

# Etat des lieux pour un renforcement transversal de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle, en particulier de l'alternance

## 1b. Employeurs, secteurs et partenaires sociaux



# Cadre d'analyse de l'Etat des lieux

Objet du présent Chapitre

## 3. Système, structure & ressources



### (a) Régulation et pilotage systémique

- Instances de gouvernance et modalités du pilotage du système
- Mécanismes d'évaluation / approche qualité au niveau macro (bassin/secteur) et au niveau de chaque opérateur
- Accréditation & évaluation des opérateurs de formation
- Rôles et implications des acteurs dans la gouvernance

### (b) Organisation de l'écosystème

- Périmètre de compétence entre différents niveaux de pouvoir
- Acteurs de l'écosystème (répartition des rôles, objectifs, gouvernance, etc.)
- Accords de coopération & partenariats, et leur régulation

### (c) Offres & parcours

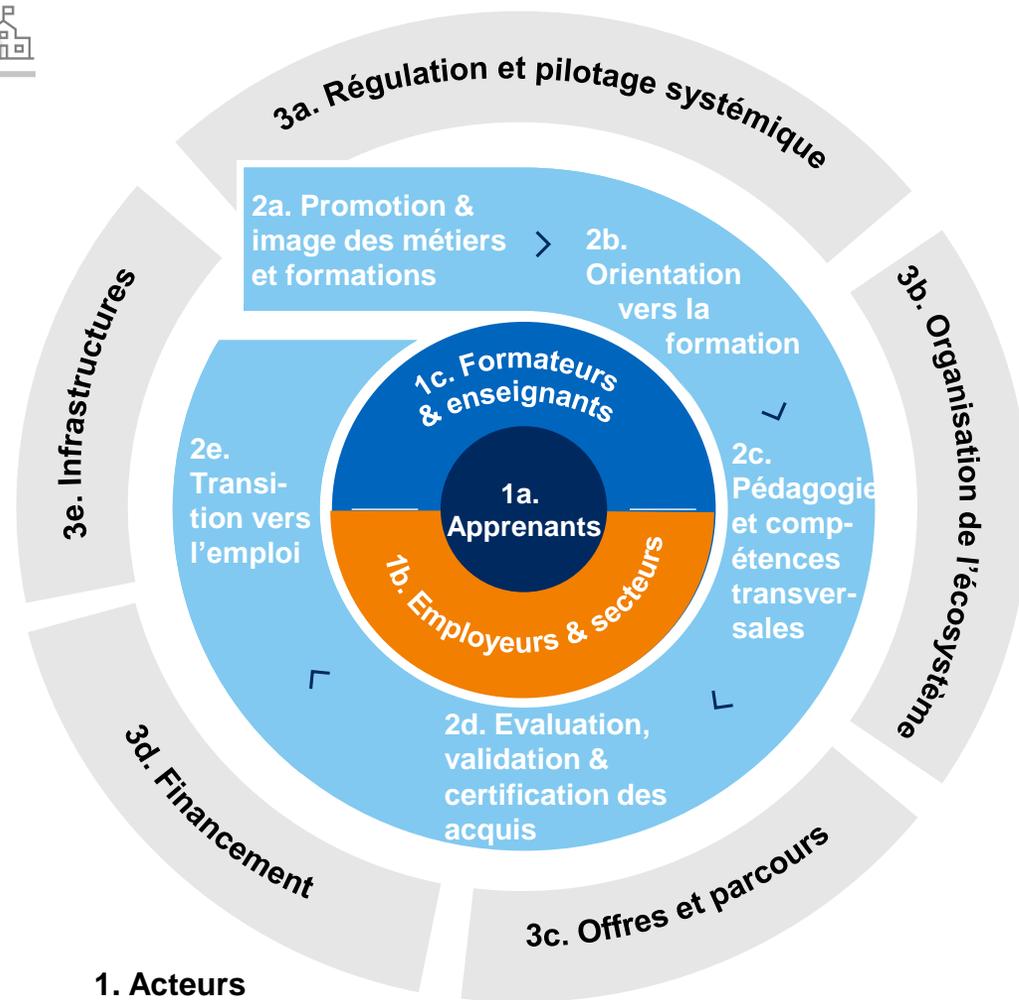
- Structure & définition de l'offre et des parcours (types, durée, curriculum, options, débouchées, profils)
- Pertinence de l'offre au regard des besoins sociétaux (de société, des employeurs, des futurs métiers, etc.)
- Contenu et qualité des formations, référentiels, profils formation, dossier pédagogique
- Articulation et fluidité des parcours de formation

### (d) Financement

- Sources, montants et mécanismes de financement des différents acteurs et formations
- Modalité d'utilisation des fonds

### (e) Infrastructures

- Disponibilité des infrastructures et technologies pour l'enseignement et la formation
- Gestion et mutualisation des infrastructures



## 1. Acteurs

### (a) Apprenants

- Capacités, sens et motivation (sens de l'apprentissage)
- Accompagnement de l'apprenant durant la formation
- Incitants (financiers & non-financiers) à la formation ; rémunération

### (b) Employeurs, secteurs et partenaires sociaux

- Niveau d'implication dans la formation (par ex., en alternance, stage, mise à disposition de ressources, équipements, formateurs, etc.)
- Implication dans la gouvernance de l'écosystème
- Incitants à la participation à la formation

### (c) Formateurs et enseignants

- Organisation du travail
- Statut et carrière
- Formation et développement professionnel

## 2. Parcours de l'apprenant



### (a) Promotion & image des métiers et formations

- Promotion et accès à l'information sur les opportunités de formation et des métiers

### (b) Orientation vers la formation

- Aide au choix et orientation vers la formation la plus adéquate
- Prérequis et mécanismes de sélection (motivation, évaluation des compétences de bases)
- Accompagnement (vers centres, écoles, employeurs)

### (c) Pédagogies, compétences transversales et savoir-être

- Canaux de formation (écoles/ centres, en ligne / présentiel etc.)
- Modalité d'organisation (durée, rythme, méthodes et ressources pédagogiques, duale/triale, etc.)
- Méthodes pédagogiques
- Innovation pédagogique (digitalisation, hybridation des parcours, classe inversée etc.)
- Compétences transversales et savoir-être

### (d) Evaluation, validation et certification des acquis

- Procédures et gouvernance des certifications (y.c. équivalences)
- Evaluation / validation des compétences de la formation et expériences professionnelles
- Reconnaissance des certifications sur le marché du travail et dans le système d'enseignement / formation

### (e) Transition vers l'emploi

- Accompagnement post-formation
- Mise en correspondance avec les employeurs



# Contenu de ce chapitre

## **1. Constats relatifs à l'alternance**

1.1 : La participation des employeurs à l'alternance et l'ouverture de places de stage

1.2 : L'information et la promotion de l'alternance auprès des employeurs

1.3 : La question de l'(in)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires pour promouvoir la participation des employeurs dans les programmes d'alternance

1.4 : La procédure d'agrément et les conditions d'accès pour accueillir un apprenant en alternance

1.5 : La question des tuteurs

1.6 : Les modalités d'organisation de l'alternance

## 2. Constats transversaux

# Messages clés : Constats relatifs à l'alternance (1/3)

« **Pénurie d'apprenants** », **motivation et compétence à l'entrée des candidats apprenants en alternance**. Le manque de préparation et/ou de motivation des apprenants en alternance, la maîtrise (insuffisante) des compétences de base ainsi que des savoir-être et codes professionnels, la « qualité » moyenne des candidats à l'alternance ainsi que leur orientation mal informée vers l'alternance et/ou le métier sont parmi les principaux obstacles cités par les employeurs comme frein à leur participation à l'alternance. Ces points sont traités dans d'autres chapitres : Voir *Partie VII. Chapitre 1a.* « **Apprenants** » & Voir *Partie VII. Chapitre 2a. / 2b.* « **Promotion et image des métiers et formations** » et « **Orientation vers la formation** »

**Une participation hétérogène des secteurs à l'alternance** est observée, ouvrant une opportunité d'actions spécifiques en concertation avec les secteurs / employeurs concernés (le cas échéant, via les fonds sectoriels), et distinctes en fonction des dynamiques régionales. En particulier le taux de participation à l'alternance est plus faible au sein (i) des grandes entreprises (5-10% des entreprises de plus de 50 travailleurs participant à l'alternance vs ~33% en France et ~60% en Allemagne), (ii) du secteur public, qui accueille <1% des apprenants en alternance (et où les règles relatives à la gestion des ressources humaines sont encore souvent un obstacle à la participation à l'alternance). Certains acteurs mentionnent l'opportunité potentielle d'agir par le biais d'accords structurels avec ces employeurs (potentiellement plus efficaces que des initiatives individuelles pour un apprenant ou un accord bilatéral avec un seul opérateur).

