



ANALYSE, PLAN D' ACTIONS ET « CAHIER DES CHARGES »

**Pour des Collaborations (triales) à haute valeur ajoutée,
Ecole-Entreprise-Centre de Formation, au service des parcours
d'enseignement des métiers à l'école**

Cadre pour une professionnalisation des collaborations
Ecole-Entreprise-Centre de formation au bénéfice des élèves

Q
TRIO

AVRIL 2022

Table des Matières

1. Synthèse	5
2. Préambule	7
3. Cadre de professionnalisation des collaborations Ecole-Entreprise-Centres de formation	8
3.1 Une méthode d'élaboration collaborative	8
3.2 Un phasage des actions pour une appropriation et un lancement projet.....	9
3.2.1 Phase 1. « Exploration » (juin 2021 - mars 22)	9
A. S'ACCORDER SUR LES OBJECTIFS QUALITATIFS :.....	9
B. PROPOSER DES OBJECTIFS QUANTITATIFS (HYPOTHÈSES À CONFIRMER DANS UN CADRE BUDGÉTAIRE AVEC LE RÉGULATEUR) :.....	10
C. IDENTIFIER DES PARCOURS MÉTIER PRIORITYAIRES POUR DES APPROCHES TRIALES :.....	10
D. CONSTRUIRE UN MODÈLE DE GOUVERNANCE PERMETTANT CETTE APPROCHE EN CO-CONSTRUCTION.....	11
Un Comité de Coordination, pour une vision stratégique globale et cohérente.....	12
Des Comités Techniques « métier », pour le développement d'outils	12
Des « Groupes de coordination locale », visant à soutenir la dynamique des trios EcoleEntreprise-Centre de formation dans une logique de Bassins (Pilotage de l'enseignement qualifiant).....	13
E. PROPOSER UN CADRE BUDGÉTAIRE POUR LES PHASE 2. « APPROPRIATION » ET 3. « RÉALISATION »: (COÛTS « VÉRITÉS » À PRÉCISER SELON ORIENTATIONS SOUHAITÉES PAR LE RÉGULATEUR).....	15
Cadre budgétaire pour la phase 2. « Appropriation »	15
Cadre budgétaire pour la phase 3. « Réalisation »	15
F. IDENTIFIER DES ÉCOLES, DES ENTREPRISES ET CENTRES DE FORMATION INTÉRESSÉ.E.S DE S'ENGAGER DANS LE PROJET ET QUI ONT CONTRIBUÉ À PRÉ-TESTER LES APPROCHES ET LES OUTILS	17
G. IDENTIFIER DES LIENS AUX TRAVAUX EN MATIÈRE DE SENSIBILISATION (STEM)	17
H. DÉVELOPPER ET TESTER LES OUTILS AVEC LES ACTEURS PAR LES GT TECHNIQUES ENSEIGNEMENT – SECTEURS – CENTRES DE FORMATION:	17
I. ETABLIR LES ÉTAPES DE MISES EN ŒUVRE	18
J. IDENTIFIER DES PROPOSITIONS D' INDICATEURS DE SUIVI POSSIBLES:	19
3.2.2. Phase 2. « Appropriation » (avril 2022 - avril 2023) :.....	20
3.2.3 Phase 3. « Réalisation » (sept. 23 – juin 26) :	20
4. Les constats issus des consultations lors de la phase d'exploration	21
4.1 Une nécessaire professionnalisation des collaborations.....	22
4.2 Les Postures et la connaissance des réalités des partenaires	22

4.3	Le Partage d'informations et d'éléments de formation des élèves	23
4.4	Un besoin de cadre de rencontre et d'échanges pour préparer les stages.....	25
4.5	Une nécessité de jeter des ponts entre des écosystèmes singuliers.....	26
4.6	Une tension entre offre et demande de places de stages en entreprise	27
4.7	La problématique de l'offre de formation (CDC/R – CTA).....	31
4.8	Un manque de visibilité des opportunités de collaboration	32
4.9	Une nécessaire complémentarité des équipements.....	33
4.10	Des transitions des élèves entre les différents lieux de formation à améliorer	34
5.	Propositions pour cadre de collaboration professionnalisé, soutenant l'élève dans son parcours	34
5.1	Des solutions mobilisables à court terme.....	34
5.1.1	La création de « Plans de formation triale ».....	35
A.	PRÉSENTATION DU PLAN DE FORMATION TRIALE ET OBJECTIFS	36
B.	POSITIONNEMENT DE CHACUN DES ACTEURS DU PARCOURS DE L'ÉLÈVE AU REGARD DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE (UAA, FONCTIONS, ...)	37
C.	PLANIFICATION ET PRÉPARATION DE L'ÉPREUVE INTÉGRÉE	37
5.1.2	La création d'espaces partagés (plateforme, ...) de documents et de pratiques	37
5.1.3	La création et/ou la diffusion de cartographies école/entreprise/centre de formation par métier et par Bassin	38
5.1.4	La planification collaborative de l'offre de formation des CDC/R – CTA en fonction des réalités des écoles + entreprises.....	40
5.1.5	Un phasage des stages adapté aux métiers et aux spécificités sectorielles.....	41
5.1.6	L'engagement des parties, en amont de l'année scolaire, dans l'application de bonnes pratiques.....	43
5.1.7	La formation de formateurs.....	45
A.	LA FORMATION DES FORMATEURS DES CDC/R ET CTA	45
B.	LA FORMATION & L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT DES CONNAISSANCES, ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DE L'ENTREPRISE	46
C.	LA FORMATION/SENSIBILISATION DES RESPONSABLES DE STAGES DE L'ENTREPRISE AUX SPÉCIFICITÉS ET BESOINS DE FORMATION DES ÉLÈVES DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE	47
5.1.8	Les équipements.....	48
5.2	Contribution aux réflexions stratégiques à long terme.....	49
5.2.1	Axe relatif aux pratiques collaboratives et plans de formation systématisés.....	49
A.	LA CRÉATION, DANS LA CHARGE DE L'ENSEIGNANT.E DE CT/PP, D' ACTIONS DE COLLABORATION AVEC LES ENTREPRISES (STAGES + ALTERNANCE).....	49
B.	LA GÉNÉRALISATION DE PLANS DE FORMATION – ENSEIGNEMENT DE PLEIN EXERCICE (CLASSIQUE ET TRIAL) ET ALTERNANCE	50
5.2.2	Axe relatif aux formations de formateurs.....	50
A.	LA CRÉATION/ LE RENFORCEMENT D'UNE OFFRE DE FORMATION AUX ENSEIGNANT.E.S, CHEF.FE.S D'ATELIERS ET ACCOMPAGNATEUR.TRICE.S POUR LA GESTION DES COLLABORATIONS AVEC LES ENTREPRISES ET CENTRES DE FORMATION	50
B.	L'ACCÈS AUX FORMATIONS AU TUTORAT AUX MAÎTRES DE STAGE DES ENTREPRISES ET L'INTÉGRATION DE CES FORMATIONS DANS LES FORMATIONS CONTINUES DES TRAVAILLEURS.....	51

5.2.3 Axe relatif aux équipements.....	51
A. LA CLARIFICATION, PAR BASSIN, DES ÉQUIPEMENTS MOBILISABLES (ÉCOLES – CENTRES DE FORMATION CDC/R – CTA).....	51
B. L'INTÉGRATION D'UN PROFIL D'ÉQUIPEMENT DANS L'ENSEMBLE DES PROFILS DE FORMATION.....	52
5.2.4 Axe relatif à l'offre de formation pour les élèves.....	52
A. L'INTÉGRATION DES FORMATIONS SÉCURITÉ DE BASE DANS LE CURSUS DES ÉLÈVES EN DÉBUT DE PARCOURS ET POUR LES ENSEIGNANTS.....	52
B. LA REFORTE/L'ADAPTATION DE L'OFFRE DE FORMATION (CATALOGUE) DES CDC/R – CTA EN FONCTION DES BESOINS DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES (ÉQUIPEMENT, OFFRE).....	52
5.2.5 Axe relatif à l'offre de l'enseignement qualifiant.....	53
A. UNE APPROCHE COHÉRENTE ET CONCERTÉE ENTRE L'OBSERVATOIRE ET LES ACTEURS.....	53
B. LA RÉDUCTION DU DÉLAI D'APPROBATION DES OUVERTURES/MAINTIEN/FERMETURES D'OBG.....	54
C. LA CRÉATION DE « CAMPUS D'EXCELLENCE » LOCAUX.....	54
D. UNE FACILITATION DE LA PROMOTION DES OBG ET COLLABORATIONS « ENTREPRISES » POUR LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES.....	55
6. Un cadre de 9 recommandations Ecole-Entreprise supporté par les acteurs.....	56

7. Annexes

- ANNEXE 1 : Plan de formation trial Maçon.ne
- ANNEXE 2 : Plan de formation trial TMSAI
- ANNEXE 3 : Plan de formation trial jardinier.ère d'entretien
- ANNEXE 4 : Conditions favorables Maçon.ne
- ANNEXE 5 : Conditions favorables TMSAI
- ANNEXE 6 : Planification de l'année maçon.ne
- ANNEXE 7 : Planification de l'année TMSAI

1. Synthèse

En mars 2021, le Groupe de Travail dédié aux « parcours d'enseignements renforcés des métiers écoles-entreprises » de la Fondation pour l'Enseignement (FPE) rassemblant les représentants des employeurs (fédérations de pouvoirs organisateurs, pouvoir organisateur, fédérations interprofessionnelles et sectorielles (quatre secteurs) ont remis neuf recommandations.

Sur cette base, le Groupe de Travail, devenu entretemps « Comité de Coordination », a recommandé à la FPE d'explorer des **parcours d'enseignement des métiers renforcés sous une forme « triale »**, visant à optimiser les parcours dans deux métiers-tests prioritaires : électromécanique et maçonnerie, dans deux zones : les bassins Liège, Huy-Waremme, Verviers (1) et Hainaut Centre (2).

Cette formule « triale » s'appuie sur des constats partagés en faveur d'une **meilleure utilisation des outils disponibles et sur la nécessité d'un renforcement mutuel** dans un contexte de complexification et d'évolution rapide des métiers, rendant complexe l'acquisition de toutes les compétences chez un seul opérateur.

Aussi, après analyse, il s'avère que les formules d'enseignement des métiers qui fonctionnent le mieux aujourd'hui sont celles associant les partenaires de l'école, de l'entreprise et de centres de formation (chez nous, les centres de compétences/référence, de technologie avancée et sectoriels) dans une formule « triale », à l'instar du système en vigueur en Suisse¹.

Diverses **rencontres et enquêtes** ont été menées auprès d'écoles, d'entreprises, de centres de formation volontaires, afin de bien cerner les enjeux, de tester et de concrétiser les recommandations dans un cadre opérationnel. Un **plan d'actions en plusieurs phases (Exploration, Appropriation, Réalisation)** est ainsi proposé, pour une **mise en œuvre progressive** de projets innovants par les acteurs, tout en tenant compte de l'évolution du contexte et des contraintes liées aux réformes en cours et des accords à renouveler entre les entités fédérées.

La phase « **Exploratoire** », qui s'est déroulée jusqu'en avril 2022, a permis de jeter les bases des phases d'« **Appropriation** » (les acteurs se saisissent des recommandations et des outils identifiés, mais en restant dans le cadre existant) et de « **Réalisation** » (les acteurs s'inscrivent par hypothèse dans un projet structuré, mobilisant un maximum d'outils, soutenu par l'autorité publique dans un cadre innovant).

Ainsi, le **plan d'actions** met en lumière :

- des **objectifs quantitatifs et qualitatifs** pour ces phases successives ;
- les **métiers à aborder en priorité** aux yeux des acteurs ;
- un **modèle de gouvernance** (rôles et places des acteurs) des projets (*pilotage en lien à l'autorité publique, coordination générale et locale, comité techniques métiers*) ;
- des **hypothèses budgétaires** adaptées aux phases (« Appropriation » puis « Réalisation ») ;
- des **écoles/entreprises/centres de formation volontaires** ;

¹ « **L'alternance** (qui signifie ici le modèle « tripartite » reposant sur une entreprise formatrice ou un réseau d'entreprises, 3 à 4 jours par semaine ; l'école professionnelle un à deux jours par semaine ; et les cours interentreprises, entre 8 et 70 journées en tout selon les professions) **en formation en Suisse. Ses forces et ses faiblesses** », Jean-Luc Gurtner Département des Sciences de l'éducation et de la formation, Université de Fribourg/Suisse BASSIN EFE Brabant Wallon, 1 juin 2021.

- **le rôle des Chambres Enseignement – Instances Bassins Enseignement qualifiant-Formation-Emploi (IBEFE) ;**
- **les enjeux de la sensibilisation ;**
- **les étapes de mises en œuvre et des indicateurs de suivi et d'évaluation.**

Le « **cahier des charges** » dresse le compte-rendu de ces échanges en proposant une **feuille de route concrète**. Ce document rend compte des consultations menées auprès des acteurs, identifiant des **constats partagés**. Ceux-ci concernent des domaines pour lesquels des améliorations sont jugées nécessaires par les acteurs pour une **professionnalisation accrue des collaborations écoles-entreprises-centres de formation**. On peut ainsi pointer la *connaissance mutuelle qu'ont les acteurs de leurs réalités respectives, le nécessaire partage d'informations relatives à la formation des élèves, le besoin d'échanges pour préparer et faciliter les stages, une offre de formation et d'équipements complémentaires, ou encore la gestion des transitions dans les parcours*.

Enfin, le cahier des charges propose **des outils concrets mobilisables immédiatement** dans les plans d'actions (phase d'Appropriation et/ou de Réalisation) :

- ✓ Des **plans de formation en mode trial**, à l'instar des pratiques de l'alternance, répartissant les compétences (unités d'acquis d'apprentissage) entre écoles-entreprises-centres de formation selon les forces et spécificités de chacun (compétences, expériences, équipements) ;
- ✓ Un **modèle de phasage des stages** pour programmer au mieux les stages par rapport aux impératifs de chacun ; ce modèle prévoit aussi la préparation, l'accueil, le suivi et la consolidation des apprentissages après le stage et/ou passage en centres de formation ;
- ✓ Des **conditions qualitatives**, dont la formation des enseignant.e.s en entreprise et centres de formation, des formateurs des centres de formation aux réalités de l'école, des tuteurs d'entreprises,... l'accès facilité aux formations sécurité et aux épreuves sectorielles, la participation aux jurys de qualification, et les épreuves intégrées ;
- ✓ Un **planning partagé de la formation de l'élève**, pour la préparation et le suivi des stages et des formations en centres de formation ;
- ✓ Des **cartographies écoles-entreprises-centres de formation** par métier et par Bassin, pour mobiliser au mieux les acteurs/ressources disponibles ;
- ✓ **Des espaces partagés de documents et diffusion des bonnes pratiques.**

D'autres actions à plus long terme sont enfin proposées à titre de réflexion, en vue de faciliter et de fluidifier les collaborations « triales », mais nécessitant alors des modifications du cadre réglementaire.

Certaines concernent la **généralisation des plans de formation appliqués au plein exercice comme à l'alternance, l'intégration de missions spécifiques dans la charge des acteurs, ou encore la formation systématique des formateurs**. D'autres concernent une **gestion mieux concertée des équipements** ou encore **l'offre structurelle de formation par les centres de formation au bénéfice des élèves**.

Enfin, les réflexions rejoignent aussi certaines préoccupations relatives aux réformes du pilotage des options de base groupées, par exemple une **approche optimale de l'évaluation des besoins** (lien entre les instances locales et l'Observatoire du Qualifiant, des Métiers et des Technologies), **la réduction des délais d'approbation pour l'ouverture d'options par les écoles l'année suivante**, et la **promotion des options et des collaborations avec les entreprises et centres de formation par les écoles**.

2. Préambule

Dans sa position de lien structurant entre les acteurs-clé de l'enseignement et de l'entreprise (5 fédérations de/et Pouvoirs Organisateur (FPO) de l'enseignement, Union Wallonne des Entreprises et BECI), la Fondation pour l'Enseignement œuvre pour le rapprochement du monde de l'enseignement et de l'entreprise, selon ses trois principes fondateurs :

- ✓ **Revaloriser l'élève** dans l'enseignement qualifiant ;
- ✓ **Contribuer à l'orientation positive**, notamment par l'amélioration de la connaissance des métiers (dont STEAM et numérique) et par le développement de l'esprit d'entreprendre ;
- ✓ **Promouvoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises**, notamment par le partage de savoir-faire avec les pouvoirs organisateurs et les établissements scolaires.

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration de la Fondation pour l'Enseignement a décidé d'établir une feuille de route 2020-2022 qui fasse écho aux priorités des Gouvernements et du Pacte pour un enseignement d'Excellence.

Le Chantier prioritaire 2 de la feuille de route prévoit d'agir pour **l'amélioration de l'enseignement « Ecole-Entreprise »**, tout particulièrement sous l'angle de la conception et de la mise en œuvre de **« Parcours métiers renforcés »** pour les élèves, en intensifiant la collaboration écoles-entreprises, **en priorité dans les métiers en pénurie**.

Ceci fait notamment écho :

- a) **À la réforme de l'enseignement qualifiant prévue par le Pacte pour un enseignement d'Excellence :**

« OS 3.1 - RÉORGANISER LES PARCOURS DU QUALIFIANT, en 2022-23 (Parcours d'Enseignement Qualifiant (PEQ)) et 2024-25 : nouvelle organisation de la filière qualifiante en 3 ans » ;

« OS 3.3 - RENFORCER LES SYNERGIES ENSEIGNEMENT - FORMATION – EMPLOI, 2023-24 (faciliter offres et demandes de stages avec les bassins EFE) et 2024-25 (cohérence stages/immersion/alternance et conventions sectorielles) ».

- b) **Au plan de relance wallon (Politique d'Actions Prioritaires 4 : « Former » - projet 2 : « Développer l'offre de formations pour l'enseignement dans les Centres de compétence »** (*Déclaration commune entre le Gouvernement wallon, le monde patronal, syndical, environnemental wallon concernant les priorités du Plan de Relance de la Wallonie – mars 2022*).

- Développer l'offre de formation pour l'Enseignement dans les centres de compétences (accord de coopération), e.a. via des approches pilotes de collaboration.
- Lien au développement de l'offre de formation et réponse aux besoins en matière de sensibilisation/information à destination des jeunes en CDC.

- c) **A la révision de l'accord de coopération régissant la collaboration entre enseignement et centres de compétences, prévue en 2023.**

Sur base de cette feuille de route et tenant compte du contexte (cf. supra), la Fondation pour l'Enseignement a mobilisé les acteurs des FPO/WBE, des fédérations sectorielles Agoria, Fevia, Essenscia et la Construction (CCW) et leurs délégués, en bonne intelligence avec le cabinet de la Ministre de l'Education C. Désir en FWB, dans un groupe de travail mixte visant à définir les métiers à aborder en priorité dans une phase d'exploration, et à déterminer les angles d'attaque et approches idoines pour proposer une amélioration de parcours métiers au bénéfice des élèves.

Les acteurs ci-avant ont pu s'appuyer sur des recommandations écoles-entreprises, co-construites en 2020-21, présentées à la Ministre de l'Education C. Désir et rendues publique en mars 2021. Ces 9 recommandations Ecole-Entreprise sont présentées en Annexe 8 du présent cahier des charges.

3. Cadre de professionnalisation des collaborations Ecole-Entreprise-Centres de formation

3.1 Une méthode d'élaboration collaborative

La Fondation pour l'Enseignement et ses partenaires ont opté pour une **méthodologie participative et ouverte** dans l'élaboration du Cahier des Charges de collaborations Ecole-Entreprise-Centre de formation (formation triale) au bénéfice des élèves.

Les collaborations école-entreprise-centre de formation sont à l'intersection entre plusieurs sphères de l'écosystème belge francophone : l'enseignement, la formation, l'emploi, l'économie.

Elles concernent directement a minima une dizaine de métiers différents au sein des différentes structures (enseignant.e de cours techniques/pratique professionnelle, formateur.trice CTA, formateur.trice CDC, accompagnateur.trice CEFA, coordinateur.trice CEFA, enseignant.e de cours généraux, gestionnaire des ressources humaines, technicien.ne.s, chef.fe.s d'équipes techniques, chef.fe.s d'ateliers, chef.fe.s de travaux, responsables planification CTA et CDC,...). Et indirectement, ces collaborations sont soutenues par de nombreux acteurs issus de ces sphères : Fédérations de Pouvoirs organisateurs et pouvoirs organisateurs, Chambres enseignement des Bassins, Instances Bassin EFE, fédérations sectorielles, fonds de formation sectoriels, acteurs associatifs, cités des métiers, entreprises, associations de directions des ressources humaines, associations sectorielles, associations de métiers, fédérations interprofessionnelles, ...

Dans ce cadre complexe, dans lequel chaque acteur a un rôle à jouer, il est important de travailler en prenant en compte les réalités de terrain d'une part, et les enjeux stratégiques d'autre part. Pour autant la perspective adoptée est celle des acteurs écoles-entreprises, au sens large.

