR CONSTRUIRE UNE COTRAIN.....	98
1	Définir les complémentarités et répartir les activités entre les entreprises.....	99
1.1	Étape fondatrice et pierre angulaire.....	99
1.2	Élaborer les complémentarités : les bases.....	99
1.2.1	Se référer au standard de formation.....	99
1.2.2	Créer des liens intelligents entre les activités des entreprises et les besoins en compétences.....	101
1.2.3	En Italie, Centoform a créé un tissu « cotrain ».....	101
1.2.4	En Belgique, une réflexion cotrain dans le secteur automobile.....	102
1.3	Définir les complémentarités cotrain, une approche progressive et sur mesure.....	102
2	Considérations relatives aux candidats.....	104
2.1	Existe-t-il un profil idéal de jeune ?.....	104
2.2	Les particularités de cotrain concernant les jeunes.....	104
2.3	Comment aborder la question du profil des jeunes.....	108
3	Considérations relatives aux entreprises.....	109
3.1	Les entreprises cotrain ont-elles des particularités que les autres entreprises actives dans la formation en alternance n'auraient pas ?.....	109
3.2	Existe-t-il un profil idéal d'entreprise cotrain ?.....	110
3.3	Identifier l'état d'esprit de l'entreprise vis-à-vis du modèle cotrain.....	111
4	Points d'attention pour les acteurs de systèmes fondés sur les centres de formation.....	113
4.1	Construire le soutien du personnel.....	113
4.2	La formation collaborative est un service novateur et sur-mesure.....	114
4.3	Nous invitons les concepteurs de cotrain à être attentifs à.....	117
5	Prospecter des entreprises cotrain.....	119
5.1	Inviter les entreprises à réfléchir à leurs besoins en compétences.....	119
5.2	Trouver les bons partenaires.....	119
5.3	Préparer une collaboration efficace : questions clés.....	120
6	Convention de formation collaborative.....	121
6.1	L'avantage d'une convention écrite.....	121
6.2	Etablir l'objectif de la convention et sa place au sein du cadre législatif.....	121
6.3	Ce à quoi il faut penser.....	122
6.4	Exemples COTRAIN.....	123
7	En pratique, ce à quoi il faut penser.....	126
7.1	Anticiper les difficultés pratiques.....	126
7.2	Définir les tâches et responsabilités.....	126
7.3	Pratico-pratique : les obligations des employeurs dans une cotrain.....	127
8	Evaluation.....	128
8.1	Une cotrain implique-t-elle de modifier les règles d'évaluation ?.....	128

8.2 Le modèle cotrain impacte-t-il sur l'évaluation finale ?.....	128
<b>PARTIE V – QUESTIONS DE QUALITÉ ET CONCLUSION.....</b>	<b>131</b>
I. L'ENJEU DE LA QUALITÉ.....	132
1 Les questions de qualité et du contrôle qualité .....	132
2 La méthodologie COTRAIN contribue à la qualité de la formation .....	133
3 Règlementer apporte qualité et confiance .....	133
4 Une complémentarité cotrain implique une compatibilité entre entreprises .....	134
5 La disponibilité des données contribue au contrôle de la qualité .....	135
6 Un contrôle concret de la qualité basé sur certaines valeurs .....	135
II. CONCLUSION .....	136
<b>ANNEXES.....</b>	<b>139</b>
I. CONVENTION COTRAIN BELGE .....	140
II. CONVENTION COTRAIN ITALIENNE.....	143
III. CEFA – QUESTIONNAIRE EMPLOYEURS .....	146
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>149</b>