**Information et promotion de l'alternance**. Le déficit d'informations identifié comme un des principaux points de douleur des employeurs en ce qui concerne l'alternance : d'un côté, la complexité de l'écosystème (multiplicité des acteurs impliqués dans la formation, complexité des processus etc.), de l'autre, le manque d'informations et la décentralisation des informations sont des défis pour les employeurs. La promotion de l'alternance auprès des employeurs apparaît par ailleurs sous-optimale d'après les retours des acteurs (la mise en place de coachs sectoriels est une initiative qui va dans le bon sens mais qui reste trop confidentielle).

**Incitants financiers et non financiers**. Pour la majorité des profils d'apprenants en alternance, l'employeur contribue à environ deux tiers de la rétribution totale perçue par l'apprenant. Selon l'OIT, de manière générale, l'augmentation de la productivité du jeune durant la période d'alternance mène à un avantage net pour l'employeur dès la 3<sup>e</sup> année de formation. D'après l'enquête des bassins IBEFE, un employeur sur deux estime que l'apprenant devient productif en moins d'un an. Sur trois ans, une analyse quantitative préliminaire semble indiquer qu'un apprenant en alternance en RBC et en Wallonie rapporterait plus que ce qu'il ne coûte à son employeur: Cette conclusion dépend cependant fortement des hypothèses prises en termes de productivité des apprenants. De nombreux mécanismes d'incitations financières sont déjà en place mais ils sont peu lisibles et les démarches administratives sont complexes. De manière générale, la comparaison internationale indique que:

(a) les pays où l'alternance est la plus développée (Allemagne/Suisse/Autriche) accordent généralement peu ou pas d'incitants spécifiques aux employeurs pour leur participation à l'alternance,

(b) les pays qui essaient de développer l'alternance sont ceux qui recourent le plus à des incitants financiers pour les employeurs,

(c) les retours d'expérience internationale pointent vers des effets modérés potentiels des incitants sur la participation à l'alternance des employeurs (effets qui dépendent en outre de l'interaction des incitants mis en place avec le reste du dispositif d'alternance).

De manière générale, les retours d'employeurs n'indiquent pas qu'une augmentation des incitations financières changerait la donne (« Il faut d'abord corriger la base et notamment l'information et la promotion de l'alternance ») même si elle pourrait jouer un rôle auprès d'une partie des employeurs.

## Messages clés : Constats relatifs à l'alternance (2/3)

**Procédure d'agrément et conditions d'accès.** L'actuelle procédure d'agrément apparaît relativement efficace et en ligne avec les autres pays (ni beaucoup plus stricte ni significativement moins rigoureuse): elle ne ressort pas comme un point de douleur (ni un domaine d'action) prioritaire sur base des entretiens et focus groupes organisés dans le cadre de ce projet. Plus généralement, l'expérience des apprenants en entreprise apparaît globalement positive (quelques abus subsistent encore). Bien que minoritaires, ces abus ont des effets négatifs importants au niveau individuel et sur le développement de l'alternance en général (image négative). Le durcissement des conditions d'agrément n'est pas vu comme une solution à ces abus par une majorité des acteurs (notamment car cela constituerait un frein supplémentaire au développement de l'alternance), lesquels privilégient plutôt de meilleures mesures d'accompagnement / information associées à des sanctions « ex post » en cas d'abus constatés.

**Le défi de l'augmentation de la participation des employeurs à l'alternance en Wallonie et à Bruxelles renvoie à plusieurs dimensions qui devront être adressées**, notamment à (1) la capacité à réduire le taux de décrochage et assurer un niveau de compétences, de maturité et de motivation suffisant des candidats à l'alternance, (2) au manque de culture historique et d'écosystème d'alternance au sein du monde du travail en Belgique francophone, (3) au niveau hétérogène de structuration des secteurs, (4) au ratio coût / bénéfice plus faible et les obstacles plus importants dans l'accès à l'alternance pour certains employeurs (notamment les T-PME) et/ou secteurs, (5) à la spécificité des tissus économiques wallon et bruxellois (voir paragraphe suivant), (6) aux attentes (jugées par certains) irréalistes d'une partie des employeurs / secteurs (au regard de ce qu'il est raisonnable d'attendre professionnellement d'un jeune de 15-16 ans) et (7) à l'importance des dispositifs d'emplois aidés en Wallonie et à Bruxelles (qui rendent « moins intéressant » le recours à l'alternance pour une partie des employeurs), (8) à l'appariement effectif entre offre et demande de stage en alternance, (9) la valorisation des employeurs qui jouent un rôle plus important que la moyenne dans la formation initiale des travailleurs. Développer l'alternance à l'échelle nécessitera d'apporter des réponses concrètes sur ces différents éléments pour « débloquer » la participation des employeurs à l'alternance.

**En ce qui concerne les spécificités du tissu économique, les analyses factuelles amènent cependant à nuancer son poids comme facteur explicatif.** Si le niveau plus faible de la demande totale d'emploi en Wallonie et à Bruxelles (par rapport à l'Allemagne p. ex.) peut expliquer une demande globale moins forte pour les stagiaires en alternance, il convient de noter que ni une répartition sectorielle différente, ni des différences en termes de distribution de la taille des entreprises ne sont à elles-seules suffisantes pour expliquer la différence de développement de l'alternance en comparaison aux autres pays européens où l'alternance est plus développée. A contrario, dans un contexte de développement limité de l'alternance dans l'enseignement supérieur, la prévalence d'une demande d'emploi plus fortement centrée sur les diplômés du supérieur en Wallonie et à Bruxelles est un facteur explicatif significatif (voir *Section 1.1.G « Opportunité de développer l'alternance dans le supérieur »*).

# Messages clés : Constats relatifs à l'alternance (3/3)

**Tuteurs.** Les retours des acteurs sur le rôle d'accompagnement des tuteurs sont globalement positifs mais des défis liés à leur formation et au suivi universel persistent. Les conditions d'accès au tutorat sont moins strictes en Wallonie et en RBC que dans d'autres systèmes. Cependant, la majorité des acteurs rencontrés plaident pour un renforcement de l'accompagnement et d'éventuelles sanctions « ex post » en cas de manquement plutôt qu'un durcissement des conditions d'accès au tutorat. Le manque de reconnaissance des tuteurs et la charge administrative liée à la fonction semblent également être des freins au développement de l'alternance.

**Modalités d'organisation.** Une partie des employeurs expriment le souhait de pouvoir diversifier la répartition du temps entre périodes de formation en centre et périodes de travail (p.ex., organiser l'alternance par blocs de semaines/mois plutôt que par jour au sein d'une même semaine).

**Collaboration entre tuteur et accompagnateur de l'opérateur de formation** – Voir *Partie VII. Chapitre 1a. « Apprenants » Section « Accompagnement »*.