Dans une sphère de travail située au croisement de plusieurs systèmes (enseignement, formation, entreprise), des stratégies et processus de collaboration ont été mis en place par les acteurs de manière parfois très confidentielle, en complément des réglementations et outils mis en place au niveau systémique. Ces solutions locales contribuent utilement aux collaborations sans toutefois permettre toujours de les professionnaliser pleinement.

Cette méthode participative choisie pour l'élaboration du Cahier des Charges permet de rencontrer plusieurs **conditions de réussite** à l'implémentation de projets structurés d'une part, et à l'élaboration de nouveaux cadres de collaboration, d'autre part (évolution des réglementations) :

- Les orientations du Cahier des Charges sont testées au regard des pratiques et dès lors permettront une meilleure cohérence par rapport aux réalités de terrain ;

- Les pratiques locales, mises en place par des acteurs confrontés à des problématiques qui n'auront pas été anticipées ou pour lesquelles le système n'aura pas/peu proposé de solutions, sont valorisées et prises en compte ;
- Ces mêmes pratiques locales, lorsqu'elles permettent de faire face à des problématiques généralement observées, sont valorisées et adaptées au besoin pour permettre une mise à l'échelle à un niveau systémique ;
- Cette stratégie valorise et prend en compte le regard des acteurs de terrain ainsi que leurs pratiques. Dès lors, elle permet de tendre vers une meilleure appropriation des orientations/outils par ces acteurs de terrain.

3.2 Un phasage des actions pour une appropriation et un lancement projet

Afin de respecter pleinement la temporalité d'une série de réformes en cours (cfr. supra : 1. Préambule), en bonne intelligence avec le cabinet de la Ministre de l'Education C. Désir et suivant des contacts établis avec le cabinet du Ministre de l'Economie Wallon W. Borsus (en charge des Centres de Compétences), une approche progressive est proposée, en **trois phases distinctes** (1. « Exploration », 2. « Appropriation », 3. « Réalisation »), nécessitant un niveau d'investissement progressif.



3.2.1 Phase 1. « Exploration » (juin 2021 - mars 22)

Cette première phase « **Exploratoire** » a été réalisée sur base des fonds propres de la Fondation pour l'Enseignement, sans financement spécifique de l'autorité publique. Les activités suivantes ont été entreprises:

- Consultations des partenaires (groupe de travail, focus groupes, enquêtes, témoignages, consultations) ;
- Activation des différents niveaux de coordination et d'expertise (en vue d'une architecture projets);
- Elaboration et test des premiers outils de collaboration ;
- Rédaction d'un cahier des charges des parcours d'enseignement de forme triale.

Les résultats de la phase d'exploration sont déclinés dans les sections suivantes. Cette phase d'exploration a notamment permis de :

A. S'ACCORDER SUR LES OBJECTIFS QUALITATIFS:

- Soutenir l'intégration et l'épanouissement des élèves dans leur parcours de formation, tant à l'école qu'en centre de formation ou en entreprise, et vers l'emploi ;
- Optimaliser l'utilisation des moyens (formateur.trice.s, enseignant.e.s, équipements) en les articulant et en les positionnant sur les unités de formation qui leur correspondent ;
- Professionaliser et fluidifier les relations Ecole-Entreprise-Centre de Formation, notamment en anticipant l'utilisation des outils en amont ;

- Soutenir une amélioration des parcours dans l'enseignement qualifiant (en priorité dans les métiers en pénurie), notamment en permettant un meilleur accès aux technologies (peu ou prou disponibles à l'école et/ou en entreprise seulement) ;
- Nourrir la réflexion de l'autorité publique sur la révision des parcours de formation des élèves du qualifiant (Pacte).

Ces objectifs soutiennent la revalorisation des filières qualifiantes dans l'enseignement au moyen d'une démarche qualité et d'un consortium des acteurs.

B. PROPOSER DES OBJECTIFS QUANTITATIFS (HYPOTHÈSES À CONFIRMER DANS UN CADRE BUDGÉTAIRE AVEC LE RÉGULATEUR) POUR LA PHASE 3. « RÉALISATION » :

Acteurs	2023-24	2024-25	2025-26
Ecoles participantes	10 à 15	15 à 20	20 à 30
Elèves formés	150	300 à 400 élèves	600 à 900 élèves (3 cohortes)
Enseignant.e.s formés	15	15 à 40	20 à 90 (de 1 à 3 enseignants/école)
Secteurs participants	3 à 4	4 à 6	6
Métiers concernés	2 à 4	4 à 8	8 à 12
Entreprises participantes	10 à 15	15 à 20	20 à 30
Centres de formation	2 à 4	4 à 6	4 à 6 (selon métiers et zones géo choisies)
Zones géographiques concernées	2	4 à 6	6 à 9

C. IDENTIFIER DES PARCOURS MÉTIERS PRIORITAIRES :

En résumé :

- 2 premiers métiers en pénurie : 7^{ème} Technicien.ne de maintenance des systèmes automatisés & 4 à 6^{ème} maçon.ne
- 2 sous-régions (Liège/Huy-Waremme, Verviers et Hainaut Centre).
- Intérêts exprimés par les acteurs pour d'autres métiers dans d'autres bassins (cf. infra).

En détails :

Une **liste de métiers prioritaires** (en pénurie et en demande) sur lesquels concentrer les actions relatives aux parcours d'enseignement de forme triale a été proposée, et selon un cadre de parcours innovant, en cohérence avec les orientations du Pacte pour un enseignement d'Excellence pour ce qui concerne la révision des parcours de l'enseignement qualifiant.

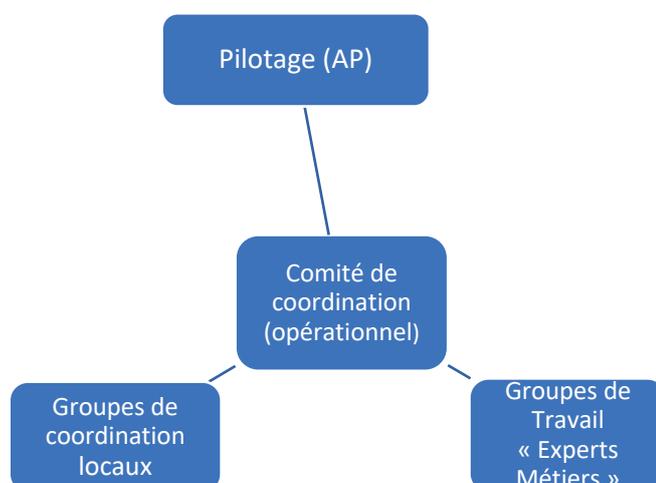
Secteur	Industrie	Industrie agro-alimentaire	Chimie	Construction
7eme de spécialisation/consolidation	Electromécanicien.ne de maintenance industrielle	Technicien.ne des industries agroalimentaires – technicien.ne chimiste	Opérateur.trice de production chimique/ biopharmaceutique	
Alternance Renforcée		Conducteur.trice de ligne		Mêmes métiers, lorsque capacité d'accueil suffisante en entreprise
Formule enseignement école-entreprise innovante	Usineur.euse	Conducteur.trice de ligne	Technicien.ne chimiste	Carreleur.euse - Conducteur.trice d'engins - Couvreur.euse - Maçon.ne - Monteur.euse en sanitaire et chauffage - Ouvrier.ère de voirie – Paveur.euse - Plafonneur.euse

Parmi ces métiers prioritaires, deux ont été identifiés pour mener une phase exploratoire (phase 1) durant une année (2021-22) et une phase d'appropriation (2022-23), afin de nourrir le cahier des charges.

Ces métiers sont l'**électromécanique de maintenance industrielle** (dans l'enseignement, l'option Technicien.ne de maintenance des systèmes automatisés industriels), qui sera travaillé dans les trois bassins de la Province de Liège (Huy-Waremme, Liège et Verviers) et le **métier de maçon.ne** (dans l'enseignement, maçon.ne et/ou ouvrier.ère de construction gros œuvre) en Hainaut Centre.

D. CONSTRUIRE UN MODÈLE DE GOUVERNANCE PERMETTANT CETTE APPROCHE EN CO-CONSTRUCTION

Ce modèle de gouvernance a été préparé et validé par le Groupe de Travail « Enseignement Ecole-Entreprise », qui s'est ensuite lui-même mué en Comité de Coordination des Parcours Métiers :



Ces 3 organes de gouvernance interagissent entre eux (cf. infra).

Un comité de coordination, pour une vision stratégique globale et cohérente

Un « Comité de Coordination » (qui a succédé à un groupe de travail) du processus a été institué au sein de la Fondation pour l'Enseignement. Il vise à donner les orientations stratégiques au dispositif, au départ des 9 recommandations Ecole-Entreprise qui ont été produites par lui et qui a offert aux « Parcours Métiers Renforcés » son cadre général de travail.

Le Comité de Coordination valide le processus, est garant de son bon fonctionnement, donne les impulsions et le cadre nécessaire aux « Comités Techniques » et aux « Comités de Coordination locale », et vise le Cahier des Charges avant son approbation par le Conseil d'Administration de la Fondation pour l'Enseignement.

Dans une phase de projet soutenu par l'autorité publique, le Comité de Coordination veille à l'exécution du projet en conformité avec le cadre fourni par le « Pilotage » organisé par l'autorité publique (composition et modalités à définir par elle).

Le « **Comité de Coordination** » est constitué des organismes suivants :

▪ **Membres permanents** :

- FPE (présidence)
- UWE/BECI/AGORIA/ESSENSCIA/FEVIA/CCW (et/ou leurs représentants)*+ autres acteurs si intéressés
- FELSI/CECP/CPEONS/SEGEC/WBE
- Directeur du Réseau des Centres de Compétences/Références - FWB (administration du Pilotage du système éducatif* + DREMT)
- Experts, membres du CA de la FPE

▪ **Membres invités** :

- Chambres enseignement des Bassins EFE
- Instances Bassins EFE
- CTA/CDC/R/autres centres d'excellence
- Partenaires locaux : Cités des Métiers, Instances Bassins EFE, entreprises, associations

**Fédérations sectorielles membres de la FPE, très concernées par les métiers en pénurie dans le secteur marchand.*

Les membres invités sont appelés au comité de pilotage en fonction des sujets et expertises nécessaires. Il s'agit pour beaucoup d'organismes actifs dans les groupes de coordination locale ou dans les Comités techniques.

Le Groupe de travail, devenu Comité de Coordination, a dressé un **cadre et des objectifs « projet »** pour conduire à la rédaction d'un Cahier des Charges pour des parcours de formation triale à haute valeur ajoutée, qui sera soumis au Conseil d'Administration de la Fondation pour l'Enseignement, à la Ministre de l'Education C. Désir au printemps 2022.

Des comités techniques « métier », pour le développement d'outils

Les Comités techniques sont constitués en fonction des métiers choisis dans les parcours de formation triale. Ils rassemblent des experts « métier » provenant tant des Fédérations et Pouvoirs organisateurs

de l'enseignement que des fédérations sectorielles ou des entreprises et également des Centres de formation.

Leur rôle est de soutenir les comités de coordination locale en leur fournissant des outils mobilisables pour professionnaliser et améliorer les collaborations autour des parcours de formation des élèves. Ces comités techniques ont également pour mission de proposer des recommandations pour l'opérationnalisation des parcours et apportent des réponses concrètes aux questions que peuvent leur adresser les Comités de coordination locale.

En 2021-2022, deux comités techniques ont été créés : le comité technique maçon.ne et ouvrier.ère construction gros-œuvre et le comité technique Technicien.ne de maintenance des systèmes automatisés industriels (TMSAI).

Ces comités techniques ont fourni, chacun au regard des particularités de formation induites par les métiers choisis et des lieux d'expérimentation, des outils pour soutenir les parcours de formation triale :

- ✓ Un plan de formation triale (pour le profil maçon.ne et pour le profil technicien.ne de maintenance des systèmes automatisés industriels – TMSAI) ;
- ✓ Une cartographie des lieux de formation, par sous-région et par métier :
 - Une cartographie des entreprises, CDC/CTA et écoles actives dans la formation des élèves en maçonnerie en Hainaut Centre ;
 - Une cartographie des entreprises, CDC/CTA et écoles actives dans la formation des élèves en électromécanique dans les 3 Bassins de Liège (Huy-Waremme, Liège, Verviers).
- ✓ Une méthodologie et un cadre de « conditions favorables à rassembler » par les acteurs pour améliorer significativement le parcours de formation des élèves ;
- ✓ Un planning de répartition des stages sur l'année scolaire ;
- ✓ Un outil de planification partagée de l'année scolaire des élèves, répartis entre l'école, le CDC/CTA et l'entreprise.

Le « **Comité technique métier** » est constitué d'experts « métier » issus des organismes suivants :

Membres :

- FPE : présidence et coordination (ou autre instance si cela est souhaitable)
- Chambres enseignement des Bassins EFE et/ou Instances Bassins EFE (lorsque souhaité)
- CTA/CDC/R/autres centres d'excellence
- Experts métiers des secteurs (fédérations sectorielles, fonds de formations)
- Conseillers pédagogiques sectoriels des (Fédérations) de Pouvoirs Organisateur (WBE, SEGEC, CECP, CPEONS, FELSI)

Membres invités : Cités des Métiers, associations impliquées dans les métiers concernés, ...

Les membres invités sont appelés en fonction des besoins d'expertise complémentaire exprimés par le comité.

Des « groupes de coordination locale », visant à soutenir la dynamique des trios école-entreprise-centre de formation dans une logique de bassins (pilotage de l'enseignement qualifiant)

Les « Groupes de coordination locale » sont les lieux par excellence d'impulsion et de dynamisation des actions locales. Ils rassemblent des acteurs locaux qui connaissent bien leur territoire (entreprises, acteurs de l'enseignement, associations, ...) et qui sont capables de lancer les projets, de créer les trios école-CDC(R)/CTA- entreprises et de s'assurer du bon déroulement des collaborations. Ils sont en contact permanent avec le comité de pilotage qui s'assure de la cohérence de l'ensemble des projets, et avec les comités techniques, qui viennent renforcer leurs actions grâce à leur expertise.

Les Groupes de coordination locale doivent pouvoir créer du lien et s'assurer de soutenir au mieux les projets locaux qui vont dans le sens d'une activité socio-économique locale renforcée et d'un meilleur épanouissement des élèves en formation. Dès lors, ils s'organisent logiquement dans l'espace géographique des Bassins Enseignement-Formation-Emploi et peuvent, si cela s'avère pertinent, rassembler plusieurs de ces espaces en un seul².

Ils sont présents en amont des projets et tout au long de leur mise en œuvre, soutiennent la dynamique, s'assurent de récolter les données nécessaires au regard des indicateurs déterminés par le comité de pilotage, et veillent au bon déroulement des collaborations, notamment en recherchant l'expertise des comités techniques et en veillant à la coordination « projet ». Ils soutiennent également les écoles dans leurs démarches pour renforcer l'attractivité de leurs filières techniques et professionnelles.

Ces « **Groupes de coordination locaux** » sont composés des instances suivantes :

- **Membres permanents** :
 - Chef.fe de projet de la Chambre Enseignement (proposition soutenue par les acteurs, sans confirmation à ce stade) ou représentant.e de l'instance Bassin en concertation avec la Chambre Enseignement - Présidence et coordination et suivi des actions
 - Fondation pour l'Enseignement (uniquement si une coordination est financée)
 - Ecoles du bassin concernées par les options (directions, chef.fe.s d'atelier)
 - Entreprises locales identifiées avec les secteurs (CEO, (G)RH, Responsable technique,...)
 - CTA/CDC/R/autres centres de formation

- **Membres invités** :
 - Service du Pilotage du système Educatif – Observatoire du Qualifiant, des Métiers et des Technologies FWB – RW/RBC – Service de l'Inspection
 - FPO – WBE + UWE/BECI/AGORIA/ESSENSCIA/FEVIA/CCW (et/ou délégués)
 - Secteurs (fédérations sectorielles, fonds de formation)
 - Autres partenaires locaux : CDM, entreprises, associations, experts

Les membres invités sont appelés en fonction des parcours métiers créés dans la zone et des sujets discutés.

² Par exemple, dans la phase exploratoire, il a été décidé de travailler sur 3 Bassins simultanément pour ce qui concerne les métiers de l'électromécanique, permettant ainsi de ne pas limiter les sphères de collaborations au départ des entreprises.

E. PROPOSER UN CADRE BUDGÉTAIRE POUR LES PHASE 2. « APPROPRIATION » ET 3. « RÉALISATION »: (COÛTS « VÉRITÉS » À PRÉCISER SELON ORIENTATIONS SOUHAITÉES PAR LE RÉGULATEUR)

CADRE BUDGÉTAIRE POUR LA PHASE 2. « APPROPRIATION »

Cette phase nécessite au minimum une coordination générale pour accompagner les acteurs souhaitant déjà mettre en œuvre des outils proposés dans le cahiers des charges selon leurs besoins. Le cadre budgétaire est précisé ci-dessous.

Poste	Définition des postes	2022-23
Coordination projet	1 ETP chef.fe de projet senior	75 K €
Outils de collaboration/fonctionnement	Frais de fonctionnement - développement des outils en interne pour la collaboration entre les parties (Ecole-Entreprise-CDC)	6K €
Communication	Identité visuelle - vidéos - reportages - articles	5 K €
TOTAL (€)		86K €

CADRE BUDGÉTAIRE POUR LA PHASE 3. « RÉALISATION »

Poste	2023-24	2024-25	2025-26
Coordination générale projet	60 K €	60 K €	60 K €
Outils de collaboration/fonctionnement	6K €	2K €	2K €
NTPP (heures de coordination) écoles*	46,9 – 140,7K (20 à 60 heures)	70,35 – 187,6K 30 à 80 heures	93,8 - 281,4K 40 à 120 heures
Formation CDC**	216 K € (150 élèves)	432 K € (300 élèves)	864 K € (600 élèves)
Communication	5 K €	5 K €	2 K €
Audit externe	0 €	10 K €	20 K €
Formation enseignants CDC ***	3 K € (15 enseignants)	7 K € (40 enseignants)	16 K € (90 enseignants)
TOTAL (€)	290 K €	516 K €	964 K €

*2 à 4 heures NTPP/établissement ; une heure NTPP est estimée à 2.345 euros, financés via la FWB. Ce quota d'heures ne signifie pas forcément l'ajout de NTPP, mais peut-être la mobilisation du NTPP disponible.

** Hypothèse d'un « package » formation sécurité de base – ex. VCA/ formation technique-type/épreuve intégrée de qualification – 12jrs/élève x 8 hr/J x 15 euros/hr

*** Formation des enseignants en CDC (1/2 jour via Entr'Apprendre + 1,5 jours de formation technique classique): **12 hr x 15 euros/enseignant**. La partie « immersion en entreprises » d'Entr'Apprendre reste gratuite. (tarif de l'intervention des CDC sur base de l'accord de coopération en vigueur)

Les postes surlignés **en vert** sont des coûts à financer (phases 2 et 3) dans ce cadre projet.

Les coûts relatifs aux projets s'inscriraient par hypothèse dans les budgets :

- « Formation en CDC (élèves + enseignants) » : Projet 2 du Plan de relance de la RW et/ou AC Région wallonne/FWB ;
- « NTPP » : temps prestés par les enseignants pour la coordination école si nécessaire : FWB ;
- « Coordination générale du projet », « Communication », « Evaluation » : source budgétaire à définir. On part aussi de l'hypothèse que la coordination locale (hors école) est assurée au départ des chambres Enseignement des bassins EFE dans le cadre de leurs missions.

Les coûts (NTPP, formation CDC/CTA) pourraient aussi être financés sur des lignes budgétaires existantes, le cas échéant.

Plus spécifiquement, les demandes de financement liées spécifiquement à la gestion d'un « projet » (autre donc NTPP, CDC/CTA) **couvrent les postes suivants:**

- **Coordination globale projet:** 1ETP chef.fe de projet senior, à même de développer le projet et de mobiliser les parties prenantes.
- **Outils de collaboration:** le développement d'outils de collaboration entre écoles-entreprises-Centres de formation (du type cartographies offre/demande, plannings partagés, ...), à développer et/ou outils existants à valoriser (outils DREMT, cadastres IBEFE, Observatoire du Qualifiant, des Métiers et des Technologies).
- **Communication:** création d'une identité visuelle, vidéos, reportages, production d'articles,... Le Comité de Pilotage souligne encore (30.03.2022) l'importance de créer une « vitrine d'excellence » pour l'enseignement qualifiant auquel ce projet peut contribuer.

Plusieurs propositions et/ou outils existent déjà ici et là, sont souvent peu systématisés et peu communiqués comme des facteurs positifs susceptibles d'attirer vers ces filières.

- **Audit externe/évaluation:** organisme d'audit projet visant à produire des éléments d'évaluation qualitatifs au moyen de focus-groupes, enquêtes, ... (cfr indicateurs de suivi) afin de s'assurer de la pérennité et de la mise à l'échelle des parcours d'enseignement de forme triale.