**Coordination entre formateurs en centre et tuteurs** – Voir *Partie VII. Chapitre 1c. « Formateurs et enseignants »*

**Implication des entreprises dans l'évaluation des apprenants** – Voir *Partie VII. Chapitre 2d. « Evaluation, validation et certification des acquis »*

# Les retours des employeurs mettent en avant plusieurs pistes pour faire décoller leur offre de places en alternance

Sur base d'études disponibles et de groupes de discussions réalisés entre mai et septembre 2022



- **Limiter le nombre d'interlocuteurs pour accompagner les employeurs dans leurs démarches** (« L'écosystème est trop complexe et on ne sait pas où trouver les informations ») » Voir sous-section « **Information & promotion de l'alternance auprès des employeurs** »
- **Organiser une campagne de promotion de l'alternance pour remplacer l'image de « filière de relégation » et attirer davantage de profils de qualité** » Voir Partie VII. Chapitre 1a. « **Apprenants** » » + Voir Partie VII. Chapitre 2a. / 2b. « **Promotion et image des métiers et formations** » et « **Orientation vers la formation** » + Sous-section « **Information & promotion de l'alternance auprès des employeurs** »
- **Améliorer l'orientation des jeunes afin de réduire significativement l'abandon en tout début de formation** (« Les semaines d'orientation mises en place dans quelques centres apportent énormément de valeur : au bout de 5 jours, les jeunes savent si le métier est fait pour eux ») » Voir Partie VII. Chapitre 2a. / 2b. « **Promotion et image des métiers et formations** » et « **Orientation vers la formation** »
- **Reconnaître et mieux valoriser le rôle des tuteurs au sein des employeurs** (« par exemple, via le paiement d'une prime ») » Voir Partie VII. Chapitre 2e. « **Accompagnement vers l'emploi** » + Sous-section « **Tuteurs** »
- **Simplifier le système de primes** (« Moins de paperasse et moins d'énergie à déployer pour recevoir les primes ») » Voir sous-section « **(In)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires** »
- **Développer l'alternance dans l'enseignement supérieur, en particulier pour les secteurs qui ont besoin de main d'œuvre hautement qualifiée** (par ex., chimie, pharmacie) » Voir Partie VII. Chapitre 3c. « **Offres et parcours** »
- **Améliorer la réactivité des opérateurs de formation pour créer (ou élargir) leurs programmes de formation, notamment pour certains métiers en pénurie** (p.ex. pour le métier de pisciniste) » Voir Partie VII. Chapitre 3c. « **Offres et parcours** »

# Contenu de ce chapitre

## 1. Constats relatifs à l'alternance

### **1.1 : La participation des employeurs à l'alternance et l'ouverture de places de stage**

1.2 : L'information et la promotion de l'alternance auprès des employeurs

1.3 : La question de l'(in)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires pour promouvoir la participation des employeurs dans les programmes d'alternance

1.4 : La procédure d'agrément et les conditions d'accès pour accueillir un apprenant en alternance

1.5 : La question des tuteurs

1.6 : Les modalités d'organisation de l'alternance

## 2. Constats transversaux

# Messages clés : Participation des employeurs à l'alternance en Wallonie et RBC

## Messages clés

**A** 1 employeur sur 3 est agréé pour former des apprenants en alternance



Données  
39% des Unités d'Établissement en Wallonie sont agréées par les opérateurs de formation, (8% en RBC pour l'EFP/SFPME) ; 55% forment effectivement des apprenants en Wallonie<sup>1</sup>

**B** 17% des employeurs en Belgique ont recours à l'alternance, et environ 1 employeur sur 5 en Wallonie



17% des employeurs participent à la formation en alternance en Belgique; en Wallonie 19% des employeurs dont 74% n'accueillent qu'un apprenant à la fois<sup>2</sup>; *absence de données pour la RBC*

**C** L'alternance est concentrée dans 3 secteurs



Le commerce, la construction et l'alimentation forment 60% des apprenants en alternance<sup>4</sup>

**D** Les entreprises de plus de 50 employés participent relativement peu à l'alternance



Entre 5 et 10% des apprenants en alternance sont en formation au sein d'entreprises de plus de 50 travailleurs<sup>3</sup> (vs 33% en France et 57% en Allemagne)

**E** Le secteur public participe très peu à l'alternance en Wallonie et à Bruxelles



Une minorité de villes, communes et CPAS forment en totalité ~100 apprenants en alternance<sup>5</sup>

**F** Les différences en termes de types d'employeurs n'expliquent pas majoritairement le faible développement de l'alternance en Wallonie et à Bruxelles



Les particularités Wallonne et Bruxelloise en termes de répartition des tailles d'employeur, de part du secteur public dans l'emploi ou de composition sectorielle ne peuvent expliquer qu'une partie limitée de la différence en termes de développement de l'alternance avec d'autres pays, comme l'Allemagne ou l'Autriche

**G** Développer l'alternance à l'échelle requiert des réponses concrètes pour « débloquer » la participation des employeurs à l'alternance



Augmenter la participation des employeurs à l'alternance en Belgique Francophone nécessiterait de mettre en place un plan d'action qui adresse les différents freins et facteurs explicatifs de leur faible participation à l'alternance à l'heure actuelle

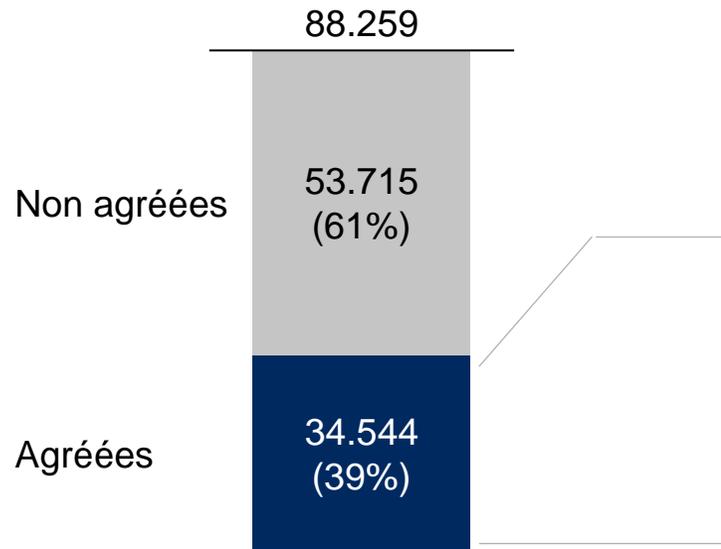
**~20% des employeurs participent à l'alternance**