F. IDENTIFIER DES ÉCOLES, DES ENTREPRISES ET CENTRES DE FORMATION INTÉRESSÉS DE S'ENGAGER DANS LE PROJET ET QUI ONT CONTRIBUÉ À PRÉ-TESTER LES APPROCHES ET LES OUTILS

Centres de formation	Entreprises	Etablissements scolaires	Partenaires
Construform	SCTD, Mignone s.a., Thomas & Piron	Lycée provincial d'Hornu (CPEONS), IT Saint-Joseph La Louvière (SEGEC), IT Aumôniers du Travail de Boussu (SEGEC), IT Morlanwelz + CEFA (WBE)	Pôle construction Hainaut Centre, Chambre enseignement, Bassin Hainaut Centre, Confédération Construction Hainaut, Constructiv, CCW, WBE, SEGEC, CPEONS
Technifutur	EQUANS, Ateliers Cerfontaine, Hesbaye Frost, Dumoulin-Aero, Safran, Prayon	AR Soumagne (WBE), Don Bosco Huy (SEGEC), CEFA St Louis (SEGEC), Don Bosco Liège (SEGEC), CEFA Ecole polytech. Seraing (CPEONS), Institut St Laurent (SEGEC)	Essenscia, Fevia, Agoria, IRILL, WBE, SEGEC, CPEONS
Enseignement spécialisé (transversal)	Les Forges, IPSS Val d'Aisne, IPES Micheroux, EMESS Maghin, Ecole Leopold Mottet, EPCS Horrues, EPCS Roger Roch, IMP Provincial René Thone Marchienne, IMP René Thone La Louvière, Centre Arthur Rogners, ICP Polders, Les Murets, ESSP Charles Gheude, ESPC Edmond Peeters, ESP Robert Dubois (CECP)		

Ces acteurs sont aussi ceux qui ont été impliqués à différents niveaux dans les consultations et pré-tests des approches et outils proposés.

N.B. : les **Chambres Enseignement des Bassin EFE** concernés ont été contactées et associées aux réflexions, dans l'attente d'une décision quant au rôle de « coordination locale » (une fois les Directeur de Zone désignés à la Présidence des Chambres Enseignement) qui serait fort utile au projet pour s'assurer du lien entre les plans de pilotage des écoles et la réalités socio-économiques locales : **à décider par la pouvoir régulateur et les instances locales.**

G. IDENTIFIER DES LIENS AUX TRAVAUX EN MATIÈRE DE SENSIBILISATION

- GT « STEAM » (UWE) ; « *Orientation tout au long de la vie* » (Régions- FWB)
- « Education orientante » (FWB - Pacte), notamment via le GT « soutien à l'orientation positive » et des projets de terrain de la FPE.

H. TESTER DES OUTILS (VOIR DÉTAILS INFRA ET ANNEXES) AVEC LES ACTEURS ET DÉVELOPPER DES OUTILS PAR LES GT TECHNIQUES ENSEIGNEMENT – SECTEURS – CENTRES DE FORMATION:

- **Un plan de formation « trial »** partagé et transparent : répartition optimale des apprentissages entre écoles-entreprises-centres de formation ;
- **Un modèle de phasage des stages** (élèves en enseignement de plein exercice) ;

- Les « conditions favorables à rassembler » pour améliorer la qualité du parcours et les collaborations école-entreprise-centre de formation ;
- Un planning partagé de la formation de l'élève ;
- Des cartographies école-entreprise par métier et par Bassin

I. ETABLIR LES ÉTAPES DE MISES EN ŒUVRE

Phase	Action	Echéance	Etat d'avancement
Phase 1. Exploratoire	-Plan d'actions écoles-entreprises-centres de formation. identifier partenaires et conditions présentes et/ou à créer	Mars 2022	Fait
	-« Cahier des Charges » des collaborations. -Cadre : gouvernance, coordination, financement et évaluation. -Production des indicateurs pour l'évaluation.	Printemps 2022	Fait
Phase 2. appropriation	Projets préparatoires (utilisation des outils par les acteurs), avec soutien de l'autorité publique (FWB et RW): 1ETP Coordinateur.trice projet (recrutement juin 2022) => <i>demande de financement pour cette phase</i>	Sept. 2022	À réaliser
	- Monitoring interne des actions réalisées en phase préparatoire	mars 2023	À réaliser
	-Cadre d'évaluation à co-construire. -Plan pour une mise à l'échelle (phase de réalisation). => <i>demande de financement pour cette phase</i>	Sept. 2022 à mars 2023	À réaliser – draft 1 réalisé
Phase 3. réalisation	-Mobilisation des acteurs et mise en œuvre de projets encadrés par l'autorité publique => demande de financement pour des projets-pilotes mettant en œuvre des « parcours complets »	Mars 23 à Juin 23	À réaliser
	Mise en œuvre des projets-pilotes (parcours complets) sur base du cahier des charges soutenu et élargissement annuel	Sept. 2023	À réaliser

J. IDENTIFIER DES PROPOSITIONS D'INDICATEURS DE SUIVI POSSIBLES:

Indicateur	Objectif 2022-23		Objectif 2023-24		Objectif 2024-25		Source/Base de Données	Fréquence	Hypothèse
	min	max	min	max	min	max			
Nombre d'écoles participantes	10	15	15	20	20	30	Tableau de suivi Chef.fe de projet FPE	1x/année scolaire	Décompte clôturé en décembre sur base des conventions signées par les établissements scolaires
Nombre d'enseignant.e.s impliqué.e.s	10	15	15	40	20	90	Tableau de suivi Chef.fe de projet FPE	1x/année scolaire	L'enseignant.e doit avoir participé à minimum 2 rencontres de coordination/an avec les autres acteurs de la formation triale
Nombre d'élèves inscrits dans le parcours	75	150	150	300	300	600	Listing élèves réalisé par l'école sur base du registre élèves	1x/année scolaire après le 15 octobre	Au moins 1 classe/école et par cohorte, dont moyenne 5 à 10 élèves/classe
Nombre de secteurs participants	3	4	4	5	5	6	Tableau de suivi Chef.fe de projet FPE	1x/année scolaire	Décompte clôturé en décembre sur base de leur confirmation de participation au Comité de Suivi du projet
Nombre d'entreprises participantes	10	15	15	20	20	30	Tableau de suivi Chef.fe de projet FPE	1x/année scolaire	Décompte clôturé en décembre sur base des conventions signées par les établissements scolaires
Nombre de centres de formation (CDC/CTA) participants	2	4	4	6	4	6	Tableau de suivi Chef.fe de projet FPE	1x/année scolaire	Le nombre de CDC/CTA participants dépend prioritairement de critères sectoriels (quels métiers sont pris en compte dans le projet) et géographiques (proximité raisonnable avec l'établissement scolaire). Décompte clôturé en décembre sur base des conventions signées par les Centres de formation

Indicateur	Objectif 2022-23		Objectif 2023-24		Objectif 2024-25		Source/Base de Données	Fréquence	Hypothèse
	A minima	A maxima	A minima	A maxima	A minima	A maxima			
Attribution de Parcours Métiers Renforcés dans l'insertion positive en stage/alternance des élèves	/	/	/	/	/	/	Questionnaire qualitatif Entreprise et Enseignant.e.s en focus groupes	En fin d'année 3 du projet	
Attribution de Parcours Métiers Renforcés dans l'insertion positive à l'emploi des élèves	/	/	/	/	/	/	Questionnaire qualitatif Entreprise et Enseignant.e.s en focus groupes ET enquête téléphonique élèves	A + 6 mois après la diplomation des élèves	Moyennant acceptation de participation aux focus Groupes et partage des coordonnées par les élèves
Attribution de Parcours Métiers Renforcés à l'amélioration de l'attractivité des filières concernées au sein de l'école	/	/	/	/	/	/	Focus Groupes élèves du 1er et 2è degré et enseignants + questionnaires élèves et parents	En fin d'année 3 du projet	Moyennant acceptation de participation aux focus Groupes et enquêtes (questionnaires de type google forms)
Evolution de la situation de pénurie des métiers concernées attribuée à Parcours Métiers Renforcés au sein des Bassins EFE concernés	/	/	/	/	/	/	Analyse quantitative par le Bassin EFE (Rapport Analytique et Prospectif)	En année +5	
Attractivité des métiers concernées dans leurs Bassins EFE	/	/	/	/	/	/	Questionnaire ou focus groupes aux Etablissements + Entreprises - Par le Bassin et la Chambre Enseignement	En année +5	

Indicateur	Objectif 2022-23		Objectif 2023-24		Objectif 2024-25		Source/Base de Données	Fréquence	Hypothèse
	A minima	A maxima	A minima	A maxima	A minima	A maxima			
Taux de satisfaction des collaborations Entreprises et Centres de formation auprès des enseignants CT/PP et chefs d'ateliers des filières concernées		Atteinte ou dépassement de 50% de satisfaction		Entre 50 et 75% de satisfaction		Atteinte ou dépassement de 75% de satisfaction	Questionnaire aux enseignant.e.s et chef.fes d'ateliers	1x/année scolaire (période mai-juin)	
Taux de satisfaction des collaborations Ecoles et Entreprises auprès des formateurs et coordinateurs des Centres de formation concernés		Atteinte ou dépassement de 50% de satisfaction		Entre 50 et 75% de satisfaction		Atteinte ou dépassement de 75% de satisfaction	Questionnaire	1x/année scolaire (période mai-juin)	
Taux de satisfaction des collaborations Ecoles et Centres de formation auprès des tuteurs et responsables stages des Entreprises concernées		Atteinte ou dépassement de 50% de satisfaction		Entre 50 et 75% de satisfaction		Atteinte ou dépassement de 75% de satisfaction	Questionnaire	1x/année scolaire (période mai-juin)	

3.2.2 Phase 2. « Appropriation » (avril 2022 - avril 2023) :



- **Diffusion du cahier des charges** à la Ministre de l'Éducation C. Désir et information du Ministre de l'Économie wallon W. Borsus (partie relative à la participation des centres de compétences dans le cadre de l'accord de coopération en vigueur – cf. supra) et du Ministre de l'Emploi et de la Formation Bruxellois (B.Clerfayt) ;
- **Mise en œuvre d'outils par les acteurs** (fédérations sectorielles, établissements scolaires, (fédérations de PO/PO, entreprises, centres de formation, chambres enseignement, pôles de synergie) selon les souhaits des acteurs, dans le cadre existant (parcours et accord de coopération existants) ;
- **Dialogue et accords avec les autorités publiques** quant au **cadre de gouvernance, de coordination, de financement et d'évaluation proposés**, en adaptant le projet aux desiderata ;
- **Production des indicateurs** pour l'évaluation de projets.

Cette phase ne nécessite pas nécessairement de financement du NTPP et du temps en centre de formation en (CTA/CDC), mais il est néanmoins nécessaire de financer la **coordination générale**, la **communication** et les **outils collaboratifs/de fonctionnement** (voir supra : *Cadre budgétaire phase 2. « Appropriation »*).

3.2.3 Phase 3. « Réalisation » (sept. 23 – juin 26) :



- **Mise en œuvre de projets structurés** dans des parcours révisés, à définir dans un cadre fixé par l'autorité publique (Ministre de l'Éducation C. Désir en dialogue le Ministre wallon pour les Centres de Compétences).

Cette phase nécessite probablement un financement du NTPP et du temps en centre de formation en (CTA/CDC), si les besoins dépassent le cadre de base (NTPP écoles et quotas de formation dans les CDC), en plus de la **coordination générale**, la **communication** et les **outils collaboratifs/de fonctionnement** (voir supra : *Cadre budgétaire phase 3. « Réalisation »*). La **Coordination générale** pourrait être placée au sein d'un organisme comme la FPE.

4. Les constats issus des consultations lors de la phase d'exploration

Le Comité de Coordination a décidé, le 5 mars 2021, de lancer, dès que possible, une **phase exploratoire de consultations de terrain**, focalisée sur deux métiers, technicien.ne de maintenance des systèmes automatisés industriels (TMSAI) sur les Bassins Huy-Waremme, Liège et Verviers et maçon.ne/ouvrier.ère construction gros-œuvre sur le Bassin de Hainaut Centre.

Cette phase exploratoire a été proposée aux partenaires de terrain dans le cadre prévu par le Comité de Coordination (cadre de travail, gouvernance, planification des travaux et objectifs) en mars et affiné en mai.

Concernant le métier de maçon.ne en Hainaut Centre, la démarche a été présentée au Pôle de synergie « construction » du Bassin Hainaut Centre (qui rassemble l'ensemble des entités du Bassin, ainsi que ses partenaires dans le pôle, notamment la Confédération Construction Hainaut) le 24 juin 2021.

Les instances ont décidé de participer au projet au travers du pôle de synergie et de s'y inscrire pleinement.

Quatre écoles de plein exercice et Deux CEFA se sont joints au projet ainsi que 4 entreprises et le Centre de Compétences Constriform Hainaut.

Concernant le métier de Technicien.ne de maintenance des systèmes automatisés, les 3 Bassins concernés ont opté pour une concertation en vue de l'intégration au projet après la phase exploratoire. Se sont jointes au projet 4 écoles et 2 CEFA ainsi que 8 entreprises et le Centre de Compétences Technifutur.

Des demandes de clarification et d'intégration formelle dans leurs missions ont été exprimées par les instances locales des Chambres enseignement, même s'il semble pour le moins évident aux yeux des partenaires qu'il s'agit là du lieu par excellence de la rencontre entre les besoins des écoles et des acteurs économiques locaux. Ceci conforte la nécessité d'un cadrage de ce type de projet au cœur des missions-mêmes des Chambres enseignement.

En parallèle, un groupe de travail constitué de 12 établissements d'enseignement secondaire qualifiant spécialisé s'est également joint à la démarche exploratoire afin de permettre aux parcours métiers renforcés de proposer un modèle adapté à l'organisation spécifique de l'enseignement spécialisé.

L'ensemble de ces acteurs a été consulté sur base des modalités suivantes (lesquelles ont dû être adaptées en raison des mesures sanitaires en vigueur en 2021 et 22 au sein des entreprises et des écoles) :

- Des **focus groupes école-entreprise-centre de formation** accompagnés ou non de conseillers sectoriels et enseignement ;
- Des **entretiens individuels**, sous forme d'échanges ou de questionnaires ;
- Des **questionnaires en ligne**.

Ces rencontres ont rassemblé des chef.fe.s d'ateliers, enseignant.e.s, directions et accompagnateur.trices CEFA ainsi que des conseillers pédagogiques des réseaux d'enseignement pour ce qui concerne les acteurs de l'enseignement.

Pour le volet entreprise, ont été rencontrés des responsables de ressources humaines, responsables techniques et directions. Les conseiller.ère.s emploi-formation-enseignement des fédérations sectorielles concernées ont également participé activement aux travaux.

Pour le volet Centres de formation, ont été rencontrés des directions de Centres, responsables pédagogiques, responsables relations enseignement et formateurs. Ci-après, voici les principaux enseignements.

4.1 Une nécessaire professionnalisation des collaborations

De manière générale, il ressort des différentes rencontres que les acteurs-clé des collaborations école-entreprise-centre de formation n'ont pas reçu de formation, cadre ou directive suffisantes pour mener des collaborations avec les autres acteurs de la formation de l'élève. Chacun exerce un métier qui l'amène, de façon régulière ou ponctuelle, à collaborer avec les 2 autres entités. Or, cette collaboration, ses modalités, codes ou processus, n'ont pas été (suffisamment) abordés et apparaissent peu ou pas dans les profils de fonction.

Dès lors, on constate que dans de nombreux cas, il n'existe pas ou peu de *culture professionnelle des collaborations école-entreprise-centre de formation* au sein des structures, si ce n'est par la transmission informelle d'expérience entre pairs.

Or, au même titre que d'autres missions exercées par les personnes en charge de ces collaborations, cet aspect de leur fonction mérite d'être appuyé avec des processus de formation et des outils de travail adaptés.

4.2 Les Postures et la connaissance des réalités des partenaires

L'une des problématiques couramment relevées par les acteurs, spontanément ou grâce aux échanges rendus possibles par les concertations menées dans le cadre de ce travail, est la méconnaissance de la réalité des autres partenaires actifs dans la formation des élèves. Cette méconnaissance peut se révéler sur plusieurs niveaux : *organisation, cadre réglementaire, objectifs poursuivis, champ d'action possible, capacité d'action (ce qui relève de la décision de l'organisation elle-même/ce qui relève du cadre que cette organisation doit respecter), ...*

A une très large majorité cependant, les acteurs interrogés tentent de comprendre, d'intégrer les réalités de leurs partenaires entreprise/école/centre de formation, mais se heurtent régulièrement à des situations difficiles qui entraînent parfois des postures de méfiance voire de désillusion.

De façon régulière, des partenaires actifs de longue date dans la formation des jeunes se disent particulièrement découragés car ils estiment se heurter aux mêmes difficultés depuis parfois plusieurs décennies, sans avoir pu noter d'évolution significativement positives.

On note également une différence de niveau de professionnalisation des collaborations école-entreprise entre des entreprises et écoles actives dans le plein exercice et dans l'alternance.

L'alternance, via son contrat et le plan de formation qui y est annexé, offre cependant un cadre et des outils qui renforcent les collaborations et conduisent à une forme de professionnalisation, voire de spécialisation de la gestion des collaborations. En CEFA en effet, on note contrairement au plein exercice, des postes dédiés à la gestion des contrats et au suivi des élèves dans les entreprises³, ce qui

³ Accompagnateur.trice.s CEFA, coordinateur.trice.s des CEFA mais également les coaches sectoriels.

amène les entreprises concernées à désigner en interne une voire plusieurs personnes de contact (en général, selon la taille de l'entreprise une personne travaillant au service des ressources humaines d'une part, et d'autre part un ou plusieurs tuteurs formés) qui sont formés (spécifiquement et obligatoirement en ce qui concerne les tuteurs, ou sur le tas en ce qui concerne le personnel des ressources humaines) pour gérer et assurer l'encadrement des élèves et les collaborations avec les écoles.

Malgré la généralisation des stages dans l'enseignement qualifiant de plein exercice (réf. Décret !), qui a amené les écoles à prendre davantage en main la question des collaborations avec les entreprises et de la supervision/suivi des stages, il n'y a pas eu de personnel spécifiquement dédié à cela⁴.

4.3 Le Partage d'informations et d'éléments de formation des élèves

Les focus groupes et les échanges bilatéraux ont révélé un besoin, de la part des 3 parties constituantes du parcours de formation des élèves, de mieux comprendre et connaître les étapes et contenus de formation des élèves qui ne relèvent pas de leur propre organisation et ce, pour des raisons variées mais essentielles pour la qualité de la formation de l'élève :

- Pour **l'enseignant**, il doit pouvoir s'assurer de proposer à l'élève un programme de formation qui lui permette d'avancer dans ses UAA et d'avoir les prérequis suffisants pour passer d'un apprentissage à un autre ;
- Pour **l'entreprise**, elle doit pouvoir connaître les besoins de formation de l'élève et ses prérequis afin de pouvoir le confronter à des tâches adaptées à ses compétences, en toute sécurité ;
- Le **centre de formation** exprime le souhait de connaître le parcours de formation de l'élève pour pouvoir programmer ses formations de la manière la plus adaptée possible dans l'année scolaire, en fonction de ses possibilités.

Un souhait de pouvoir partager le profil de formation avec les formateurs en charge des élèves de l'enseignement obligatoire a été exprimé par un Centre de Compétences, afin de permettre au formateur d'adapter sa formation aux besoins (éviter les redites, s'assurer de ne pas requérir un niveau de finition,... trop (peu) élevé en fonction du parcours de l'élève).

L'entreprise, dans le cadre des stages, n'a généralement pas connaissance du profil de formation de l'élève et des attendus spécifiques des enseignants à l'égard des apprentissages à réaliser en entreprise. La perception du rôle de l'entreprise dans le processus de formation peut également s'avérer variable d'une école/d'un.e chef.fe d'atelier à un.e autre : certains voyant le stage en entreprise comme étant une formation technique en « conditions réelles » et d'autres comme une « expérience d'insertion professionnelle » sans requis spécifiques sur le plan des apprentissages techniques.

Il apparaît cependant que cette seconde considération ne soit pas de mise dans les filières métiers technologiques, où l'accès à certaines machines et dispositifs de haute technologies ne peut se faire qu'en entreprise, voire partiellement en centre de formation (e.a. machines CNC à commande numérique, lignes de production industrielle, ...).

⁴ Les chef.fe.s d'ateliers et enseignant.e.s de cours techniques et pratique professionnelle ont dans leur charge la mission d'organiser et de superviser les stages de leurs élèves, mais cet aspect de leur charge peut s'avérer secondaire en fonction de la disparité des missions de ces personnes dans l'école, voire de la quantité de stages à suivre (ex. un chef d'atelier interrogé explique qu'il doit coordonner chaque année 75 conventions de stage à minima entre février et avril).

Toutefois, une majeure partie des acteurs de l'enseignement s'accorde à dire que ***l'entreprise est le lieu par excellence de développement des compétences transversales*** permettant aux jeunes de s'adapter au monde professionnel, acquérir de la maturité, et des compétences en termes de travail en équipe, et cela sans pour autant vouloir former un élève/apprenant à « poste de travail », ce qui n'est pas la fonction de l'enseignement (d'ailleurs l'évolution des métiers et la mobilité professionnelle sont telles que cela serait absurde !)⁵. Du point de vue de l'entreprise et des organisations sectorielles en revanche, ce rôle incombe d'ailleurs en premier lieu à l'école, qui doit préparer l'élève au mieux à intégrer, même dans le cadre d'un stage de courte durée, un monde professionnel en activité. L'élève doit pouvoir être prêt à s'y adapter, et y affiner ses compétences transversales.

Dans le cas particulier des élèves de l'enseignement spécialisé, la situation diffère : en effet, la progression vers la phase de stage ou d'alternance en entreprise se fait de façon positive : autant que possible, l'élève est envoyé en entreprise uniquement lorsque tant au niveau des compétences de base techniques, qu'au niveau des compétences transversales, l'école l'estime suffisamment prêt pour cela. En entreprise, les premiers jours servent de test, de manière assumée, avec le souci de voir le jeune se sent suffisamment à l'aise sur son lieu de stage pour progresser. Si cela ne fonctionne pas, il retourne à l'école approfondir ses compétences et repartira ensuite en entreprise. La « phase 2 » (cf. infra) dans l'enseignement spécialisé est clairement dédiée à cela. Dans ce cadre, la communication entre l'enseignant et le responsable de stage ou tuteur en entreprise est systématique et régulière.

En outre, l'enseignement spécialisé recourt régulièrement à des entreprises de travail adapté (ETA) pour certains de ses élèves. Ces entreprises proposent un encadrement renforcé et adapté aux besoins des élèves mais sont principalement accessibles aux élèves dans l'enseignement de forme 2⁶. Dès lors, en ce qui concerne les élèves qui relèvent de la forme 3⁷ par exemple, les établissements de l'enseignement spécialisé étendent leurs recherches à un maximum d'entreprises.

Or, les acteurs de l'enseignement spécialisé qui ont été consultés dans le cadre de nos travaux expliquent qu'il est important de pouvoir réaliser un vrai travail de sensibilisation des entreprises, voire des organisations sectorielles relatif aux particularités, forces et faiblesses du public élèves de cet enseignement. Les chef.fe.s d'atelier indiquent entre autres que les entreprises les plus adéquates pour l'accueil de leurs élèves à besoins spécifiques présentent les critères suivants :

- Une entreprise sensibilisée et informée quant aux particularités de leurs élèves, et à leur parcours de formation ;
- Une petite ou très petite entreprise, capable d'offrir un cadre de type « familial » ou une entreprise de taille moyenne mais prête à adapter son encadrement voire le rythme de travail à l'élève ;
- Une entreprise qui désigne une personne de référence en contact permanent avec l'école et attentive/formée aux besoins de l'élève.

⁵ L'interaction en entreprise n'induit nullement que le jeune sera « formaté » pendant son cursus pour répondre aux besoins d'une entreprise, mais plutôt que sa formation doit trouver un ancrage pratique pour générer des apprentissages transposables tout au long de sa vie, dans contexte d'évolution rapide des métiers, des technologies et même, de notre économie.

⁶ Forme 2 : un retard mental modéré ou sévère.

⁷ Forme 3 : des troubles du comportement.

Les chef.fe.s d'ateliers de l'enseignement secondaire spécialisé partagent également le constat suivant : en général, une entreprise qui a entamé une collaboration avec un établissement spécialisé tend à la poursuivre à long terme car :

- Elle apprécie la disponibilité des chef.fe.s d'ateliers et enseignant.e.s qui s'investissent dans le stage de l'élève ;
- Elle est sensibilisée aux besoins de l'élève et s'investit dans sa formation par plaisir de transmettre ses savoirs et de permettre aux élèves de progresser et de s'insérer dans la société par leurs compétences et leur travail.

A noter qu'en effet, le décret organisant l'enseignement spécialisé du 3 mars 2004 prévoit en son article 71 qu'un poste de chef d'atelier peut être créé à partir de 280 périodes de pratique professionnelle et maintenu avec au minimum 180 périodes de pratique⁸. En d'autres termes, **l'enseignement spécialisé a mis en place un cadre plus favorable à la création de postes de chefs d'ateliers que l'enseignement secondaire ordinaire de plein exercice**⁹.

Quelle que soit la forme d'enseignement, il apparaît important pour l'entreprise comme pour l'école de pouvoir **clarifier les compétences transversales acquises et requises** pour chaque élève **en amont du démarrage du stage**. Cette information circule cependant de manière informelle entre l'école et l'entreprise selon les circonstances et la qualité des relations interpersonnelles entre les représentants de ces deux organismes.

Il apparaît cependant que cet échange informel ne se fait pas ou peu dans le cadre des collaborations école-centre de formation ou centre de formation-entreprise.

A noter que le Pr. Jean-Luc Gurtner du Département des Sciences de l'éducation et de la formation de l'université de Fribourg (Suisse) relative aux « **forces et faiblesses de l'alternance en formation en Suisse**¹⁰ », indiquait le 1^{er} juin 2021 lors d'une présentation faite dans le cadre de l'instance Bassin du Brabant wallon, qu'il avait fait un constat similaire : « *en Suisse, les collaborations entre école/entreprise et centres de formation (Cours interentreprises, s'appuyant en fait sur les centres de formation, qui sont la règle en Suisse) sont limitées qualitativement par le manque d'échanges entre les acteurs de la formation des élèves, particulièrement entre les formateurs des cours interentreprises et les enseignants et tuteurs en entreprise* ».

4.4 Un besoin de cadre de rencontre et d'échanges pour préparer les stages

Bien que les acteurs rencontrés expriment pour une très large majorité un souhait de pouvoir assurer des échanges qualitatifs et systématiques autour des stages, de l'alternance ou de la formation en centre de formation des élèves, ils expliquent globalement aussi que *le cadre actuel ne leur permet pas de renforcer/assurer ces échanges, que cela soit par la valorisation de ces moments dans leur charge de travail ou par l'acquisition d'outils et de méthodologies*.

⁸ Article 72. - § 1er. Un emploi de chef d'atelier peut être organisé ou subventionné chaque fois que le nombre de périodes de pratique professionnelle atteint 210 périodes. Toutefois l'emploi n'est créé définitivement que si la norme est atteinte durant deux années scolaires consécutives. § 2. Un emploi de chef d'atelier peut être maintenu si le nombre total de périodes atteint au moins 180 périodes, Décret organisant l'enseignement spécialisé du 2 mars 2004.

⁹ Article 21quinquies, §1 et §2, Décret portant organisation de l'enseignement secondaire de plein exercice du 29 juillet 1992.

¹⁰ <http://www.bassinfe-bw.be/conf-rence-en-ligne-la-formation-tripartite-ou-collaborative-un-plus-pour-l-apprenant-e---691--single>

Les moments de rencontre rendus possibles via des dispositifs externes (pôles de synergie des Bassins EFE, visites d'entreprises, formations en immersion Entr'Apprendre, salons de l'orientation ou de l'emploi, ...) sont autant de moments propices au renforcement des échanges, mais dont l'objet principal n'est pas l'activation d'un stage, d'une formation précise d'un ou de plusieurs élèves au moment propice.

4.5 Une nécessité de jeter des ponts entre des écosystèmes singuliers

Les secteurs de l'enseignement et économique (entreprise) sont des secteurs qui se sont développés avec leurs règles et leurs missions propres et l'on constate aujourd'hui un souhait de plus en plus intense de part et d'autre de jeter des ponts entre eux, avec pour **objectifs partagés** le développement d'« **une formation qualitative pour les jeunes, leur permettant de s'épanouir professionnellement et personnellement grâce à une insertion réussie dans l'emploi** ».

Il est sans doute utile de se souvenir que l'école, au-delà de sa mission d'éducation citoyenne, a aussi pour mission de permettre l'intégration de l'élève comme acteur socio-économique dans notre société. Les réformes de l'enseignement en cours (cf. pacte pour un enseignement d'excellence) confirment par ailleurs la vocation de l'enseignement qualifiant à accéder à un métier à l'issue du parcours d'enseignement.

Des lieux d'échanges structurels entre les acteurs-clé de l'enseignement et de l'entreprise sont pourtant présents, bien qu'assez récents pour certains :

- Les conventions sectorielles de l'enseignement, mises en place en 2011, se comptent au nombre de 10 conventions au 15 septembre 2021¹¹ ;
- Les instances Bassin Enseignement qualifiant – Formation – Emploi et leurs pôles de synergie (9 en Wallonie, 1 à Bruxelles) ;
- Le Service Francophone des Métiers et des Qualifications (SFMQ) ;
- L'Office Francophone de la Formation en Alternance (OFFA).

Malgré la variété de lieux de concertation (thématiques) et leur répartition centralisée ou décentralisée géographiquement, il semble à tous que le dialogue ne se fait pas (suffisamment) et pas de la manière la plus appropriée.

Par exemple, les conventions sectorielles sont parfois perçues comme des chambres de discussion sans action, par manque d'investissement (qu'il soit d'ordre financier ou de mobilisation de ressources humaines).

Les CEFA consultés dans le cadre de nos travaux ne perçoivent souvent pas ou très peu la plus-value de l'OFFA et ignorent qu'il s'agit d'un lieu permettant la concertation entre les (fédérations de) pouvoirs organisateurs et les fédérations intersectorielles d'entreprises.

¹¹ IFPM (secteur du métal), VOLTA (secteur électro-technique), FEBELHAIR (secteur de la coiffure), WOODWIZE (secteur du bois), ALIMENTO (secteur de l'industrie agro-alimentaire), MAE (secteur des milieux d'accueil de la petite enfance), UNEB (secteur des soins de beauté), CONSTRUCTIV (secteur de la construction – Wallonie), FSTL (secteur du transport et de la logistique), SAFA (secteur des aides familiales).

Du côté des organisations sectorielles, on peut relever des attentes par rapport aux travaux des Bassins EFE, qui mobilisent beaucoup de temps en représentation pour des résultats jugés parfois insuffisants ou pas assez concrets au regard de cette mobilisation, ou un manque de mutualisation entre bassins. Les entreprises par ailleurs notent, malgré le travail du SFMQ qui permet la construction de profils métiers en amont avec les organismes sectoriels, que les profils de formation des élèves ne sont pas toujours assez adaptés à leurs réalités qui évoluent rapidement (plus vite que le parcours suivi pour l'entrée en vigueur des profils).

Ces témoignages permettent de poser une question : « *Les travaux réalisés dans ces différents lieux de concertation impactent-ils suffisamment (positivement) la réalité des acteurs de terrain que sont les écoles et les entreprises ?* »

4.6. Une tension entre offre et demande de places de stages en entreprise

Cette problématique est déjà bien connue dans l'enseignement en alternance, avec un constat depuis longtemps partagé, de difficultés d'une part pour les écoles et les instituts de formation de « décrocher » des contrats d'alternance en entreprise pour tous les jeunes, et d'autre part d'entreprises qui sont soit sur-sollicitées pour accueillir des jeunes, soit souhaitant entrer dans un processus de formation pour les jeunes dans des métiers stratégiques pour l'avenir de leur activité, mais qui constatent un manque d'offre d'enseignement (et donc de stagiaires) dans leur environnement proche ou plus large ou une absence complète d'offre (ex. il n'existe pas de formation ou d'offre d'enseignement en pose de crépis en Belgique francophone, malgré des besoins de plus en plus pressants particulièrement en province de Luxembourg).

La situation problématique de l'offre de formation a incité un consortium d'entreprises, d'établissements scolaires et de centres de formation à se réunir en province de Liège le 25 novembre 2019 avec le soutien de la Fondation pour l'Enseignement, afin de partager les préoccupations communes pour le secteur industriel, et réfléchir à des pistes de solution. A cette occasion, plusieurs constats avaient été posés :

- Une diminution progressive sur les 4 à 5 dernières années des populations scolaires dans les filières-clé de l'industrie (électricien.ne, automaticien.ne, technicien.ne en usinage, métallier.ère-soudeur.euse, technicien.ne en climatisation et conditionnement d'air) ; *A titre d'exemple, les représentants de l'enseignement précisait que l'Option de Base Groupée (OBG) Technicien.ne en usinage était, en 2019, « pratiquement en voie de disparition », la Province de Liège en comptant 42 pour un total de seulement 109 sur l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;*
- Les représentants des Chambres enseignement de Verviers, Liège et Huy-Waremme précisait que la majorité des options « industrie » dans les établissements scolaires ne devaient leur maintien que par système dérogatoire, en raison de l'intérêt de ces filières en termes d'insertion dans l'emploi ;
- L'adéquation entre les apprentissages vus à l'école et l'augmentation de la technicité et des responsabilités demandées en entreprise est insuffisante et imposent aux entreprises l'organisation de formations complémentaires en interne, même dans les connaissances générales (mathématiques particulièrement).

La concurrence pour le recrutement de certains profils impose aux entreprises une surenchère sur les conditions (extra)salariales, laissant sur le banc de touche une partie des PME qui ne peuvent suivre.

Nous avons donc, tant pour l’alternance que pour le plein exercice, **deux constats** :

- Une relative inadéquation géographique entre offre de cursus d’enseignement et activité économique (bassin d’emploi) ;
- Un lien peu ou pas assez présent entre l’organisation de nouvelles filières d’enseignement et les besoins en talents des entreprises.

Les travaux du Pacte pour un enseignement d’Excellence avaient déjà fait ces mêmes constats et ont planifié la mise en place d’un véritable pilotage de l’enseignement qualifiant : « *Concernant le pilotage du qualifiant, on notera tout d’abord que l’offre d’enseignement (options) est encore trop souvent élaborée sur la base d’une approche exclusivement bottom up sans que ne soient pris en compte des éléments importants, tels que l’articulation au tissu socio-économique ou la mobilité des élèves, par exemple. Un meilleur pilotage de l’enseignement qualifiant devra donc permettre, d’une part, d’analyser de manière continue les besoins changeants en termes de formation (en identifiant, en particulier, les métiers nouveaux, ceux menant à des opportunités d’emploi, etc.) et, d’autre part, être capable de transformer cette information en action de manière à adapter l’offre effective de formation.* »¹²

A cet effet, le Pacte pour un enseignement d’Excellence prévoit la mise en œuvre de processus de programmation d’options, et la création d’un Observatoire du Qualifiant, des métiers et des technologies¹³.

On note une absence de chiffrage actualisé du nombre de places de stages/alternance en entreprise d’une part, et du nombre d’apprenants restant sur le carreau sans avoir trouvé de places en entreprise. Concernant la **problématique de l’offre de places en entreprise**, il semble qu’elle soit multifactorielle et parfois inhérente à l’inadéquation des paysages de l’enseignement et de la formation d’une part, et d’activité économique d’autre part.

Certaines entreprises témoignent de sur-sollicitations du monde scolaire et d’un flux d’entrées et de sorties de formation tendu, lorsque d’autres limitent structurellement le nombre de places en raison d’une ou de plusieurs expériences négatives d’accueil d’élèves en formation.

Une étude réalisée par le Syndicat Neutre pour Indépendants en 2016, relative à la « **perception et l’intérêt du monde patronal wallon sur la formation en alternance**¹⁴ » indiquait quelques éléments intéressants¹⁵ :

- a. Pour 71% des répondants, l’alternance est une filière particulièrement porteuse en termes d’insertion dans l’emploi ;
- b. Un peu plus de la moitié des dirigeants d’entreprise ont déjà utilisé ou utilisent l’alternance au sein de leur entreprise contre 36% qui connaissent l’alternance mais ne l’utilisent pas et 11% qui ne savent pas de quoi il s’agit ;

¹² Pacte pour un enseignement d’Excellence, avis n°3, p. 210.

¹³ Idem, pp 210-216.

¹⁴ SNI, Etude de perception et d’intérêt du monde patronal wallon sur la formation en alternance, MCPQuality Services, 2016.

¹⁵ Enquête réalisée auprès de 1003 entreprises, indépendants et employeurs (de 1 à 50 employés) en Wallonie, dans l’ensemble des provinces wallonnes et réparties sur la majeure partie des secteurs d’activités. A noter que 87% des répondants étaient patrons de TPE (1 à 9 employés).

- c. 42% des répondants estiment que l’alternance est une voie de relégation pour les jeunes (ce n’est pas une filière de premier choix) ;
- d. La plupart des entreprises qui accueillent des jeunes en alternance accueillent également des jeunes du plein exercice en stage ;
- e. 41% des responsables d’entreprises accueillent des jeunes en formation principalement pour transmettre un savoir. La seconde raison est la possibilité de former une personne dans une perspective d’embauche (21%) ;
- f. Près de 7 entreprises sur 10 jugent positivement leur expérience d’accueil de jeunes en formation ;
- g. Les entreprises qui ont eu une mauvaise expérience d’accueil estiment à 81% que le facteur de réussite déterminant est la motivation du jeune (contre 68% pour les entreprises ayant eu une bonne expérience) ;
- h. Parmi les entreprises qui n’accueillent pas de jeunes en alternance, 58% ne souhaitent pas passer le cap, contre 38% qui seraient susceptibles de le franchir ;
- i. Parmi les freins à l’ouverture de places, les responsables d’entreprises listent, dans l’ordre (du plus important au plus faible) : la difficulté à trouver des candidats suffisamment motivés, le manque de temps et de personnel pour superviser les jeunes, la difficulté à trouver des candidats suffisamment compétents, un manque de connaissance des filières et possibilités d’accueil de jeunes en formation.

Cette étude, bien que centrée principalement sur l’alternance (tous opérateurs confondus), permet de relever qu’il existe une marge de progression en ce qui concerne l’ouverture de places et qu’un travail d’information des entreprises d’une part, et de préparation des jeunes aux formations en entreprise d’autre part sont des éléments qui pourraient se révéler déterminants pour l’augmentation du nombre de places.

Lorsque les entreprises et secteurs participant aux consultations réalisées dans le cadre du projet « Parcours métiers renforcés » de la Fondation pour l’Enseignement ont été interrogés sur leur perception des éléments pouvant favoriser l’ouverture de places en entreprise, ils ont rejoint les constats de l’enquête plus haut et ont ajouté les éléments suivants :

- Un **renforcement du nombre de semaines de stage par élève**, de manière à pouvoir mieux capitaliser sur les efforts entrepris par l’entreprise pour accueillir et former les élèves ;
- Un **étalement des périodes de stage dans l’année scolaire** (la quasi-totalité des établissements scolaires de plein exercice programment les stages des élèves entre février et avril, ce qui limite artificiellement le nombre de places accessibles sur l’année scolaire, puisque toutes sont concentrées sur la même période).

Elles insistent également sur un élément relevé dans l’enquête, à savoir une meilleure préparation de l’élève à l’entrée dans un monde professionnel en activité, **tout particulièrement au niveau des compétences transversales (ou soft skills)**, parmi lesquelles sont citées :

- La fiabilité et la capacité d’auto-gestion par rapport aux responsabilités et tâches ;

- Le respect des règles et codes de l'entreprise ;
- La curiosité et le souhait d'apprendre (capacités réflexives notamment).

Un autre élément régulièrement relevé et présent également dans l'enquête est **l'impossibilité de trouver, dans un rayon géographique raisonnable, une filière d'enseignement qui corresponde aux besoins en compétences de la part des entreprises**. Le cas inverse semble tout aussi fréquent, à savoir **la difficulté de trouver, dans l'environnement de l'école, des entreprises dont l'activité corresponde aux filières organisées par l'école**.

Cependant, de manière progressive, les travaux des chambres enseignement et le moratoire de l'offre des options du qualifiant tendent à corriger cette problématique, par incitants à l'ouverture, au maintien et à la fermeture d'options et par l'impossibilité d'ouvrir de nouvelles options qui n'entreraient pas dans les priorités du plan de redéploiement quadriennal de l'offre, élaboré en fonction des besoins d'emploi locaux.

Ces dernières années, il apparaît cependant que la problématique de l'attractivité des métiers chez les jeunes tend à surpasser celle de l'adéquation de l'offre¹⁶.

Les acteurs de terrain interrogés dans le cadre des travaux de la Fondation pour l'Enseignement confirment cette tendance, rendue critique par la situation sanitaire. En effet, la crise sanitaire a précipité, pour l'enseignement qualifiant, deux phénomènes majeurs qui impactent négativement les inscriptions :

- En 2020 et 2021, deux circulaires¹⁷ ont prévu des dispositions particulières qui ont rendu le redoublement et les ajournements (secondes sessions) exceptionnels¹⁸, et ont incité à la bienveillance des conseils de classe eu égard à la situation sanitaire qui a éloigné les élèves de leurs lieux d'apprentissages¹⁹. Dès lors, le recours aux attestations AOB et AOC a significativement diminué. Or, force est de constater que les attestations AOB sont très largement pourvoyeuses d'inscriptions dans l'enseignement qualifiant ;
- L'impossibilité de permettre aux élèves de bénéficier des cours de pratique professionnelle et des formations en entreprise (stages et alternance) ont engendré de nombreux décrochages de la part des élèves, et une démotivation forte chez les enseignants.