**Potentiel inexploité au niveau :**

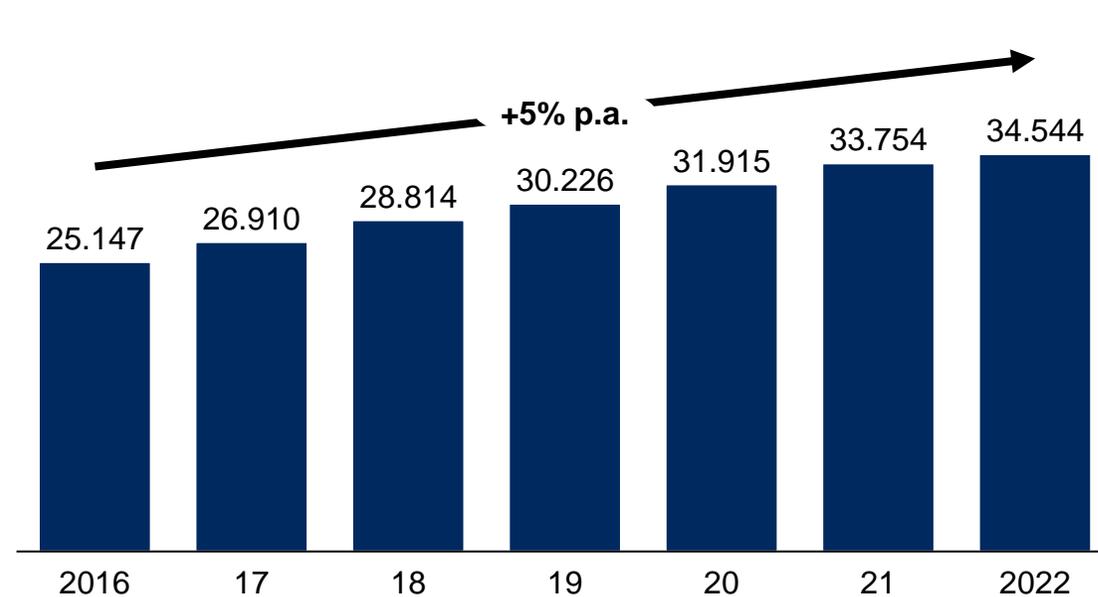
- **Des UE agréées:** 45% n'ayant pas accueilli d'apprenants<sup>1</sup>
- **Des UE accueillant des apprenants:** 74% accueillant qu'un apprenant en même temps<sup>2</sup>
- **Des grandes entreprises:** accueillant 5 à 10% des apprenants en alternance
- **Du secteur public:** ~100 apprenants formés dans ce secteur par an<sup>1</sup>

# A. En 2022, 39% des Unités d'Établissement en Wallonie sont agréées par les opérateurs de formation

Nombre d'Unités d'Établissement agréées vs. total<sup>1</sup> en Wallonie, 2022



Nombre total d'unités d'établissement agréées en Wallonie<sup>2</sup>, 2016-2022



- L'agrément pour pouvoir accueillir un apprenant en alternance est accordé par Unité d'Établissement<sup>3</sup>
- Un employeur peut avoir plusieurs Unités d'Établissement

! La croissance peut s'expliquer en partie par une amélioration des données à travers le temps et pas uniquement par une augmentation du taux réel d'employeurs agréés

## Messages clés

**39%** des employeurs en Wallonie **sont agréés pour accueillir** des apprenants en alternance

En Wallonie, **55%** des unités d'établissement agréées **ont effectivement accueilli** un apprenant en 2020

1. Il existe 88.259 UE en Wallonie (donnée IWEPS 2020)

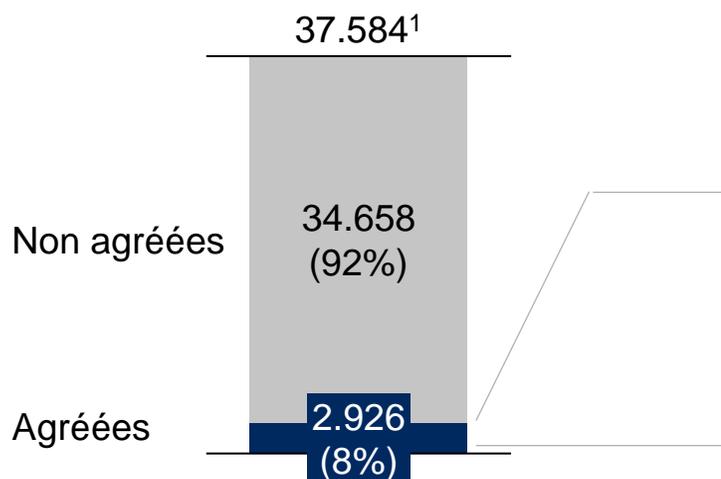
2. Données de la Wallonie sur base de données OPLA collectées en Octobre 2022, excluant les UE situées hors Wallonie, mais incluant celles pour lesquels le lieu est marquée comme « indéfini »

3. Les unités d'établissement sont comptabilisées distinctement mais certaines UE sont agréées pour plusieurs métiers (en moyenne 2 sur l'échantillon considéré)

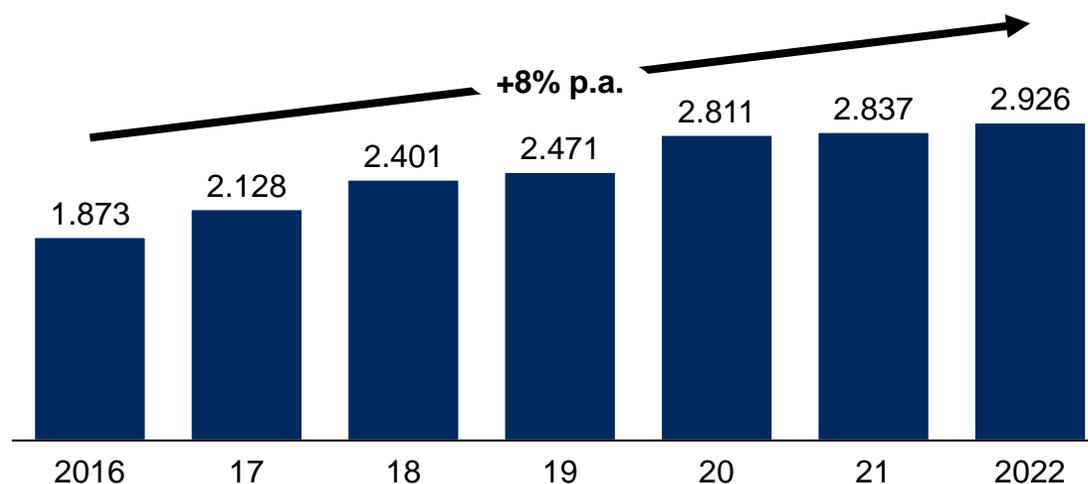
# A. En 2022, les données de l'EFP indiquent que 8% des Unités d'Établissement en RBC sont agréées par les opérateurs de formation (données non disponibles pour les CEFA)

! Données relatives aux UE agréées par les CEFA bruxellois non intégrées (données non disponibles de manière centralisée car l'agrément est réalisé par chacun des CEFA individuellement)  
En conséquence, le chiffre de 8% est une (large) sous estimation du montant total

Nombre d'unités d'établissement agréées par l'EFP (CEFA bruxellois non inclus) vs. total<sup>1</sup> en RBC, 2022



Nombre total d'unités d'établissement agréées par l'EFP (CEFA bruxellois non inclus) en RBC<sup>2</sup>, 2016-2022



- L'agrément pour pouvoir accueillir un apprenant en alternance est accordé par unité d'établissement<sup>3</sup>
- Un employeur peut avoir plusieurs unités d'établissement

! La croissance peut s'expliquer en partie par une amélioration des données à travers le temps et pas uniquement une augmentation du taux réel d'employeurs agréés

A titre de comparaison, ~700 tuteurs en RBC ont reçu une prime de la part d'Actiris, EFP et CEFA confondus