¹⁶ Cfr point 7.1. ci-dessus.

¹⁷ Circulaire 7594, Coronavirus Covid-19 : Dispositions pour la fin d'année 2019-2020 en matière d'évaluation, de certification et de délibération des Conseils de classe ainsi que les adaptations des procédures de recours, 19 mai 2020 et Circulaire 8052, Covid 19 : Dispositions pour la fin de l'année 2020-2021 relatives à l'organisation des épreuves d'évaluation sommative, à la sanction des études et aux recours, 14 avril 2021.

¹⁸ « afin de respecter les principes d'équité et d'égalité entre élèves devant les apprentissages, le Conseil de classe fondera ses appréciations, en ce qui concerne les résultats d'épreuves, uniquement sur des épreuves organisées en classe, sur de la matière vue en dehors de la période de suspension des leçons. En revanche, l'implication positive dans la réalisation de travaux effectués durant la période de suspension des cours pourra faire l'objet d'une appréciation générale intervenant au bénéfice de l'élève. », Circulaire 7594, Coronavirus Covid-19 : Dispositions pour la fin d'année 2019-2020 en matière d'évaluation, de certification et de délibération des Conseils de classe ainsi que les adaptations des procédures de recours, 19 mai 2020.

¹⁹ En tout état de cause, il conviendra de faire preuve de bienveillance dans l'appréciation des acquis des élèves, particulièrement lorsque les difficultés éprouvées par ceux-ci sont de toute évidence liées au contexte sanitaire actuel, idem.

4.7 La problématique de l'offre de formation (CDC/R – CTA)

Depuis les Accords de Coopération-cadre²⁰, les publics de l'enseignement secondaire qualifiant (élèves et enseignants) ont accès aux programmes de formation proposés par les Centres de Compétence (Région wallonne) et les Centres de Référence (Région Bruxelles Capitale), d'une manière équivalente aux Centres de Technologie Avancée de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Ce double réseau de Centres de formation offre un panel de 24 Centres de Compétences répartis en 50 sites, 5 Centres de Référence, 30 Centres de Technologie Avancée sur l'ensemble du territoire francophone.

Cette ressource extraordinaire est mobilisée par les acteurs de l'enseignement pour :

- Donner accès aux élèves à des équipements de pointe non disponibles par ailleurs ;
- Fournir aux enseignants de cours de pratique professionnelle et de cours théoriques les compléments et mises à jour de formation nécessaires ;
- Bénéficier de formations de spécialisation non prévues par le profil de certification de l'élève mais intéressantes pour son insertion dans l'emploi ;
- Accéder à des équipements et consommables trop coûteux pour l'école ;
- Organiser les épreuves de validation des Unités d'Acquis d'Apprentissage (UAA) ou les jurys de qualification ;
- Accéder aux formations sécurité agréées ;
- Dans certains cas, participer à des épreuves sectorielles.

Le recours aux Centres de formation (CTA ou CDC/R) se fait sur base des catalogues de formation publiés chaque année par les Centres. Classiquement, les écoles contactent les Centres dans le courant de l'année scolaire pour demander l'obtention d'un certain nombre de places pour leurs élèves dans les formations qui apparaissent utiles en fonction du profil de la classe, du (bon) déroulement des cours à l'école, de l'intérêt marqué par le professeur.

Ce qui conduit à un recours dit « opportuniste » aux formations, à savoir qu'il s'opère au fur et à mesure des besoins et opportunités identifiées.

De leur côté, les Centres de formation (CDC/R et CTA) tentent d'adapter lorsque c'est possible, leur catalogue aux demandes de leurs différents publics (demandeurs d'emploi, travailleurs, élèves, étudiants, enseignants), en fonction de l'expérience des années précédentes, des possibilités budgétaires et des disponibilités de formateurs. On observe, lorsque cela se fait, un rapprochement

²⁰ Accord de coopération conclu le 20 mars 2014 entre la Région wallonne et la Communauté française relatif à l'équipement mis à disposition dans le cadre de la refondation de l'enseignement qualifiant et à la collaboration entre les centres de technologies avancées et les centres de compétence / Accord de coopération conclu le 22 juin 2016 entre la Région de Bruxelles-Capitale, la Communauté française et la Commission communautaire française relatif à l'équipement mis à disposition dans le cadre de la refondation de l'enseignement qualifiant et à la collaboration entre les Centres de technologies avancées et les Centres de référence professionnelle.

entre besoin et offre. Cependant, ce rapprochement est limité et, chaque année, les acteurs interrogés témoignent de difficultés d'accès à ces formations, telles que :

- **Des formations programmées à des périodes de l'année scolaire ne correspondant pas a déroulement de la formation de l'élève** (trop tôt ou trop tard dans l'année scolaire, une formation en centre peut s'avérer soit trop ardue par rapport au niveau de compétences de l'élève, soit trop basique par rapport à ce qu'il aura vu auparavant à l'école ou en stage) ;
- **Des offres de formation qui ne correspondent pas au profil de formation de l'élève** et qui donc ne s'intègrent pas dans le déroulement de sa formation ;
- **Des formations sur-sollicitées, auxquelles des établissements scolaires** et leurs élèves ne peuvent pas ou peu avoir accès ;
- **Des formations attendues par l'enseignement mais non disponibles/prévues ;**
- **Des formations sécurité de base programmées après ou pendant la période de stages ou non accessibles** aux élèves et enseignants.

4.8 Un manque de visibilité des opportunités de collaboration

Lorsque l'on présente aux acteurs locaux les possibilités de lieux d'enseignement de forme triale (CDC-R/CTA) dans leur région, il est classique de constater que ces acteurs **ne connaissent en réalité qu'une partie de leur biotope**. Classiquement, une école x peut avoir pris l'habitude de travailler avec l'entreprise y ou le centre de formation z, sans nouer de partenariats avec d'autres entreprises ou centres susceptibles de proposer des lieux de formation équivalents dans un périmètre géographique raisonnable.

Si on se penche sur les possibilités de rechercher de l'information pour nouer des collaborations, on observe les **ressources suivantes** :

- Listings d'entreprises disponibles via les sites des Zonings industriels, chambres patronales ou de métiers locales, etc. ;
- Site enseignement.be qui présente la liste des CTA ;
- Site du Forem ou de Bruxelles formation pour ce qui concerne les Centres de compétences et le centre de référence et sites des centres eux-mêmes ;
- Certains sites des fonds de formation sectoriels ;
- Site « *monécolemonmétier* » pour la liste des écoles par filière et par métier ;
-

Aucun outil ne permet par ailleurs d'identifier des entreprises selon leur offre de places de stage ou d'alternance (à l'exception de la plateforme OPLA de l'OFFA qui permet, par nom d'entreprise, de vérifier si elle dispose d'un agrément pour former des jeunes en alternance, mais cela n'indique pas quelle offre elle propose).

On constate entre autres que les trois catégories d'informations : écoles – offres des centres de formation – entreprises ne se croisent pas et ne se rassemblent pas sur des supports communs, à l'exception de deux outils développés par la DREMT²¹ : une cartographie école-entreprises du secteur Bois (développée avec Woodwise) et du secteur de l'industrie agro-alimentaire (avec ALIMENTO). Ces deux outils ne reprennent cependant pas l'offre des centres de formation, ne sont pas publics, et ne concernent que deux secteurs.

La question de la méconnaissance des équipements disponibles et activités combinables dans un même bassin (ou une même zone géographique) semble réellement problématique pour les acteurs de terrain.

Il est par exemple difficile pour une école d'identifier clairement les capacités de formation des entreprises et si leurs activités correspondent, peu ou prou, au profil de formation de leurs élèves. Dès lors, tout le travail de prospection vers les entreprises se fait partiellement à l'aveugle, et nécessite des échanges très complets.

4.9 Une nécessaire complémentarité des équipements

Outre les centres de formation CDC/R et CTA, de nombreux lieux offrent un intérêt pour maximiser l'accès des élèves à un équipement de formation : les ateliers des différentes écoles de l'enseignement obligatoire, de promotion sociale et supérieur et centres de formation hors réseau des CDC/R, les centres de formation sectoriels et d'entreprises (ex. STIB Academie, Klinkenberg,...) et certaines entreprises fournisseuses de matériel qui organisent des sessions de formation à leur utilisation pour leurs clients.

Il est apparu par exemple lors des échanges qu'une école en manque d'un équipement spécifique dans une filière découvre qu'une école voisine possède cet équipement mais le sous-utilise pour diverses raisons.

Or, l'accès à l'ensemble des équipements nécessaires pour la formation, particulièrement dans les secteurs de l'industrie ou des sciences par exemple, peut relever du défi pour l'école, qui parfois multiplie les lieux de stage pour un même élève afin de lui permettre de voir toutes les unités d'apprentissage nécessaires.

On constate également un phénomène de spécialisation de plus en plus forte de certaines entreprises (par exemple dans le HVAC, dans la construction, le bois,...) qui, concentrant leurs activités sur certains aspects du métier ne peuvent offrir suffisamment de variété d'apprentissages. On voit bien tout l'intérêt d'une utilisation raisonnée des centres de formation, en renfort de l'école et de l'entreprise.

Des échanges il ressort que les acteurs sont davantage enclin à partager l'information concernant les équipements et leur complémentarité dans le cadre de relation partenariale (par ex. les trios) qu'en amont car cette information recouvre une dimension concurrentielle indéniable.

²¹ Direction des Relations Ecole-Monde du Travail de l'Administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces cartographies sont, depuis 2018, développées et gérées par l'Observatoire du Qualifiant, des Métiers et des Technologies, situé au sein du Service du Pilotage de l'Enseignement.

4.10 Des transitions des élèves entre les différents lieux de formation à améliorer

Parmi les phases à risque (de décrochage, d'accessibilité à des places, ou à de l'équipement ou des formations spécifiques nécessaires), se trouvent les phases de transition des élèves entre les différents lieux de son parcours (école – CDC/CTA – entreprise). Celles-ci sont en effet des moments-clé pour les élèves en termes d'évolution et nécessitent une attention forte. Or, il apparaît aux acteurs de terrain que ce sont des champs moins bien couverts organisationnellement et/ou réglementairement parlant.

Les acteurs de terrain souhaitent pouvoir être mieux outillés et formés pour, d'une part, préparer les parcours qui correspondent au mieux aux besoins des élèves (matching école-centre de formation-entreprise) et d'autre part pour assurer des passages harmonieux pour lesquels la transmission des informations et la sensibilisation des partenaires aux besoins et aux particularités des élèves doivent être automatiques et fluides.

Du côté de l'élève, les partenaires de terrain, particulièrement les entreprises, relèvent l'importance de préparer l'élève à son entrée en milieu professionnel. Contrairement à l'école ou au centre de formation, l'objectif principal de l'entreprise n'est pas la formation. Dès lors, il est essentiel de préparer le terrain pour offrir à l'élève une expérience de stage ou d'alternance la plus qualitative possible. Il s'agit typiquement d'agir sur :

- Les **compétences transversales (soft skills)**, afin de permettre à l'élève d'appréhender les compétences qu'il devra mobiliser pour pouvoir évoluer dans le monde de l'entreprise, sans obligatoirement devoir les maîtriser en amont de son stage ou de son contrat d'alternance ;
- Les **compétences techniques** qui seront travaillées en entreprise et la familiarisation au type de matériel et de tâches auxquelles l'élève sera confronté ;
- Les acteurs s'accordent à dire que les **formations de sécurité/hygiène agréées** sont des véhicules de préparation au monde de l'entreprise tout à fait nécessaires.

5. Propositions pour cadre de collaboration professionnalisé, soutenant l'élève dans son parcours

Ce « **cahier des charges** » propose à la fois des **solutions cadrées et cohérentes mobilisables immédiatement, dans le cadre réglementaire et décretaal actuel**, mais également des pistes d'évolution du cadre. Cela permet de se saisir de tout ou partie des propositions émises et qui émanent, pour rappel, des partenaires stratégiques de l'école et de l'entreprise comme des acteurs-clé de terrain.

Néanmoins, l'ensemble de ces propositions constitue un ensemble de bonnes pratiques et d'évolutions visant une amélioration qualitative significative des parcours métier des élèves agissant simultanément sur l'ensemble des acteurs institutionnels et privés de leurs parcours.

Dès lors, ce document est tout à la fois destiné aux partenaires stratégiques, décideurs politiques et acteurs de terrain.

5.1. Des solutions mobilisables à court terme

Nous l'avons vu parmi les constats, l'une des clés de progression significative des parcours de formation triale des élèves tient en la communication et la coordination entre les acteurs. Il faut leur permettre

de sortir d'une démarche opportuniste de recherche de partenariats pour entrer dans une démarche planifiée et adaptée aux besoins réels de l'élève au regard du plan de formation qu'il doit lui être proposé pour accéder à la certification et au seuil d'employabilité.

C'est pourquoi nous avons **développé et testé différents outils** permettant de créer et de **maintenir des canaux de communication entre les acteurs du parcours de formation de l'élève**.

Ces outils ont été élaborés par les Groupes de Travail Techniques entre mai et septembre 2021 et ensuite testés auprès des acteurs de terrain, ou proposés comme bonnes pratiques par les acteurs eux-mêmes et testés sur leur opportunité auprès des autres acteurs interrogés.

L'ensemble de ces documents se doit de répondre aux critères suivants :

- Fonctionnels pour les utilisateurs ;
- En correspondance avec les réglementations en vigueur ;
- Utilisant un maximum un langage commun et compréhensible pour les différentes parties prenantes ;
- Permettant de réaliser des adaptations en cours d'année scolaire en fonction de l'évolution de l'élève, de l'activité de l'entreprise, de l'offre de formation du centre, ...

5.1.1 La création de « Plans de formation triale »

Le premier élément qualitatif nécessaire à l'amélioration des parcours de l'élève est le Plan de formation triale. Inspiré du plan de **formation²² annexé au contrat d'alternance**, il vise à :

- Clarifier l'ensemble des requis d'apprentissage aux yeux des acteurs de la formation de l'élève ;
- Positionner chaque acteur de formation au bon moment dans la formation de l'élève (grâce aux UAA ou fonctions et profils d'équipements) ;
- Permettre à l'école de planifier une articulation entre entreprises et centres de formation basée sur des éléments qualitatifs en fonction des besoins d'apprentissage des élèves.

Ces plans de formation triale sont mobilisables aussi bien à partir des profils de certification issus du Service Francophone des Métiers et des Qualifications (SFMQ) qu'à partir des profils de qualification de la Commission Communautaire des Professions et des Qualifications (CCPQ).

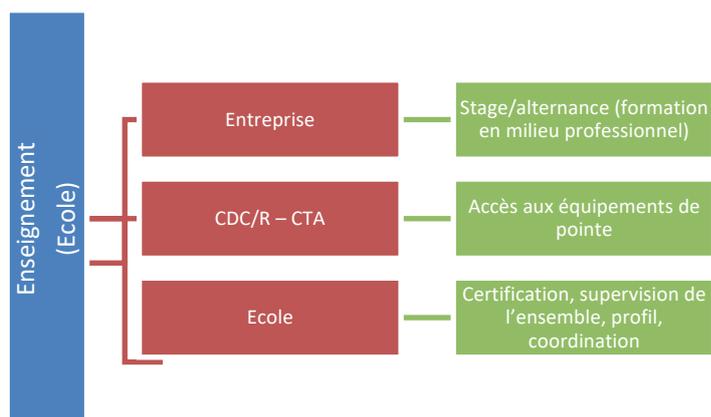
Ils sont construits dans le respect du déroulement et de la logique de ces profils et en reprennent l'entièreté des éléments, dont, lorsqu'il existe, le profil d'équipement. Celui-ci est un élément presque aussi déterminant pour le positionnement qualitatif des 3 entités formatrices de l'élève que le Plan triale en lui-même car il permet de compléter la réflexion relative à ce positionnement en fonction des équipements disponibles chez chacun : *« L'ensemble de l'équipement repris ci-dessous est mis à disposition des apprenants au sein de l'établissement d'enseignement ou de formation et/ou dans tout*

²² <https://www.formationalternance.be/files/Contrat%20d'alternance/plan%20de%20formation%20D7/D7-Plan-de-formation-1.pdf>, <https://www.formationalternance.be/home/lalternance-cest-quoi/dispositifs/contrat-dalternance.html> (site officiel de l'OFFA), lien vérifié le 20 mars 2022.

autre lieu d'apprentissage équipé en conséquence. En outre, tant les infrastructures que le matériel devront répondre aux normes de sécurité en vigueur. »²³

L'un des objectifs de ces profils d'équipement est par ailleurs de permettre à une école de réfléchir à l'opportunité d'ouvrir une nouvelle section (OBG) en fonction des équipements et compétences dont elle dispose en interne, et à défaut de planifier les partenariats nécessaires (CTA, CDC/R, entreprises).

A noter que le profil de formation relatif au métier de *conducteur.trice de ligne de production des industries agro-alimentaires* prévoit que certaines UAA soient spécifiquement prises en charge par les entreprises, s'agissant d'apprendre sur un matériel qui ne peut exister qu'en milieu professionnel.



Rôles et spécificités des acteurs de la formation de l'élève.

Chaque Plan de formation triale est lié au parcours d'un élève spécifique et s'élabore en fonction des partenariats qui peuvent se mettre en place pour lui. Il peut également être utilisé comme plan de formation annexé au contrat d'alternance.

Cela permet en outre de revenir dans le parcours antérieur d'un élève qui aurait changé d'école, d'entreprise, ... et de constater ce qu'il aura pu apprendre et au sein de quelle organisation.

Il pourrait soutenir ou compléter le *cahier de l'élève*, outil régulièrement utilisé pour clarifier le parcours des élèves.

Le plan de formation triale se présente comme suit :

A. PRÉSENTATION DU PLAN DE FORMATION TRIALE ET OBJECTIFS



Plan de formation triale – Profil Technicien.ne de maintenance des systèmes automatisés industriels 7^{ème} TQ

L'objectif est, pour chaque co-responsable de la formation de l'élève, d'indiquer les apprentissages pouvant être vus au sein de son organisation, au regard de sa capacité formative, c'est-à-dire :

1. Compétences/disponibilités de la/des personne.s en charge de la formation de l'élève ;
2. Equipement (pouvant être) mis à disposition pour la formation de l'élève ;
3. Activité

Mais également en fonction de la répartition la plus qualitative possible, des lieux de formation.

²³ Profil de formation conducteur.trice de ligne de production des industries agro-alimentaires, p.72, https://sfmq.cfwb.be/fileadmin/sites/sfmq/uploads/Fichiers/Profils/Production_de_denrees_alimentaires/PFC_CLPIA.pdf, lien vérifié le 30 mars 2022.

B. POSITIONNEMENT DE CHACUN DES ACTEURS DU PARCOURS DE L'ÉLÈVE AU REGARD DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE (UAA, FONCTIONS, ...)

A. Planification/répartition triale des éléments de formation (la répartition en UAA n'existe pas pour ce profil : il est décliné en « fonctions »)

Relevé des « Fonctions » (1 à 8)	Estimation temporelle pour chaque Fonction	Apprentissage assuré par			Planification (ordre des fonctions)
		L'école	L'entreprise	Le Centre de formation (CTA ou CDC)	
Respecter les normes de sécurité, d'hygiène, d'ergonomie et d'environnement – Fonction 1					
1.1. Appliquer la législation et les règlements en matière de protection et prévention au travail.	1.1.1. Respecter, dans la spécificité du secteur professionnel, la législation, la réglementation générale et les recommandations particulières relatives à la protection individuelle et collective des travailleurs en matière de protection et prévention du travail.				
	1.1.2. Respecter les prescriptions du RGIE en vigueur en matière de sécurité, de protection des biens, des personnes et de l'environnement.				
	1.1.3. Respecter les impositions du code du bien-être au travail (RGPT).				
	1.1.4. Utiliser les équipements de protection individuels et collectifs spécifiques des travaux à réaliser.				

- Ecole, entreprise et centre de formation se positionnent au sein du plan de formation triale, en fonction des éléments qualitatifs qu'ils peuvent y apporter.
- Cette répartition ne signifie pas que la responsabilité de la formation « sorte » du giron de l'école, mais permet de mobiliser les partenaires sur les actions de formation qui correspondent à leurs possibilités/engagement.
- Par ailleurs, cela apporte une forme de responsabilité partagée. Mais la certification reste dans le seul giron de l'école, même si les épreuves intégrées peuvent être décentralisées.

C. PLANIFICATION ET PRÉPARATION DE L'ÉPREUVE INTÉGRÉE

Organisation de l'épreuve intégrée

Dates :

Lieu :

Epreuves :

Composition du jury :

Modalités d'évaluation :

Le plan de formation triale permet également de planifier l'organisation de l'épreuve intégrée (et donc de prévoir une participation de l'entreprise).