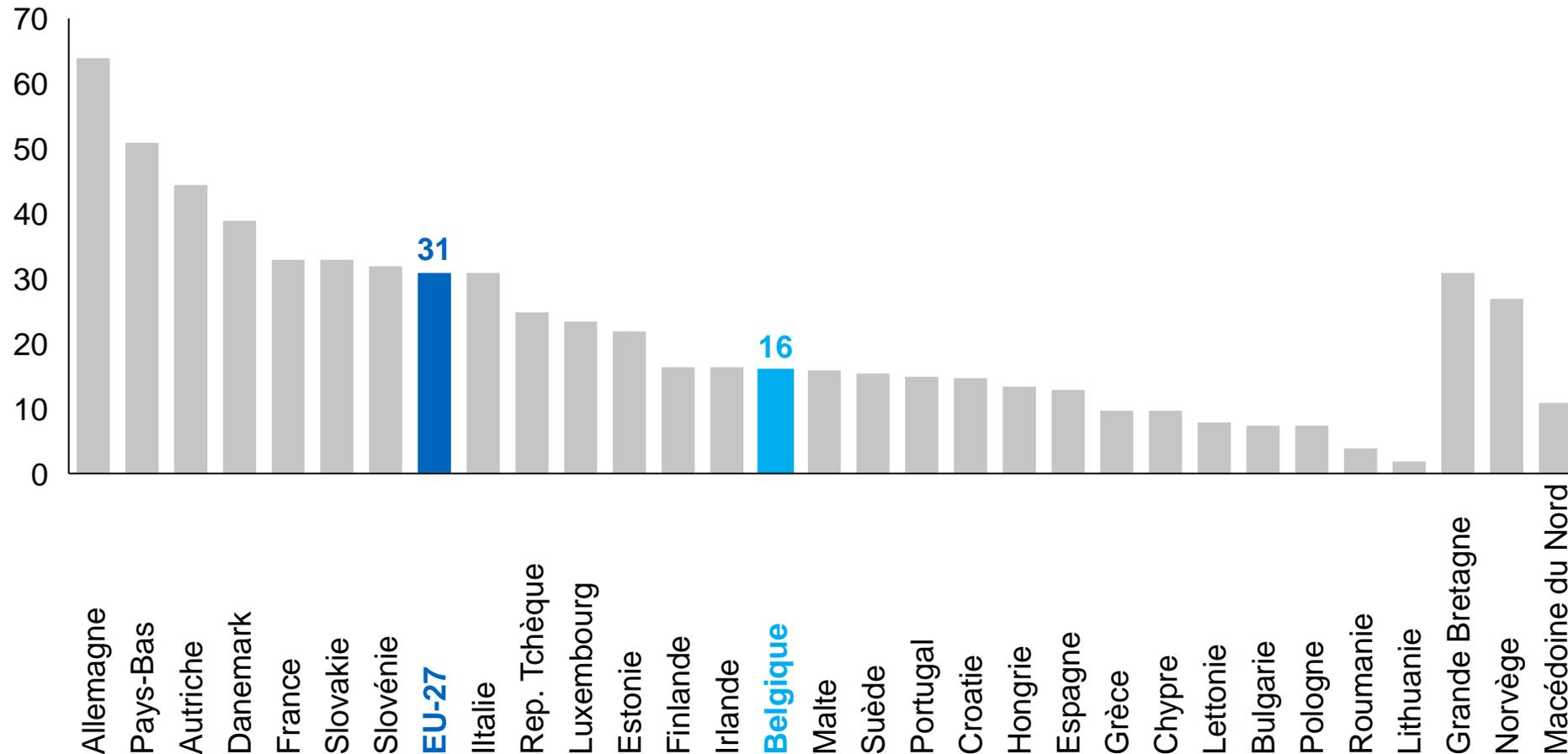
A titre d'ordre de grandeur, cela représente ~25% du total des UE agréées par l'EFP en RBC

Outre les unités d'agrément il y a, dans le **secteur public** en RBC, un Appel à projets pour offrir des subsides aux communes qui engagent des apprenants en alternance

1. Donnée IBSA 2020  
2. Données pour RBC sur base de données de l'OFFA (nombre de base en 2016) et de l'EFP (reçu en Août 2022)  
3. Les unités d'établissement sont comptabilisées distinctement mais certaines UE sont agréées pour plusieurs métiers (en moyenne 2 sur l'échantillon considéré)

## B. 16% des employeurs en Belgique forment des apprenants en alternance, à comparer à la moyenne européenne de 31%

Proportion d'employeurs formant des apprenants en alternance, 2015, %



Sources: Eurostat, 2015

### Messages clés

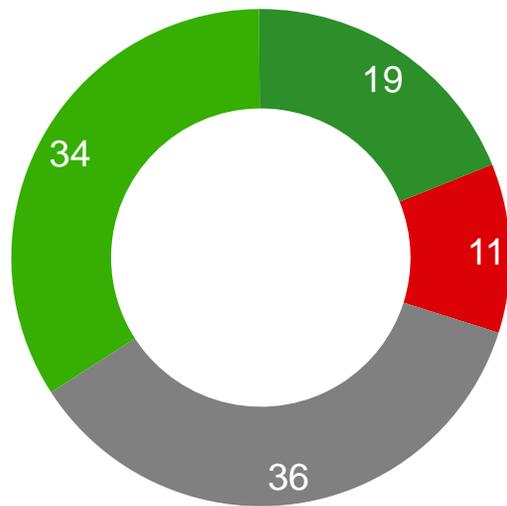
**16% des employeurs en Belgique forment des apprenants en alternance**, ce qui place la Belgique au niveau médian comparé aux autres pays européens

En moyenne, **31% des employeurs** provenant d'un pays européen prennent en charge au minimum un apprenant en alternance

## B. 19% des employeurs participent à la formation en alternance en Wallonie (*absence de données pour la RBC*)

### Participation des employeurs à la formation en alternance, % (N = 1.003)

- Accueille actuellement des stagiaires en alternance
- A accueilli des stagiaires en alternance dans le passé
- Connait la formation en alternance mais ne l'utilise pas
- Ne connaît pas la formation en alternance (même pas le nom)



« 74% des employeurs qui accueillent un apprenant n'en ont qu'un en même temps »

Enquête SNI 2016

#### Points d'attention

- **Enquête se focalisant seulement sur la Wallonie: absence de données relatives à la participation des employeurs de RBC à l'alternance**
- **Données provenant d'une enquête effectuée en 2016**

### Messages clés

**53% des employeurs ont déjà participé** à la formation en alternance (données 2016)

**55% des unités d'établissement agréées ont signé au minimum 1 contrat d'alternance**, les autres 45% n'ont jamais accueilli d'apprenant en alternance<sup>1</sup> (Données 2020)

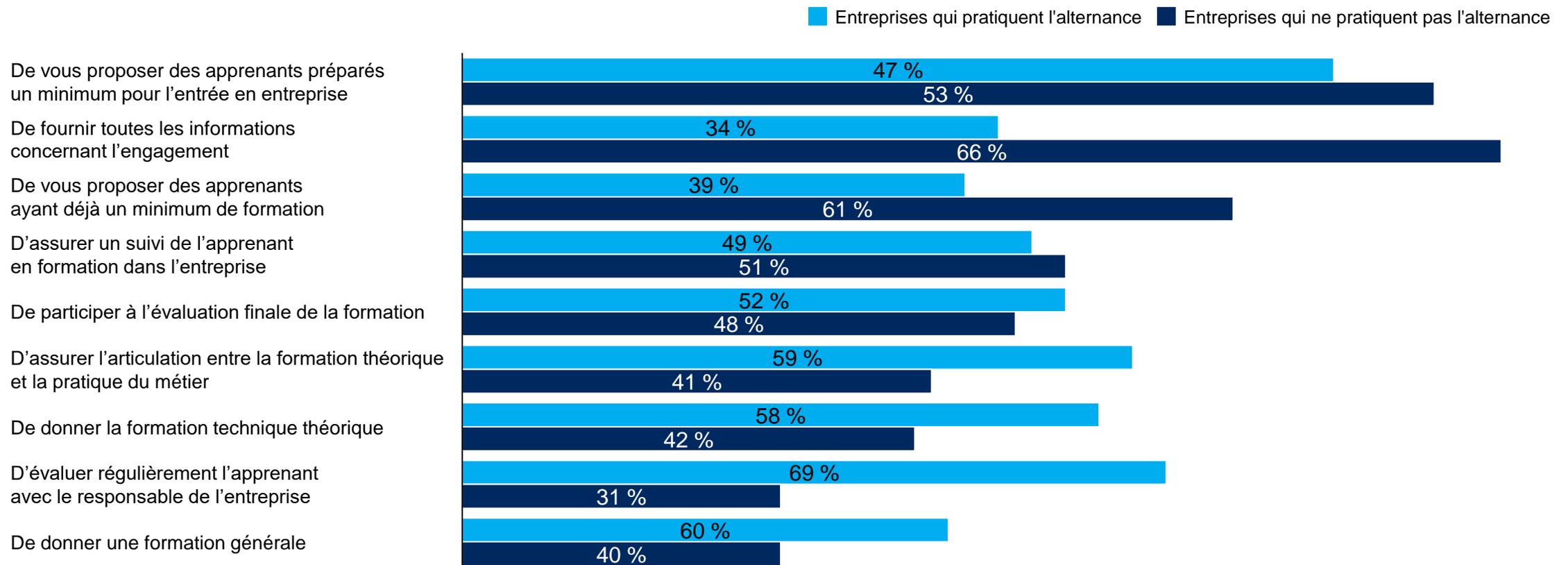
1. Sur base de données des bassins EFE wallons pour les années 2016-2020