5.1.2 La création d'espaces partagés (plateforme, ...) de documents et de pratiques

Afin de pouvoir répondre aux besoins en termes de facilitation des collaborations entre les acteurs, intégrant notamment une dimension de mise à jour et d'adaptation des informations (cfr supra.), il peut être intéressant pour ceux-ci de pouvoir bénéficier d'une plateforme informatique disposant d'espaces partagés et permettant de formaliser conjointement certains processus nécessaires (conventions de stages, ...).

Dans le cadre de la gestion des contrats d’alternance, une plateforme permettant aux différentes parties prenantes de compléter les documents nécessaires, d’accéder aux informations règlementaires et légales, et de partager les informations utiles a été mise en place par l’OFFA. Bien que cette plateforme appelle certains aménagements afin d’en rendre l’utilisation plus facile, les représentants des CEFA comme des fonds de formation sectoriels estiment qu’il s’agit potentiellement d’un outil précieux pour leur travail. Ce type d’outils mériterait d’être aussi utilisé pour l’enseignement de plein exercice, dans des parcours classiques (écoles et stages en entreprises), mixte (écoles, stages en entreprises et centre de formation), ou mixte (plein exercice, mixte et alternance).

Par ailleurs, un consortium européen portant sur la mise en place de pôles école-entreprise locaux (ED-EN HUB) et financé par le programme Erasmus +²⁴, travaille actuellement au développement d’un outil, intégrant cette fonctionnalité, se reposant sur les besoins identifiés dans 5 pays européens (Belgique francophone, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni). La Fondation pour l’Enseignement, partenaire de ce projet pour la Belgique francophone, en a partagé le cadre avec ses partenaires, afin de rendre l’outil le mieux adapté au regard de leurs réalités.

A ce stade, les éléments partagés par les différents partenaires sont :

- Un intérêt pour ce type de plateforme à condition de s’inscrire pleinement dans le cadre belge francophone et dès lors de permettre une appropriation de l’outil par les organismes-clé, notamment les Bassins Enseignement-Formation-Emploi ;
- La nécessité de maintenir aussi l’outil « papier » pour toute une série d’acteurs ou de situations : enseignants ou chefs d’ateliers n’ayant pas un accès régulier à l’outil numérique, élèves en déplacement sur le lieu de stage ou d’alternance qui nécessitent de pouvoir prendre des notes ou partager des documents avec leur maître de stage ou tuteur, petites entreprises dont les responsables se trouvent sur chantier ou lieu de production sans accès suffisant à un bureau, accompagnateurs ou maîtres de stage « école » en visite dans l’entreprise ou sur chantier.

Ces lieux virtuels de partage et d’échanges doivent être complétés par des lieux réels de rencontre, afin de soutenir le partage des savoirs et d’expérience entre pairs. L’un des constats que nous relevons à partir des focus groupes que nous avons pu mener est que ces moments d’échanges, bien que difficiles parfois à mettre en place en raison de la charge de travail des uns et des autres sont toujours très favorablement accueillis et permettent de nouer des liens, partager des pratiques, interroger d’autres acteurs sur leurs difficultés et les moyens qu’ils ont déployés pour y faire face.

5.1.3 La création et/ou la diffusion de cartographies école/entreprise/centre de formation par métier et par Bassin

Les Groupes de Travail Techniques ont développé deux cartographies permettant de croiser les possibilités d’accueil d’élèves en formation, par Bassin (ou zone géographique prédéterminée) et par métier. Dès lors, en un seul outil, les écoles, entreprises et centres de formation peuvent détecter leurs (futurs) partenaires pour la formation des élèves.

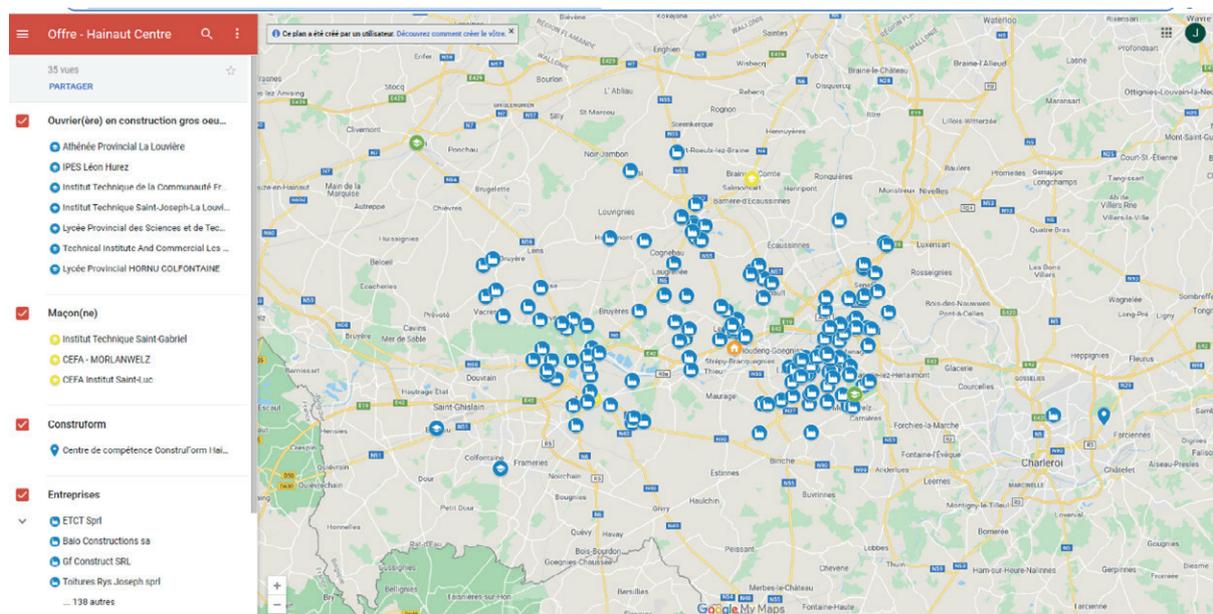
²⁴ www.edenhub.eu

Cela permet :

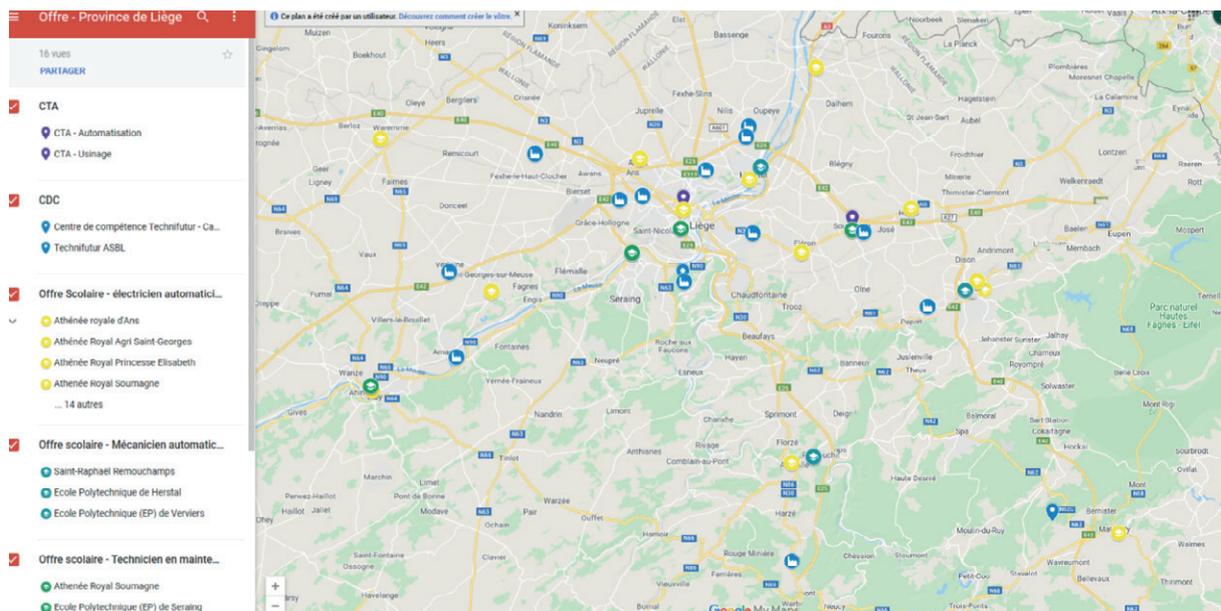
- A l'école de lister les possibles lieux de stage et d'alternance et de pouvoir prendre les contacts nécessaires (soit directement, soit en invitant les élèves à faire la démarche) et de repérer les centres de formation correspondant à leurs filières ;
- A l'entreprise de pouvoir, proactivement, repérer les écoles proches dont les filières d'enseignement correspondant à son activité et les lieux de formation potentiels pour ses travailleurs ;
- Au centre de formation de pouvoir s'inscrire pleinement dans la forme triale en repérant les parcours de formation possibles des élèves et en préparant son offre en fonction des besoins potentiels des écoles.

Ces outils ont été **testés auprès des représentants des écoles, entreprises et centres de formation**. Ces acteurs recommandent par ailleurs que :

- Les cartographies n'identifient que les acteurs qui le souhaitent et qui proposent effectivement une offre de formation ou lieu de stage pour les élèves ;
- Les cartographies permettent de créer la correspondance entre les dénominations de métiers telles qu'utilisées par le monde de l'entreprise et le monde de l'enseignement ;
- Les cartographies permettent, pour l'alternance, de détecter les entreprises agréées ;
- Les cartographies permettent d'établir une image (au niveau du bassin ou acteur par acteur en fonction de leur souhait), du réservoir de places (de stage/d'alternance/de places de formation) et de jeunes inscrits dans les filières.



Cartographie de l'offre des lieux de formation, stage et d'écoles en **Hainaut Centre** pour les métiers de **maçon.ne** et **ouvrier.ère en construction gros-œuvre**.



Cartographie de l'offre des lieux de formation, stage et d'écoles dans le Bassin Huy-Waremme, Liège et Verviers pour le métier de technicien.ne de maintenance des systèmes automatisés industriels.

5.1.4 La planification collaborative de l'offre de formation des CDC/R – CTA en fonction des réalités des écoles + entreprises

Afin de sortir d'une logique de recours « opportuniste » aux formations en Centres de formation et d'entrer dans une démarche planifiée, les Centres de Compétences interrogés ont convenu avec les acteurs de l'enseignement, d'organiser des **rencontres de planification/programmation en avril-mai de l'année N-1, pour l'année scolaire suivante.**

A ce stade, bien que n'ayant pas de vue sur les chiffres relatifs aux (nouvelles) inscriptions par filière, les écoles disposent d'une vue suffisamment juste de leurs populations par filière pour l'année suivante et peuvent, sur base des Plans de formation triale, et sur base des contacts avec les entreprises dont elles disposent, prévoir leurs besoins en termes de contenus et de planification des formations en centres de formation.

Ces travaux de planification/programmation doivent permettre de :

- Programmer la charge de formateurs nécessaires pour l'année suivante ;
- Combiner les demandes de plusieurs écoles pour pouvoir créer des groupes d'élèves suffisants pour l'organisation des sessions de formation ;
- S'assurer que les formations sécurité et hygiène de base puissent être programmées au moment opportun dans la formation des élèves (en lien avec leur niveau de progression et en amont des stages en entreprise nécessitant ces agréments sécurité) ;
- Anticiper les besoins en formation des enseignants eux-mêmes, notamment en fonction de l'ouverture de nouvelles options, voire en fonction de la mise à jour de ces options au sein des établissements scolaires.

L'ensemble des acteurs recommande l'organisation de la planification comme suit :

Référent.e.s	Etape de planification	Echéance
Direction de l'établissement et chef.fe d'atelier	Prévision des inscriptions pour l'année scolaire N+1	A la suite du comptage du 15 janvier
Direction de l'établissement et chef.fe d'atelier	Envoi des besoins (estimés) de formations élèves/enseignants au Centre de formation	Février
Responsable planification du Centre de formation	Agrégation des demandes des établissements par le Centre de formation et demandes éventuelles de précisions	Mars
Responsable planification du Centre, chef.fe.s d'atelier, éventuellement les directions établissements et Centre de formation)	Rencontre de planification Ecoles – Centre de formation (écoles ayant des besoins de formation similaires permettant de proposer des articulations : rassemblement de plusieurs groupes, ...)	Avril - mai
Chef.fe d'atelier et direction de l'établissement	Transmission de la mise à jour des besoins de formation (en fonction des inscriptions)	Au plus tard au 15 octobre
Centre de formation	Envoi d'une proposition de catalogue adapté en fonction des besoins de l'année précédente et possibilités internes	Dès que possible après le 15 octobre

5.1.5 Un phasage des stages adapté aux métiers et aux spécificités sectorielles

Les groupes de travail techniques se sont penchés sur l'organisation des phases de stage dans le plein exercice, et l'ont confrontée à la réalité des entreprises et des centres de formation. Ils ont émis plusieurs constats, confirmés au travers des focus groupes et des échanges bilatéraux :

- La période resserrée d'organisation des stages entre février et avril engendre une pression ponctuelle très forte sur l'accessibilité de places en entreprise et dès lors ne permet pas de bénéficier de l'offre réelle de places proposées par ces dernières ;
- Les trois types de stages (T1, T2, T3) bénéficient d'une réglementation flexible²⁵ en termes de nombre de semaines de stage mobilisables et de types de stage²⁶ mais cette flexibilité ne transparaît pas sur le terrain, et n'est pas/peu mobilisée en fonction des possibilités que peuvent offrir les entreprises.

Agir sur le phasage des stages impacte cependant fortement l'organisation interne de l'école, particulièrement la question de l'organisation des cours généraux dans le déroulement de l'année scolaire (que faire p. ex. en cas de cours généraux en regroupement de plusieurs sections ?).

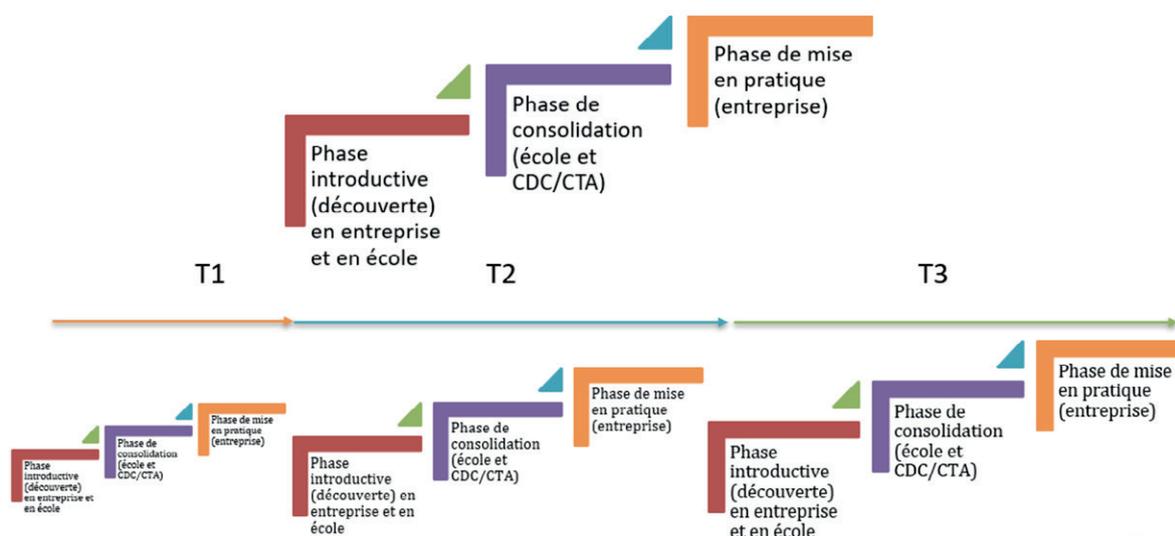
Cependant, les acteurs de l'enseignement estiment que **des marges de progression sont possibles**.

²⁵ Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 15 mai 2014 fixant les modalités d'organisation des stages dans l'enseignement secondaire ordinaire et dans l'enseignement spécialisé de forme 4.

²⁶ Voir les tableaux de répartition des stages par type et année scolaire dans les Plans de formation triale, en annexe du présent document.

Dès lors, les groupes de travail ont proposé **un modèle général** qui puisse être mobilisable de manière adaptée en fonction des critères suivants :

- La planification des activités au sein de l'entreprise : périodes de pics de production (ex. septembre-octobre dans l'industrie sucrière), périodes de creux (ex. mois d'hiver dans le secteur de la construction), ... ;
- La disponibilité des maîtres de stage ou tuteurs ;
- Les périodes nécessaires pour amener l'élève à être capable de passer d'un stage de type 1 (initiation et observation) ou de type 2 (pratique accompagnée) au stage de type 3 (pratique en responsabilité) et ce, en toute confiance et sécurité au sein de l'entreprise ;
- Les possibilités horaires et organisationnelles (accès aux locaux,...) au sein de l'établissement scolaire ;
- Le positionnement de périodes de formation en centre de formation dans une optique de préparation à l'entrée en stage en entreprise (formations sécurité, formations spécialisées sur certains types de matériaux et techniques en fonction de l'activité de l'entreprise,...).



T1 : stage de type 1 « Stage d'initiation et d'observation » : Ces stages font partie de la mise en projet de l'élève et s'inscrivent dans un processus large d'orientation.

Les élèves en stage d'observation et d'initiation ne prennent pas part au travail dans le milieu professionnel. Ils sont pris en charge globalement par le milieu professionnel et disposent d'un faible degré d'autonomie. Ils sont organisables de la 1^{re} année secondaire à la 6^e, toutes orientations confondues, à raison d'un maximum de 4 semaines sur le degré.

T2 : stage de type 2 « Stage de pratique accompagnée » : Ces stages sont organisés principalement en 4^e année et au 3^e degré de l'enseignement qualifiant.

Les objectifs de ce type de stage sont :

- découvrir le monde professionnel;
- approfondir le projet de formation de l'élève;
- confirmer le choix professionnel;

- mettre en œuvre les compétences que l'élève a acquises à l'école en participant au processus de production : l'exécution de tâches de plus en plus complexes en fonction du programme d'études.

Ce stage s'effectue sous guidance rapprochée du milieu professionnel : l'élève dispose d'une autonomie modérée. En 4e année, il est limité à maximum 4 semaines.

T3 : stage de type 3 : « Stage de pratique en responsabilité » : Ces stages sont organisés au 3^e degré de l'enseignement qualifiant.

L'objectif est d'acquérir et perfectionner la maîtrise du métier complémentairement aux savoirs, compétences et aptitudes professionnels enseignés à l'école.

A cette fin, les élèves sont appelés à exécuter, en autonomie, des tâches de plus en plus complexes en fonction du programme d'études, sous la supervision du milieu professionnel.

Le modèle ici présenté permet de :

- combiner de manière logique les types de stage entre eux, en fonction notamment des critères liés à l'entreprise (cfr plus haut) ;
- introduire des phases de progression en responsabilité au sein même des années scolaires dans lesquelles les centres de formation jouent un rôle important et intégré au regard du parcours de l'élève en stage via le positionnement des formations en centre en phases de renforcement/consolidation.

Ce modèle peut être mis en œuvre dans le cadre législatif et réglementaire actuel.

5.1.6 L'engagement des parties, en amont de l'année scolaire, dans l'application de bonnes pratiques

Comme abordé plus haut, on constate que de nombreux acteurs de terrain mettent en place des processus, des outils ou des actions à leur niveau afin de rendre les collaborations possibles et favorables à la formation des élèves (bilans de compétences, feuilles de route des stages, carnets de suivi, personnes dédiées à la supervision des stages dans l'entreprise, ...).

Il est essentiel de pouvoir mobiliser ces bonnes pratiques au bon moment, et de les faire connaître aux partenaires. Il importe également de susciter une forme d'engagement autour des bonnes pratiques et de créer une émulation autour d'elles.

Dans ce cadre, il a été proposé **d'annexer aux Plans de formation triale, une annexe A « Conditions favorables à la formation triale »** prévoyant l'engagement des partenaires autour de bonnes pratiques volontairement choisies, au sein d'une liste de pratiques, formations, outils mobilisables existants mais aussi en indiquant les bonnes pratiques que les partenaires peuvent eux-mêmes développer et mettre en œuvre (par exemple, veiller à l'implication des enseignants et des entreprises dans la préparation en amont des stages).

Les partenaires ont donc la possibilité soit de se positionner sur la mise en œuvre, par exemple, d'une formation de formateurs, d'un renforcement de collaborations, d'un recours à un outil extérieur,... soit de réfléchir ensemble à des éléments additionnels à intégrer.

Exemples de conditions favorables mobilisées par les acteurs :

2. Entreprise

- Participation au jury de qualification pour 1 ou plusieurs épreuves (à déterminer à l'avance)
- Participation au programme d'immersion en entreprise pour enseignants, Entr'Apprendre (www.entrapprendre.be), ...
- Organisation, en jour 1 du stage, d'une « journée d'intégration », comprenant un axe relatif à la sécurité au travail (obligation légale) et un axe relatif à l'accueil au sein des équipes, une rencontre avec le service RH et la découverte des locaux, ...