# B. Les entreprises qui pratiquent et celles qui ne pratiquent pas l'alternance ont des avis différents sur leur attentes d'un centre de formation

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EN LIGNE - POTENTIEL BIAIS DE RÉPONSE – TAILLE DE L'ÉCHANTILLON RESTREINTE POUR CERTAINES SOUS-CATÉGORIE

## Réponses

« Qu'attendez-vous ou qu'attendriez-vous d'un centre de formation en alternance ? % de répondants par réponse (N=428)

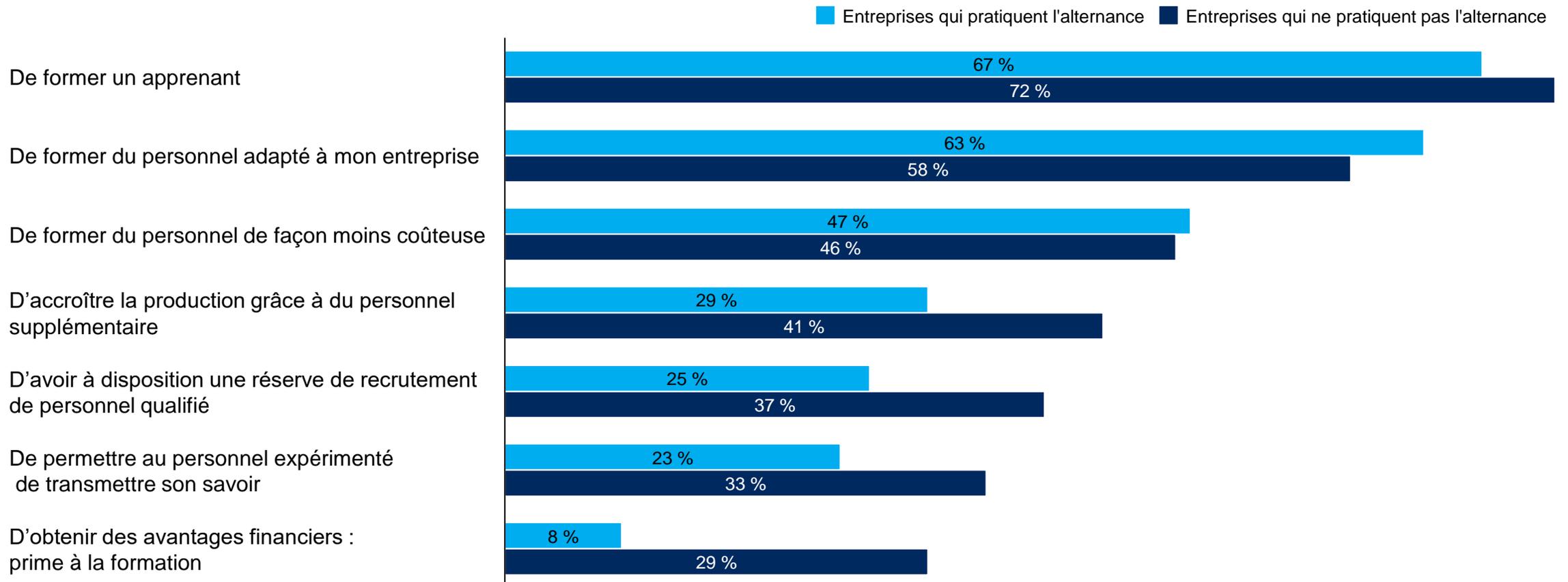


# B. Les principales motivations des employeurs pour engager une personne en alternance sont la formation d'un apprenant et la formation de personnel adapté aux besoins de l'entreprise

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EN LIGNE - POTENTIEL BIAIS DE RÉPONSE – TAILLE DE L'ÉCHANTILLON RESTREINTE POUR CERTAINES SOUS-CATÉGORIE

## Réponses

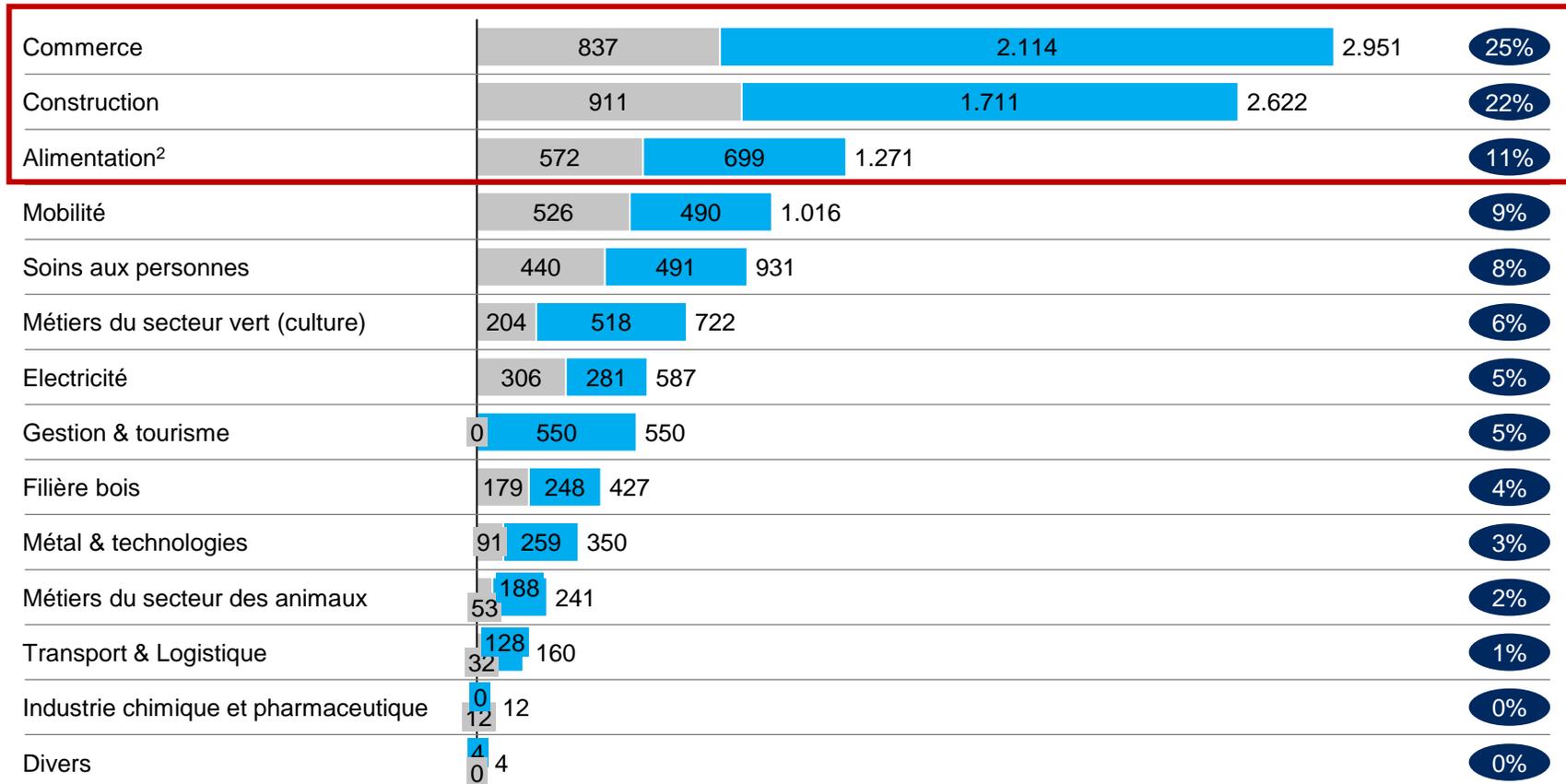
« Ce qui m'a motivé/me motiverait à engager une personne en formation en alternance, c'est... », % de répondants par réponse (N=428)