L'entreprise opère son choix et ajoute, dans ce cas, un élément supplémentaire (une formation de formateurs proposée par sa fédération sectorielle) :

2. Entreprise

- Participation au jury de qualification pour 1 ou plusieurs épreuves (à déterminer à l'avance)
- Participation au programme d'immersion en entreprise pour enseignants, Entr'Apprendre (www.entrapprendre.be), ...
- Organisation, en jour 1 du stage, d'une « journée d'intégration », comprenant un axe relatif à la sécurité au travail (obligation légale) et un axe relatif à l'accueil au sein des équipes, une rencontre avec le service RH et la découverte des locaux, ...
- Formation du tuteur/trice ou maître de stage (module Coach the Coach,...)

Propositions au choix

3. Etablissement scolaire

- Participation au programme d'immersion en entreprise pour enseignants, Entr'Apprendre (www.entrapprendre.be)
- Favoriser l'accès au VCA et autres formations sécurité de base (BA5), tant pour les élèves que pour leurs enseignants
- Etablissement d'une collaboration étroite avec le référent stages au sein de l'entreprise (suivi de l'élève, échanges informels réguliers...)
- Participation d'un/des enseignants de l'OBG aux formations au sein du CTA/CDC
- Inscription des élèves à la Technifutur Academy
- Contact formateur – enseignant permettant de préparer la formation des élèves en centre
- Prévoir, avant la formation en CF, une préparation des élèves au regard des prérequis nécessaires adressés par le CF
- Participation à l'épreuve sectorielle
-

Ajouts possibles pour compléter l'offre

Ecole, entreprise et centre de formation sont invités à compléter la liste des conditions favorables mobilisables. Cela permet de valoriser les bonnes pratiques déjà mises en place ou d'en élaborer de nouvelles.

A noter que cette annexe permettra aussi aux acteurs de terrain de se saisir **d'outils et d'actions développés par les organisations sectorielles, l'enseignement, les instances bassins IBEFE ou des acteurs associatifs** dont ils n'auront pas eu connaissance en amont (p. ex. Entr'Apprendre, le module sécurité hygiène « la soupe dans le potage » d'Alimento, le module « coach the coach » d'Agoria, ...).

Il existe ainsi par exemple des documents de référence permettant de bien préparer les stages en amont. Ceux-ci sont le fruit de différentes sources.

Partant du constat des difficultés rencontrées par les employeurs lors de l'accueil et de l'accompagnement d'un stagiaire ou d'un apprenti, le Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation (CSEF) de Namur a ainsi élaboré une série de « **guides d'information sur les stages en entreprise et sur les formations en alternance** »²⁷.

Destiné aux employeurs, un guide s'est focalisé en **2013** sur les **métiers de la construction** et un autre en **2014** sur les métiers des **secteurs de l'industrie, de la mécanique et de l'électrotechnique**.

Ces guides ont pour objectifs de :

- Présenter précisément et concrètement aux employeurs les différents types de stages qu'ils peuvent rencontrer sur le terrain et les différentes modalités d'organisation qui en découlent,
- Optimiser la mise en oeuvre des stages dans le respect des attentes de chaque partenaire : employeurs, stagiaires et opérateurs de formation,
- Favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande des stages en invitant les partenaires à communiquer et à entretenir davantage de contacts.

Ces guides sont présentés sous la forme de fiches abordant chacune une question sur les stages qu'un employeur peut être amené à se poser.

5.1.7 La formation de formateurs

S'assurer de permettre aux élèves de bénéficier de la meilleure formation possible passe par la formation de ses enseignants, mais également par celle des maîtres de stages et tuteurs en entreprise, et formateurs des Centres de formation.

Comme présenté plus haut, l'évolution parallèle des différents lieux de formation de l'élève a rendu certains axes de formation essentiels : la collaboration, la connaissance des enjeux des partenaires, l'évolution des métiers,

Dès lors, il est proposé d'**activer les axes de formation** suivants :

A. LA FORMATION DES FORMATEURS DES CDC/R ET CTA

Concernant les formateurs des Centres de formation (CDC/R et CTA), deux éléments ont été relevés, tant par les acteurs de l'enseignement que par les acteurs des centres de formation :

- Une relative impréparation à la formation d'un public jeune : les formations proposées en Centres de Compétences (CDC/R) pour le public de l'enseignement sont régulièrement

²⁷ « Guides d'information sur les stages en entreprise et sur les formations en alternance », métiers de la construction (2013) et secteurs de l'industrie, de la mécanique et de l'électrotechnique (2014), Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation Namur – Bassins Emploi-Formation-Entreprise Namur.

confiées à des formateurs davantage habitués à un public adulte, et il est possible qu'ils rencontrent des difficultés : gestion de groupe, gestion du comportement, ...

- Un besoin de formation continue sur les pratiques professionnelles en entreprise : en effet, on constate un nombre croissant de formateurs qui ont soit quitté l'entreprise depuis de nombreuses années, soit n'y ont jamais travaillé, ayant été embauchés comme formateur à la sortie de leurs études.

Il est dès lors proposé d'agir sur ces deux axes en activant :

- Des programmes de formation pédagogique, adaptés aux spécificités des élèves de l'enseignement qualifiant (et apprentis) ;
- L'ouverture d'un programme de type Entr'Apprendre aux formateurs des Centres de formation, afin de leur permettre de se (re)familiariser aux pratiques professionnelles en entreprise, et de renforcer par là même leurs collaborations avec celles-ci.

B. LA FORMATION & L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT DES CONNAISSANCES, ENJEUX ET EVOLUTIONS DE L'ENTREPRISE

Les enseignants qui exercent dans l'enseignement qualifiant (enseignants de cours pratiques ou théoriques, et enseignants de cours généraux) ont un rôle essentiel à jouer dans l'intégration de leurs élèves dans l'emploi, car ils sont souvent les derniers formateurs des jeunes avant leur insertion en entreprise.

Dès lors, il leur incombe un rôle supplémentaire, proche de celui des enseignants du supérieur, à savoir préparer concrètement le jeune à un métier ou un domaine.

Dans ce cadre il importe que ces enseignants puissent conserver un lien avec les pratiques des métiers dans le monde de l'entreprise (au sens large), les enjeux, l'évolution des postes et des emplois ainsi qu'avec les évolutions des savoirs et compétences techniques des métiers.

C'est pourquoi les acteurs soutiennent le développement de formules d'immersion en entreprises pour les enseignants. Cet intérêt a notamment été confirmé par l'introduction de la notion de formation en cours de carrière par immersion dans le décret du 17 juin 2021 portant sur la formation professionnelle continue des enseignants²⁸.

La seule formule existante, le programme Entr'Apprendre, organisé par la Fondation pour l'Enseignement, en partenariat avec les organismes de formation en cours de carrière (IFC, CECAFOC, FCC), répond aux objectifs suivants pour les enseignants :

- **Faire découvrir/redécouvrir les pratiques professionnelles exercées en entreprise ;**
- **Actualiser la connaissance des outils et méthodes utilisées ;**
- **Prendre conscience des attitudes et des compétences attendues en entreprise : sécurité, savoirs-être (communication, compétences relationnelles...)** ;

²⁸ Décret du 17 juin 2021 portant le Livre 6 du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et portant le titre relatif à la formation professionnelle continue des membres de l'équipe éducative des écoles et des membres du personnel de l'équipe pluridisciplinaire des Centres PMS.

- **Enrichir les connaissances qu'un enseignant est appelé à faire passer à ses élèves en illustrant les apprentissages par des exemples concrets, vécus, et actuels ;**
- **Donner plus de sens aux apprentissages scolaires ;**

Mais ce programme permet également de :

- **Nouer des partenariats** avec des entreprises ;
- **Préparer les élèves à leur entrée en entreprise** (soit en stage, soit en alternance soit en vue de l'insertion dans l'emploi) ;
- **Agir sur le parcours de formation de l'élève** en activant au mieux son passage en entreprise en fonction de son plan de formation.

Il s'articule également avec les **Plans de Pilotage**²⁹ des établissements scolaires afin de permettre à l'école d'entrer dans une stratégie forte au bénéfice de son enseignement qualifiant et ce, particulièrement les **Objectifs d'Ajustement du Système Educatif (OASE)** relatifs à :

- *L'amélioration significative des savoirs, savoir-faire et compétences des élèves (OASE n°1)*
- *L'augmentation de la part des jeunes diplômés dans le secondaire supérieur (OASE n°2)*
- *La réduction progressive du redoublement et du décrochage (OASE n°4)*

C. LA FORMATION/SENSIBILISATION DES RESPONSABLES DE STAGES DE L'ENTREPRISE AUX SPÉCIFICITÉS ET BESOINS DE FORMATION DES ÉLÈVES DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

Les entreprises en témoignent : d'une part elles constatent certaines difficultés de supervision des stages et alternance eu égard à un manque de connaissance des attendus de formation de l'élève et de l'école, et d'autre part, il peut être nécessaire pour les maîtres de stage, de mieux comprendre les besoins et le profil des élèves afin de mieux les guider.

Cependant, elles précisent aussi que, particulièrement dans le cas des stages, leur engagement dans la formation des élèves est une action qui mobilise du temps et impacte la rentabilité, sans permettre forcément à celle-ci d'entrevoir une forme de plus-value ou de retour sur action. Par ailleurs, il est d'usage de confier la supervision des jeunes à un personnel de confiance et de qualité qui souvent, assure des responsabilités essentielles pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces ressources précieuses sont donc difficilement mobilisables pour un investissement en formation complémentaire mobilisatrice de temps.

Plusieurs propositions ont cependant retenu leur attention :

- Confier les élèves-stagiaires prioritairement aux personnes formées au tutorat dans le cadre de l'agrément de l'entreprise pour l'alternance ;

²⁹ Mettre en œuvre le plan de pilotage/projet d'établissement dans les axes (Décret Missions, art. 67,§1 et §2): Tenir compte de l'environnement social, culturel et économique de l'école, Stratégie en matière de formation continuée, Stratégie en matière de lutte contre le décrochage, Partenariats noués avec les entreprises et employeurs (pour l'enseignement qualifiant).

- Etendre la formation au tutorat de l'alternance³⁰ aux maîtres de stage et proposer un incitant financier équivalent à l'entreprise dans le cadre d'une formation accomplie pour un stagiaire à l'incitant prévu dans le cadre de la formation au tutorat accomplie pour l'accueil d'un apprenti en alternance ;
- Prévoir une demi-journée de rencontre avec un enseignant ou conseiller pédagogique axé autour :
 - D'une sensibilisation au type d'encadrement nécessaire pour des élèves ;
 - D'une présentation des besoins de formation des élèves, autour du Plan de formation triale ;
 - De la mise en place d'un processus d'alerte et d'échanges d'informations entre l'entreprise et l'école, de manière à s'assurer d'un suivi complet et concerté des jeunes au sein de l'entreprise.
- Recourir à un ou plusieurs modules de formation au tutorat ou au coaching proposés par les organisations sectorielles ou le service de formation interne de l'entreprise avec un angle relatif à la spécificité du public des jeunes.

En la matière, divers guides sont disponibles, à l'instar des recommandations faites par le CESF Namur (IBEFE Namur) en 2013 et 2014 pour les secteurs Construction et Industrie de la Mécanique et de l'électrotechnique (voir aussi Supra, sous 5.1.6)³¹.

5.1.8 Les équipements

On l'a vu plus haut, la mise en complémentarité des équipements est aujourd'hui un élément essentiel du paysage de l'enseignement qualifiant, confronté à des enjeux de type financier mais aussi à des évolutions et des complexifications galopantes des métiers, qui permettent de moins en moins de s'attarder sur un équipement de formation partiel ou dépassé.

Plusieurs démarches visant à accéder à une clarification des équipements disponibles, et donc à terme à une optimisation de leur utilisation, ont été menées : groupe de travail FWB-Forem-Bruxelles Formation, enquête du Bassin Hainaut Centre, collaborations locales, échanges d'informations, ...

Par ailleurs, le développement de profils d'équipement par métier, réalisés par le SFMQ, permet désormais de connaître les requis en équipement, nécessaires pour chaque formation.

Veiller à la mise en en complémentarité des équipements semble bien essentiel.

Il est proposé de :

³⁰ Ces formations sont délivrées par divers opérateurs en Wallonie et à Bruxelles : enseignement de promotion sociale, SFPME, IFAPME,... et ont une durée de 8 heures.

³¹ « Guides d'information sur les stages en entreprise et sur les formations en alternance », métiers de la construction (2013) et secteurs de l'industrie, de la mécanique et de l'électrotechnique (2014), Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation Namur – Bassins Emploi-Formation-Entreprise Namur.

- S’inspirer de la démarche entreprise par le Bassin Hainaut Centre pour effectuer **un relevé local des équipements disponibles par métier et de mettre ce relevé à disposition des établissements scolaires et autres partenaires** souhaitant activer des collaborations pour compléter l’accessibilité des jeunes aux équipements de formation ;
- Généraliser la **création des « profils d’équipement » tels que proposés par le SFMQ dans ses profils de formation** ;
- Proposer des **conventions de collaboration entre opérateurs d’enseignement mais aussi de formation (privés ou publics) pour formaliser et activer les recours aux équipements** des uns et des autres ;
- Dans le cadre des projets de parcours d’enseignement en forme triale, le **partage systématique de l’information à ce sujet lors de la co-construction des plans de formation.**

Ce travail de cadastre et de supervision des conventions de collaboration doit pouvoir être coordonné localement, entre acteurs de confiance, et fournir les éléments nécessaires aux pouvoirs publics pour établir une stratégie de développement/adaptation des outils de formation de type Centres de compétences, Centres de référence, Centres de Technologie Avancée.

Il pourrait également permettre à certaines grandes entreprises ou organisations sectorielles d’orienter utilement certains projets.

5.2 Contribution aux réflexions stratégiques à long terme

Cette partie reprend la synthèse des **réflexions et contributions** qui nécessiteraient une adaptation du cadre réglementaire. Il s’agit ici bien entendu de **pistes**, dont on peut se saisir ou non, selon les choix, nécessités et moyens disponibles par l’autorité publique. Plusieurs de ces pistes ne nécessitent pas d’investissement complémentaire.

5.2.1 Axe relatif aux pratiques collaboratives et plans de formation systématisés

A. LA CRÉATION, DANS LA CHARGE DE L’ENSEIGNANT.E DE CT/PP, D’ACTIONS DE COLLABORATION AVEC LES ENTREPRISES (STAGES + ALTERNANCE)

La charge de l’enseignant.e de CT/PP doit pouvoir être repensée pour intégrer de façon suffisante des actions en lien avec les stages et l’alternance des élèves de manière à améliorer significativement, et à professionnaliser les collaborations.

Elle doit pouvoir également inclure un accompagnement des élèves par les enseignants en centres de formation (CTA/CDC/R) qui soit qualitatif et préparé en amont par l’enseignant.

Dès lors, il est proposé de :

- Identifier précisément les actes attendus des enseignants en matière de préparation et de suivi des stages ou de l’alternance ;
- Systématiser la participation de l’enseignant.e à la validation des UAA même lorsqu’elle se fait en entreprise ;

- Généraliser l'utilisation de « feuilles de route » permettant à l'enseignant de rendre compte de ses visites sur les lieux de stage et de compléter le dossier de l'élève ;
- Prévoir des « check-list » permettant aux enseignant.e.s de vérifier, sur les lieux de stage ou d'alternance, si tous les actes administratifs et si le suivi de l'élève par son tuteur.trice et par son maître de stage ont bien été effectués ;
- Prévoir, dans les heures dédiées au travail collaboratif, des collaborations avec les chef.fe.s d'atelier et chef.fe.s des travaux et accompagnateur.trice.s CEFA pour la préparation et le suivi des élèves en entreprise ;
- Renforcer le recours aux formations professionnelles disciplinaires par les enseignant.e.s de CT/PP dans une logique de « recyclage » de manière cyclique tout au long de leur carrière et en fonction de l'évolution des métiers.

B. LA GÉNÉRALISATION DE PLANS DE FORMATION – ENSEIGNEMENT DE PLEIN EXERCICE (CLASSIQUE ET TRIAL) ET ALTERNANCE

A l'image de ce qui a été institué dans l'alternance, il est proposé de **généraliser l'utilisation d'un « plan de formation trial »** intégrant l'ensemble des acteurs de la formation de l'élève avec l'école pour point d'ancrage, mais s'assurant d'une vision claire et partagée du positionnement et du rôle de chacun dans la qualité du parcours de l'élève.

Le modèle de plan de formation pourrait être arrêté à partir des plans de formation triale testés dans le présent projet et ceux-ci pourraient être développés soit par le SFMQ, soit par la DREMT.

Ce plan de formation mériterait certainement encore un enrichissement croisé par l'autorité publique et les fédérations de pouvoirs organisateurs et sectorielles.

5.2.2 Axe relatif aux formations de formateurs

A. LA CRÉATION/ LE RENFORCEMENT D'UNE OFFRE DE FORMATION AUX ENSEIGNANT.E.S, CHEF.FE.S D'ATELIERS ET ACCOMPAGNATEUR.TRICE.S POUR LA GESTION DES COLLABORATIONS AVEC LES ENTREPRISES ET CENTRES DE FORMATION

Il est proposé, conformément d'ailleurs à l'esprit du Pacte (cf. Avis numéro 3)³² de systematiser, parmi les orientations et thèmes prioritaires de la formation continue des enseignants, dans la thématique « défi des nouvelles technologies et du numérique » et « développement socio-économique » un axe s'assurant de maintenir ou créer un lien direct entre l'enseignant et le monde de l'entreprise (au sens large)³³. Ce lien direct pourra prendre la forme de :

³² Avis numéro 3, Axe stratégique 3 : Faire du Parcours qualifiant une filière d'excellence, valorisante pour chaque élève et permettant une intégration socio-professionnelle réussie tout en renforçant son pilotage et en simplifiant son organisation (...): Formation continue : les enseignants des cours techniques et pratiques retournent de manière cyclique (3ans, 5 ans) en entreprises pour effectuer des stages suivant des modalités à étudier permettant de perturber le moins possible l'organisation des cours », 2017 et Décret du 17 juin 2021 (cf. infra) qui reconnaît la formation continue des enseignants en entreprise (cf. **CHAPITRE VII. – « Des formateurs et des opérateurs de la formation professionnelle continue (...) Article 6.1.7-1. - § 1er. Les formateurs et opérateurs de formation sont : 15° les Entreprises au sens de l'article I.1 du Code de droit économique (...) ».**

³³ Décret du 17 juin 2021 portant le Livre 6 du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et portant le titre relatif à la formation professionnelle continue des membres de l'équipe éducative

- L’immersion en entreprise ;
- La découverte des secteurs professionnels et de leurs enjeux ;
- Le partage de bonnes pratiques et des préoccupations communes en matière d’orientation positive, de formation, d’enseignement et d’emploi.

B. L’ACCÈS AUX FORMATIONS AU TUTORAT AUX MAÎTRES DE STAGE DES ENTREPRISES ET L’INTÉGRATION DE CES FORMATIONS DANS LES FORMATIONS CONTINUES DES TRAVAILLEURS

Il est proposé ici **d’étendre l’accès aux formations au tutorat** prévues dans le cadre de l’agrément des **entreprises pour l’accueil d’apprentis en alternance, aux maîtres de stage pour les élèves du plein exercice**, et de **soutenir le recours des entreprises à ces formations** par l’une des actions suivantes :

- L’élargissement des incitants financiers de l’alternance aux entreprises accueillant régulièrement et qualitativement des élèves en stages ;
- L’intégration du dispositif de formation au tutorat dans la liste des formations continues des travailleurs, donnant droit notamment au congé-éducation ou autres incitants prévus sectoriellement.

5.2.3 Axe relatif aux équipements

A. LA CLARIFICATION, PAR BASSIN, DES ÉQUIPEMENTS MOBILISABLES (ÉCOLES – CENTRES DE FORMATION CDC/R – CTA)

Il est proposé qu’au départ des Bassins Enseignement – Formation – Emploi, par exemple dans le cadre des « pôles de synergie », il soit réalisé un cadastre des équipements mobilisables par métier, en fonction des profils d’équipements, et sur base volontaire des acteurs de terrain concernés.

Ce cadastre devra faire l’objet de mises à jour régulières (au minimum tous les 5 ans ou en fonction de la mise à jour des profils de formation), et permettre aux acteurs de planifier les collaborations nécessaires à mettre en place.