# C. 3 secteurs économiques accueillent ~60% des apprenants en alternance : le commerce, la construction et l'alimentation

Nombre d'apprenants inscrits<sup>1</sup> en enseignement / formation en alternance par secteur (2021-22)

... % des apprenants IFAPME CEFA



1. IFAPME: Les apprenants inscrits dans une formation d'alternance - apprentissage comptabilisés au 31/12 de l'année de formation visée | CEFA wallons: Les apprenants avec un contrat d'alternance actif dans un CEFA en 2021-22 dans la base de données OFFA | Absence de données pour EFP-SFPME et les CEFA à Bruxelles-Capitale car les données relatives au nombre d'apprenants en alternance à disposition de l'OFFA sont parcellaires | 2. Y compris la formation Restaurateur / Bar | 3. Données EFP en cours de collection

PERIMETRE: IFAPME (hors formation pour adulte) et CEFA (Wallonie)

## Question pour discussion

Existe-t-il une opportunité de mettre en place des mesures visant à développer l'alternance de manière ciblée dans des secteurs qui accueillent actuellement peu d'apprenants (p.ex., chimie et pharmacie) ?



En l'absence d'une nomenclature harmonisée des métiers entre opérateurs, l'analyse est réalisée sur base de la nomenclature de l'OFFA

Limitations possibles: existence de distinctions plus fines des métiers dans les formations des opérateurs. Possibilité de réaliser une analyse à un niveau plus précis en cours d'investigation

Les données EFP/SFPME et CEFA bruxellois ne sont pas intégrées dans la base de données de l'OFFA et ne sont donc pas prises en compte dans cette analyse<sup>3</sup>

# C. Wallonie : un tiers des plus grands secteurs en termes de nombre de travailleurs n'emploie pas d'apprenants en alternance

PERIMETRE: IFAPME  
(hors formations pour adultes) et CEFA  
(Wallonie)

Top 15 des secteurs économiques et sociaux en Wallonie (En fonction du # de travailleurs)	# de travailleurs, en milliers (% du total)	Apprenants en alternance au sein du secteur ?	Si oui, # d'apprenants (% du total)	# moyen de travailleurs par apprenant dans le secteur
Activités médico-sociales et sociales et santé	188 (18%)	✓	931 <sup>1</sup> (8%)	200
Enseignement	137 (13%)	✗	-	NA
Commerce de gros et de détail	130 (12%)	✓	2.951 (25%)	45
Administration publique	120 (11%)	✓	103 (0,05%)	1167
Activités de services administratifs et de soutien	93 (9%)	✗	-	NA
Construction	60 (6%)	✓	2.622 (22%)	25
Transports et entreposage	52 (5%)	✓	1.176 <sup>2</sup> (10%)	45
Hébergement et restauration et industries alimentaires, boissons, tabac	52 (5%)	✓	1.271 (11%)	40
Activités juridiques, comptables, techniques, conseil de gestion	24 (2%)	✗	-	NA
Métallurgie et fabrication de produits métalliques	22 (2%)	✓	350 <sup>3</sup> (3%)	60
Autres activités de service	20 (2%)	✓	550 <sup>4</sup> (5%)	35
Activités financières et d'assurance	18 (2%)	✗	-	NA
Industrie pharmaceutique	17 (2%)	✓	12 (0%)	>1.000
Autres	122 (12%)			
<b>Total</b>	<b>1.051.000</b>		<b>11.844</b>	

## Messages clés

2 des 5 plus grands secteurs n'accueillent pas d'apprenants en alternance en Wallonie

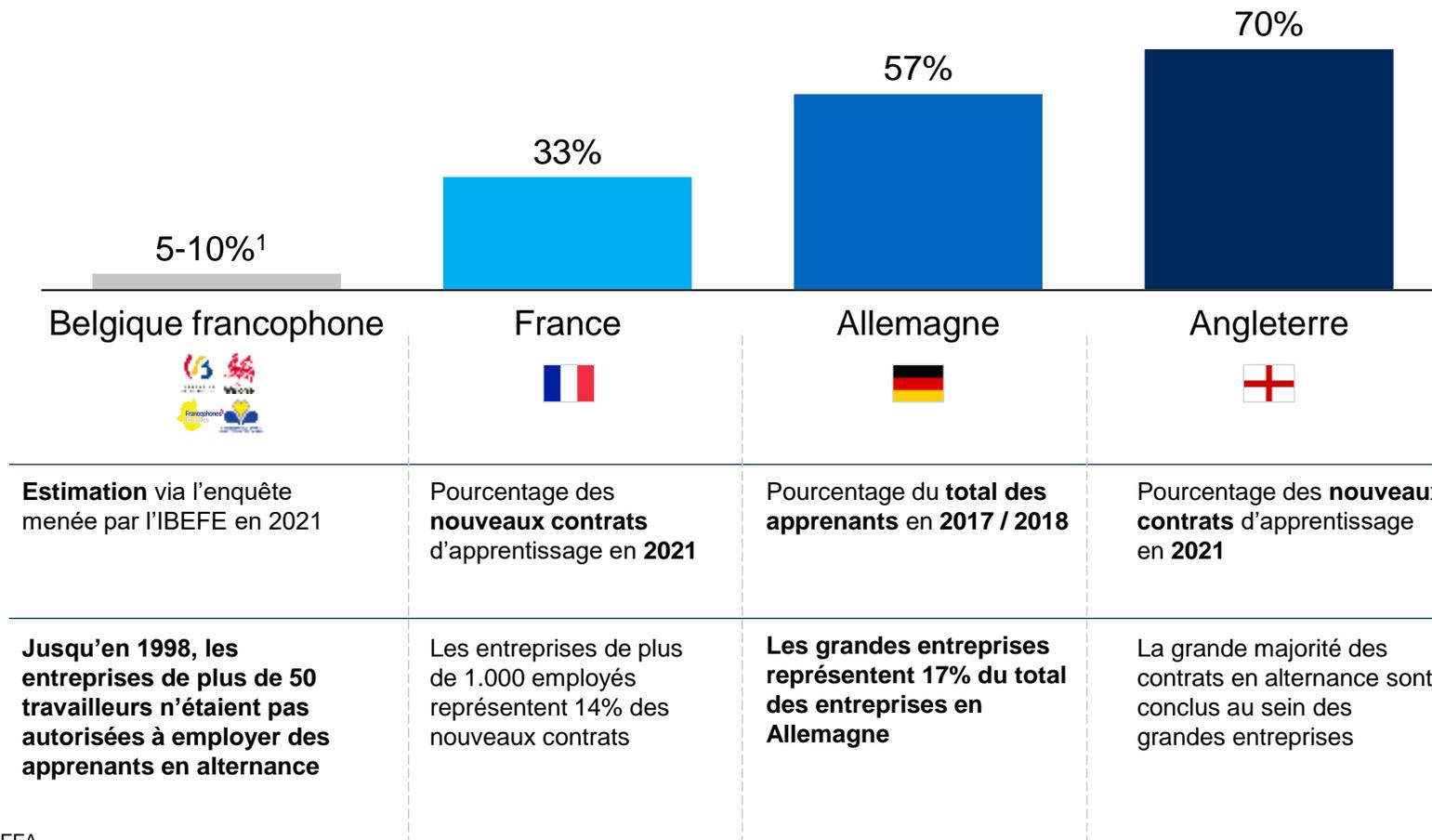
Quelques secteurs (p.ex. soins aux personnes) accueillent **moins d'apprenants que leur taille relative ne le suggèrerait**, alors que d'autres en accueillent plus (p.ex., construction, transports)