Il devra également permettre la mise de partenariats non spécifiquement prévus, à savoir :

- Des partenariats d’utilisation d’ateliers entre établissements scolaires (du même réseau ou de réseaux différents) en-dehors des CTA ;
- Des partenariats avec des opérateurs de formation (publics ou privés).

des écoles et des membres du personnel de l’équipe pluridisciplinaire des Centres PMS, section III, art. 6.1.5-4
« Ces orientations intègrent la lutte contre le réchauffement climatique et la préservation de la biodiversité, le défi des nouvelles technologies et du numérique, la nécessité d’une démocratie renouvelée, le développement socioéconomique, le renforcement de la participation des citoyens. »

B. L'INTÉGRATION D'UN PROFIL D'ÉQUIPEMENT DANS L'ENSEMBLE DES PROFILS DE FORMATION

Il est proposé d'intégrer un profil d'équipement dans l'ensemble des profils de formation et de certification produits par le SFMQ afin de permettre aux établissements scolaires comme à ses partenaires (entreprises et centres de formation) d'analyser leur capacité formative et de se positionner sur les Unités d'Acquis d'Apprentissage ou Fonctions qui constituent le profil.

Ce profil d'équipement permet en outre à l'établissement scolaire de vérifier les types d'investissements à réaliser ou de partenariats à nouer dans la perspective de l'ouverture d'une nouvelle option ou de l'application de la mise à jour d'un profil de formation.

5.2.4 Axe relatif à l'offre de formation pour les élèves

A. L'INTÉGRATION DES FORMATIONS SÉCURITÉ DE BASE DANS LE CURSUS DES ÉLÈVES EN DÉBUT DE PARCOURS ET POUR LES ENSEIGNANTS

Les consultations réalisées ont mis à jour la nécessité de permettre aux élèves d'accéder aux formations sécurité (hygiène) de base agréées nécessaires pour leur assurer :

- Un **accès en toute sécurité aux lieux de formation** (stage et alternance) ;
- Un **accès légal/réglementaire à ces lieux de formation.**

Dès lors, il est proposé d'intégrer systématiquement dans les profils de formation et de certification des élèves l'apprentissage et la réussite des formations de sécurité et ce, en amont de leurs formations en milieu professionnel.

Cela implique en outre de renforcer l'offre de formation sécurité agréée au sein des Centres de formation (CDC/R et CTA), et de les programmer prioritairement pour les élèves devant, dans le courant de la même année, intégrer un lieu de formation en milieu professionnel.

A défaut, les enseignants devraient pouvoir recevoir toutes les formations et agréments utiles pour dispenser eux-mêmes ces formations au sein de l'établissement scolaire.

B. LA REFONTE/L'ADAPTATION DE L'OFFRE DE FORMATION (CATALOGUE) DES CDC/R – CTA EN FONCTION DES BESOINS DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES (ÉQUIPEMENT, OFFRE)

Comme nous l'avons vu dans l'axe relatif à la planification des formations des centres au profit de l'enseignement, il importe de mener une réflexion, au sein du réseau des centres de compétences, des centres de référence bruxellois et des centres de technologie avancées, visant à programmer une offre de formation qui tienne compte :

- Des besoins de formation exprimés par les établissements scolaires dans leurs plans de pilotage ou dans les plans de formation des enseignants ;
- De l'ouverture et de la mise à jour de profils de formation par le SFMQ ;
- Des demandes de formation des années précédentes, exprimées par les établissements scolaires auprès des centres de formation ;

- Des orientations de la formation professionnelle continue des enseignants telles que prévues par le décret y relatif.

Cette réflexion devra pouvoir se faire en concertation avec les acteurs de l'enseignement et de l'entreprise.

5.2.5 Axe relatif à l'offre de l'enseignement qualifiant

A. UNE APPROCHE COHÉRENTE ET CONCERTÉE ENTRE L'OBSERVATOIRE ET LES ACTEURS

La création de l'Observatoire du Qualifiant, des Métiers et des Technologies constitue en soi une véritable opportunité de créer un réel espace de dialogue et de confiance ouvert et permanent entre les décideurs de l'enseignement et de l'entreprise.

La Fondation pour l'Enseignement et ses partenaires notent cependant que le Pacte pour un enseignement d'Excellence a prévu que l'Observatoire puisse nouer des partenariats avec 26 types d'organisations différents, soit, à minima, d'analyser et de tenir compte des réalités de près d'une centaine d'organismes locaux.

Autant il est en effet nécessaire de pouvoir couvrir tous les secteurs et collaborer avec l'ensemble des acteurs socio-économiques, autant il n'est pas concevable d'imaginer des collaborations efficaces aussi nombreuses.

Il faudrait, dans ce cadre, assurer une participation à la fois cohérente de la part des secteurs et entreprises, et à la fois spécifique en fonction des réalités des métiers et s'assurer de disposer de données d'emploi/de prospective métiers/... fiables et complètes ;

Dans ce cadre, il pourrait être réfléchi à une manière de préparer/cadrer ces travaux en collaboration avec l'Observatoire afin de permettre une approche cohérente et concertée.

A ce sujet, la Fondation pour l'Enseignement et ses partenaires recommandent la mise en place de concertations rapides avec les acteurs-clé afin de déterminer les processus pertinents et qu'ils puissent être valablement intégrés par les organismes concernés.

Dans le cadre de ces processus il y aura lieu de veiller à couvrir l'ensemble des sujets (veille métiers, veille relative aux créations d'emploi, développement de stratégies soutenant l'orientation, ...) d'une part, et de s'assurer de la mise en place de dynamiques locales efficaces permettant l'implémentation des parcours de formation jusqu'à l'emploi d'autre part.

Ces dynamiques locales doivent pouvoir notamment se reposer sur des parcours de formation triale, qui allient écoles, entreprises et centres de formation (CDC/R et CTA ou autres lieux ou formules de formation appropriées).

B. LA RÉDUCTION DU DÉLAI D'APPROBATION DES OUVERTURES/MAINTIEN/FERMETURES D'OBG

Il arrive régulièrement qu'un établissement scolaire qui souhaite ouvrir une nouvelle option de base groupée³⁴ éprouve des difficultés à attirer suffisamment d'élèves pour l'ouvrir et ce, en raison de la procédure en cours, qui prévoit l'introduction d'une demande de programmation en décembre ou janvier de l'année scolaire N-1, mais la décision d'autorisation de l'ouverture par le Conseil Général de l'enseignement secondaire en mai ou juin.

Or, les écoles expliquent qu'elles doivent pouvoir programmer des actions de communication au plus tard à partir du mois de mars (après les vacances de carnaval), pour couvrir suffisamment de public potentiel et visibiliser un maximum son action auprès des parents et du grand public.

Certaines écoles anticipent l'autorisation du Conseil Général, mais de nombreuses écoles se montrent prudentes et ne lancent leurs actions de communication que durant les mois de vacances d'été, lorsque la plupart des choix de filière et d'établissements ont déjà été posés par les élèves et leurs parents.

Dès lors il est proposé de raccourcir le délai en s'assurant que l'autorisation d'organisation puisse être décidée et communiquée à l'établissement scolaire au plus tard au 15 mars de l'année scolaire qui précède l'ouverture de l'option.

C. LA CRÉATION DE « CAMPUS D'EXCELLENCE » LOCAUX

Le pilotage de l'enseignement qualifiant va permettre une redéfinition progressive de l'offre, mieux adaptée aux réalités socio-économiques locales et donc plus porteuse en matière d'insertion dans l'entreprise, que cela soit au niveau du stage, de l'alternance ou de l'emploi.

Cependant, il sera amené à prendre en compte également les dispositifs déjà existants et qui se sont développés avec une logique alignée en partie ou totalement avec les besoins socio-économiques locaux et qui ont engendré des investissements significatifs en termes d'équipements : les centres de formation (CDDC/R et CTA), certains ateliers performants au sein des écoles, certains centres de formation d'entreprises (STIB Academy, Klinkenberg, ...), ... Dès lors il est utile de partir également de ces réalités et d'en optimiser l'utilisation.

Dans ce cadre, il est proposé de créer de véritables « **Campus d'excellence** » au niveau local, par métier ou secteur-phare. Ces campus reposeraient sur l'articulation des acteurs au sein d'un écosystème permettant la création de véritables parcours métiers renforcés sous la forme triale. L'articulation pourrait être réalisée autour de :

- Collaboration entre les CDC/R et CTA en utilisation « croisée » au profit de certaines formations « métier » prégnantes pour la région ;
- Renforcement du caractère inter-réseaux des CTA et soutien à la mobilité des apprenants, dans un souci de non-discrimination ;
- Partenariats Ecoles-Entreprises forts et durables ;
- Dispositifs de formation adaptés aux besoins locaux, notamment par l'immersion en entreprise, pour les enseignants et les formateurs ;

³⁴ Option de Base Groupée ou OBG : options liées à un métier, au sein de l'enseignement qualifiant.

- Dispositifs articulés de soutien à l'orientation positive grâce à la mobilisation des acteurs publics et associatifs et à un axe « découverte métiers » mis en œuvre avec le concours des entreprises locales ;

Les Bassins EFE ou Chambres Enseignement pourraient dans ce cadre jouer un rôle de coordination voire de renforcement des partenariats constitutifs des Campus d'excellence. Actuellement, les Instances Bassin organisent des pôles de synergie³⁵ (par secteur ou thématique), qui sont une forme embryonnaire de ce que pourraient devenir les Campus d'Excellence.

La création de ces campus ne devra pas néanmoins occulter la nécessité d'offrir la plus complète possible en fonction des aspirations individuelles des jeunes.

D. UNE FACILITATION DE LA PROMOTION DES OBG ET COLLABORATIONS « ENTREPRISES » POUR LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Les établissements scolaires utilisent des moyens variés, en fonction de leur environnement et des opportunités, pour promouvoir leurs sections auprès des jeunes et de leurs parents : publicités radio sur les antennes locales, publicités sur les bus, presse locale, toutes-boîtes, capsules vidéo sur les réseaux sociaux, sur sites, salons, ...

Les résultats de ces démarches sont, de l'avis des acteurs, difficilement évaluables. Selon les années certaines démarches fonctionnent mieux que d'autres. Tous s'accordent pour dire cependant qu'il faut maintenir et même élargir le panel de supports et de moments de communication, mais sans avoir cependant pu bénéficier d'outils pour le faire.

Dès lors, il est proposé de :

- Prévoir de courtes formations à destination des directions ou du personnel non chargé de cours désigné par les directions à la communication (ces formations pourraient être proposées sous forme de courtes sessions de formation en asynchrone ou sous une forme plus classique) ;
- Permettre aux établissements scolaires de recourir à des partenariats avec les organisations sectorielles voire leurs entreprises partenaires pour la promotion des sections, dans un cadre de non-concurrence et en-dehors de toute considération de type commerciale, par exemple via une présence aux salons ou lors des journées portes ouvertes.

³⁵ Un pôle de synergie est un groupe de travail constitué autour d'un secteur d'activité, d'une filière professionnelle, ou d'un métier identifié par l'Instance Bassin dans le cadre des [thématiques communes](#) de son [rapport analytique et prospectif](#), qui vise l'émergence de projets concrets associant le plus largement possible les forces vives d'un secteur porteur dans un bassin EFE déterminé afin de permettre l'amélioration des dispositifs locaux d'enseignement qualifiant, de formation et d'insertion dans ce secteur.

6. Neuf recommandations Ecole-Entreprise supportées par les acteurs

La FPE a exploré, en 2020-21, les dispositifs d'«enseignement école-entreprise » pour des parcours métiers renforcés, et mené des consultations auprès des acteurs de l'école comme de l'entreprise quant à leurs souhaits pour dynamiser et organiser les dispositifs autour de la réalité des métiers et des besoins locaux et méta.

A l'issue de ces consultations, les acteurs école-entreprise se sont mis d'accord sur **9 recommandations communes pour l'amélioration des parcours métiers des élèves**. Ces recommandations s'appuient sur les orientations du Pacte pour un Enseignement d'Excellence (Avis numéro 3), notamment :

- *Des parcours davantage en phase avec les impératifs des métiers,*
- *Le renforcement des interactions avec les acteurs autour de l'école, pour l'orientation, les stages et alternance,*
- *Le renforcement et l'optimisation du pilotage zonal de l'enseignement au niveau des bassins de vie Enseignement-Formation-Emploi (plus spécialement au départ des Chambres Enseignement) en lien avec les travaux de l'Observatoire du Qualifiant, des Métiers, des Technologiques.*

Ces propositions visent notamment à amplifier les synergies entre l'enseignement, les entreprises et les centres d'excellence adossés aux écoles (Centres de Technologies Avancées - CTA) ou régionaux (Centres de Compétences - CDC/R), notamment dans des parcours de formation « triale », pour utiliser à plein les capacités des équipements technologiques disponibles et en faire profiter chacun.e, car il est difficile, voire impossible d'y accéder lors d'un stage en entreprise, qui ne déploie quasi jamais toutes les technologies liées au métier.

Actuellement, ces équipements technologiques de pointe sont déjà accessibles pour l'enseignement selon des conditions définies dans les accords de coopération (décrets du 28 avril 2014 en Région wallonne et du 22 juin 2016 en Région Bruxelles-Capitale), mais il est souhaitable d'en systématiser et optimiser l'utilisation, **en répartissant mieux en amont de manière concertée la prise en charge des compétences visées entre les opérateurs selon leurs spécificités** : écoles, entreprises et centres d'excellence (CDC-R, CTA), **tout en conservant l'école comme le centre de gravité des parcours**.

D'autres propositions adressent l'opportunité de développer l'alternance dans les écoles de plein exercice, d'articuler l'alternance comme une étape d'excellence en fin de parcours, ou encore de mobiliser plusieurs entreprises pour un seul parcours en alternance.

Enfin, des conditions favorisant une optimisation des parcours sont proposées, telles que l'intégration des agréments de sécurité, une meilleure articulation des épreuves certificatives et sectorielles, et la formation continue des enseignants en entreprises en partenariat avec les CDC/CTA.

Ces recommandations ne sont pas des conditions sine qua non à la mise en œuvre de ce cahier des charges, mais plutôt une série de pistes et de conditions favorables à explorer et dont les acteurs peuvent se saisir dans le cadre des parcours existants ou de parcours métiers renforcés.

Recommandation 1 : Rassembler les conditions favorables pour répondre aux besoins, et opportunités à identifier au niveau des Bassins Enseignement-Formation-Emploi)

Il s'agit d'agir au plus près des besoins des établissements scolaires et des entreprises, afin de leur permettre de :

- Evoluer, en fonction de leurs besoins (de partenariats) dans un environnement favorable ;

- Mettre en place l'ensemble des dispositifs préexistants ou à créer nécessaires pour fluidifier les collaborations et assurer un parcours de qualité pour les élèves ;
- Compléter les partenariats par un soutien des instances locales et (e.a. Chambre enseignement des instances IBEFE) et institutionnelles (e.a. convention sectorielle, épreuve sectorielle, ...) ;
- Permettre de faire rencontrer offre et demande de place en entreprise.

Recommandation 2 : Basculement de filières vers une forme d'alternance (sur tout ou partie du parcours), et/ou opter pour une alternance mieux intégrée (aux écoles de plein exercice) dans des métiers en pénurie structurelle

S'appuyer sur les bonnes pratiques enchaînant plein exercice et alternance & prévoir des incitants (*soutien aux actions d'orientation en amont, financement du NTPP pour assurer la coordination et la transition du PE vers l'alternance, etc.*).

Valoriser l'alternance dans l'école de plein exercice (« *guichet de l'alternance* » : point de contact dans l'école pour les parents et élèves) afin de valoriser cette filière au même niveau que celles du plein exercice et de permettre aux parents et élèves d'accéder à une information complète et qualitative à l'occasion de l'inscription, mais aussi d'améliorer ou de mieux soutenir l'accompagnement de l'élève (et de ses parents).

Recommandation 3 : Repositionner (6 et 7^{ème} années) et/ou créer les 7^{èmes} d'alternance en « spécialisations » et « consolidations »

Pour répondre au besoin d'approfondissement de savoirs, savoir-faire et compétences en lien avec l'évolution des métiers, conformément au profil défini au SFMQ, il s'agit de classer, voire de repositionner les 7^{ème} années de manière à organiser l'apprentissage du métier en filière claire et menant à une insertion professionnelle de qualité (préparation à un bachelier professionnalisant et/ou premier emploi).

Recommandation 4 : Utiliser les financements existants et refinancer si nécessaire (accord de coopération) la forme « triale »

Répartir, à partir des profils de formation/certification et selon les besoins de partenariats des établissements scolaires, une prise en charge de tout ou partie d'unités d'Acquis d'Apprentissage (UAA)/activité de formation/... avec l'entreprise, le Centre de Technologie Avancée et le Centre de Compétences.

Cette répartition doit être établie dans une logique de parcours qui soit le plus qualitatif possible et qui veille à assurer le meilleur accompagnement possible de l'élève (lutte contre le décrochage, validation des UAA, accès à un matériel de formation de pointe,...).

Cette forme de parcours trial permet aux partenariats de sortir d'une logique « opportuniste » de collaboration (selon des besoins identifiés en cours/en début de formation et sur base d'habitudes de collaboration et pas de prospection qualitative,...) pour entrer dans une logique de planification et de partenariats forts et transparents entre tous, optimisant l'accès pour chacun aux outils technologiques nécessaires à l'apprentissage des métiers.

Recommandation 5 : Possibilité de parcours d'alternance impliquant plusieurs entreprises

Mise en œuvre d'un parcours de formation en alternance qui puisse, dès le départ (au travers d'un contrat unique à plusieurs entreprises ou plusieurs contrats successifs), prévoir une combinaison de lieux de formation professionnalisante au sein de plusieurs entreprises.

Au travers de tels parcours préétablis, il sera possible à une entreprise d'être agréée pour l'alternance de manière partielle, seulement dans le cadre strict d'une collaboration mise en place avec d'autres entreprises (moyennant une convention commune par exemple).

Ce dispositif permettra à des entreprises spécialisées non éligibles à l'agrément complet mais qualitatives dans leur domaine de prédilection, de s'ouvrir à la formation d'élèves en alternance en accédant à l'agrément.

Recommandation 6 : Intégrer dans le cursus l'obtention des agréments de sécurité de base

Les agréments de sécurité/hygiène de base sont des conditions essentielles tant pour l'intégration dans l'emploi que pour l'accès aux lieux de production ou de travail au sein des entreprises et ce, en toute sécurité.

Dès lors il est indispensable de généraliser pour les élèves l'accès aux agréments de sécurité (en fonction du métier) et ce dès la première partie de leur formation.

Dans ce cadre, l'enseignement pourrait généraliser des UAA correspondantes dans les profils de formation et/ou activer des collaborations avec des CTA/CDC ou recourir aux « semaines-projet ».

Une réflexion quant à la prise en charge financière des agréments doit pouvoir être ouverte pour permettre cette mise à l'échelle.

Recommandation 7 : Intégrer les attendus sectoriels (épreuves sectorielles) dans les épreuves de certifications finales de l'enseignement

Il s'agit de permettre une fusion des épreuves sectorielles et certificatives et/ou co-construire (enseignement et organisations sectorielles) les épreuves sectorielles, pour éviter toute redondance, en conformité au profil de certification du Service Francophone des Métiers et des Qualifications (SFMQ), et en veillant à l'équivalence de droits pour les apprenants.

Recommandation 8 : Assurer des interactions fortes entre les enseignants et les tuteurs en entreprise

Il s'agit de renforcer (NTPP) le rôle de référent des enseignants afin de s'assurer d'une collaboration fluide et qualitative entre école, entreprise et centre de formation sur l'ensemble du parcours des élèves.

Pour cela, il importe de former systématiquement les enseignants en amont au contact des entreprises et CDC/CTA (par exemple via le dispositif « Entr'Apprendre ») afin de préparer au mieux les interactions des élèves et accompagner la transition en fin de parcours.

Il est intéressant également de renforcer le « *Module de Formation individualisé* » via une préparation de l'élève à l'entrée en entreprise calibrée sur le secteur d'activité/métier (OBG) et une participation

des conseillers/référents sectoriels enseignement, mais également d'en élargir la logique à l'enseignement de plein exercice.

Pour terminer, il importe d'accompagner la transition vers l'emploi et/ou la poursuite de la formation (exemple: rédaction de CV, rencontre avec le secteur/des entreprises) pour les jeunes en fin de parcours scolaire, notamment via des collaborations avec les organismes sectoriels.

Recommandation 9 : Activer plus rapidement et en priorité la mise en oeuvre des profils SFMQ des métiers en pénurie dans l'enseignement

Il importe d'une part de réduire le délai de production des profils métier et des profils de formation au sein du SFMQ mais également de simplifier la procédure permettant aux établissements scolaires d'ouvrir ou de mettre à jour les Options de Base Groupée (OBG) correspondantes.

7. Annexes

ANNEXE 1 : Plan de formation trial Maçon.ne

ANNEXE 2 : Plan de formation trial TMSAI

ANNEXE 3 : Plan de formation trial jardinier.ère d'entretien

ANNEXE 4 : Conditions favorables Maçon.ne

ANNEXE 5 : Conditions favorables TMSAI

ANNEXE 6 : Planification de l'année maçon.ne

ANNEXE 7 : Planification de l'année TMSAI



FONDATION
POUR L'ENSEIGNEMENT

www.fondation-enseignement.be