1. Soins aux personnes ; 2. Mobilité et transports ; 3. Métal et technologies ; 4. Gestion et tourisme

Source: IFAPME (2021-22), OFFA (pour CEFA – contrats actifs en 2021-22), ONSS - Répartition des postes de travail par lieu de travail, Q4 2020

# D. Les grandes entreprises en Wallonie et RBC accueillent 5 à 10% des apprenants en alternance

**Pourcentage des apprenants en alternance en formation au sein d'entreprises de plus de 49 employés (sur le total des apprenants en alternance)**



## Messages clés

Les grandes entreprises en Wallonie et RBC accueillent une minorité d'apprenants en alternance, ce qui pointe vers un **potentiel inexploité** pour développer l'alternance

Question pour discussion: **Comment développer l'alternance au sein des grandes entreprises ?**

**!** Limites au niveau des données utilisées pour l'analyse: différentes années de référence ont été utilisées

1. Estimation provenant de l'OFFA

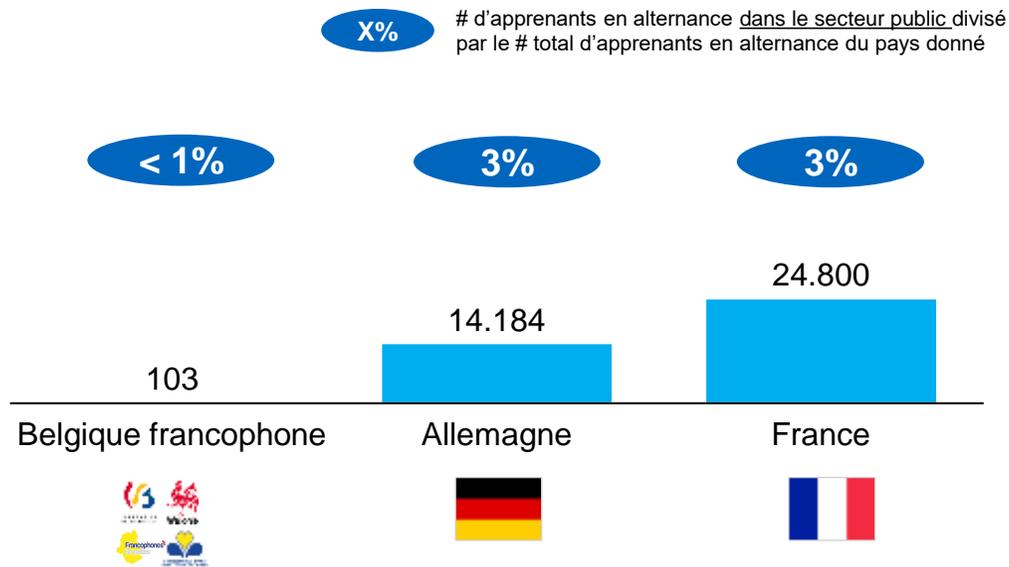
# D-E. Des facteurs historiques et culturels peuvent expliquer l'implication limitée des grandes entreprises et du secteur public dans l'alternance

	Estimation du nombre d'apprenants <sup>1</sup>	Rationnels 	Citations 	
<b>Grandes entreprises</b> (>50 employés)	<b>750-1.500</b> <i>Estimation de l'OFFA</i>	<p>Avant 1998, les entreprises de plus de 50 employés n'étaient <b>pas autorisées à accueillir des apprenants en alternance</b>, menant à une culture de l'alternance moins développée</p> <p>Résistance de la part des employés des grandes entreprises qui considèrent les <b>apprenants en alternance comme « de la main d'œuvre concurrente et pas chère »</b></p>	<p><i>C'est un problème culturel : les grandes entreprises ne sont pas habituées à prendre des apprenants en alternance</i></p> <p><b>Opérateur de formation</b></p>	<p>Les retours des acteurs suggèrent qu'une <b>impulsion politique</b> pourrait permettre de <b>développer l'alternance dans les grandes entreprises et dans le secteur public</b></p>
<b>Employeurs publics</b>	<b>103</b> <i>Données de l'OFFA pour l'année 2021-2022</i>	<p><b>Une minorité de villes</b>, communes et CPAS forment des apprenants en alternance<sup>5</sup></p> <p>Développer l'alternance en secteur public <b>n'a pas été une priorité</b> des politiques d'alternance</p> <p><b>Les règles de gestion des ressources humaines</b> (p. ex., statuts, règles de recrutement...) constituent parfois un obstacle à l'embauche d'alternants</p> <p>Dans le secteur public, la <b>proportion de diplômés du supérieur vs. du secondaire</b> est plus importante qu'ailleurs</p>	<p><i>Je n'ai jamais entendu parler d'un apprenant en alternance au sein d'une administration publique ou d'un OIP</i></p> <p><b>Formateur</b></p>	<p>A titre de comparaison, la <b>France a multiplié par 2 le nombre d'apprentis dans le secteur public entre 2017 et 2021</b> (et compte aujourd'hui 24.800 apprenants dans le secteur public)</p>

1. Au sens strict (sous contrat d'alternance) 2. Taux de participation de ~ 9% multiplié avec le total 3. Selon l'enquête réalisée par ChooseMyCompany sur base de réponses de 37.000 stagiaires (59% du total des réponses) et apprenants en alternance (41% des réponses totales) 4. Etat, collectivités locales, hôpitaux

E. En Belgique francophone, le secteur public accueille ~100 apprenants en alternance par an, soit < 1% du total des apprenants en alternance (à comparer à 3% en France et en Allemagne)

## Nombre d'apprenants en alternance dans le secteur public



### Considérations méthodologiques

- Nombre total d'apprenants (données OFFA)
- Date de référence des données: Septembre 2022
- Nombre de nouveaux contrats en alternance
- Date de référence: 9 Décembre 2021
- Nombre de nouveaux contrats en alternance
- Date de référence: 31 Décembre 2021

! Comparaison du chiffre total des apprenants en Wallonie et à Bruxelles aux nouveaux contrats en alternance en Allemagne et en France

## Exemples d'initiatives régionales



Il existe des initiatives régionales afin d'inciter le secteur public à engager des apprenants en alternance. Par exemple :



Projet pilote incitant des pouvoirs locaux à former des apprenants en alternance tout en réduisant les temps de travail des agents de plus de 60 ans (qui deviennent tuteur)



Appel à projets pour offrir des subsides aux communes qui engagent des apprenants en alternance

Cependant, ces initiatives sont aujourd'hui limitées

Les règles en matière de politique RH (notamment statutaire) demeurent bien souvent un **facteur bloquant** au développement de l'alternance dans le secteur public (impossibilité de recourir à l'alternance au sein de nombreuses administrations publiques)

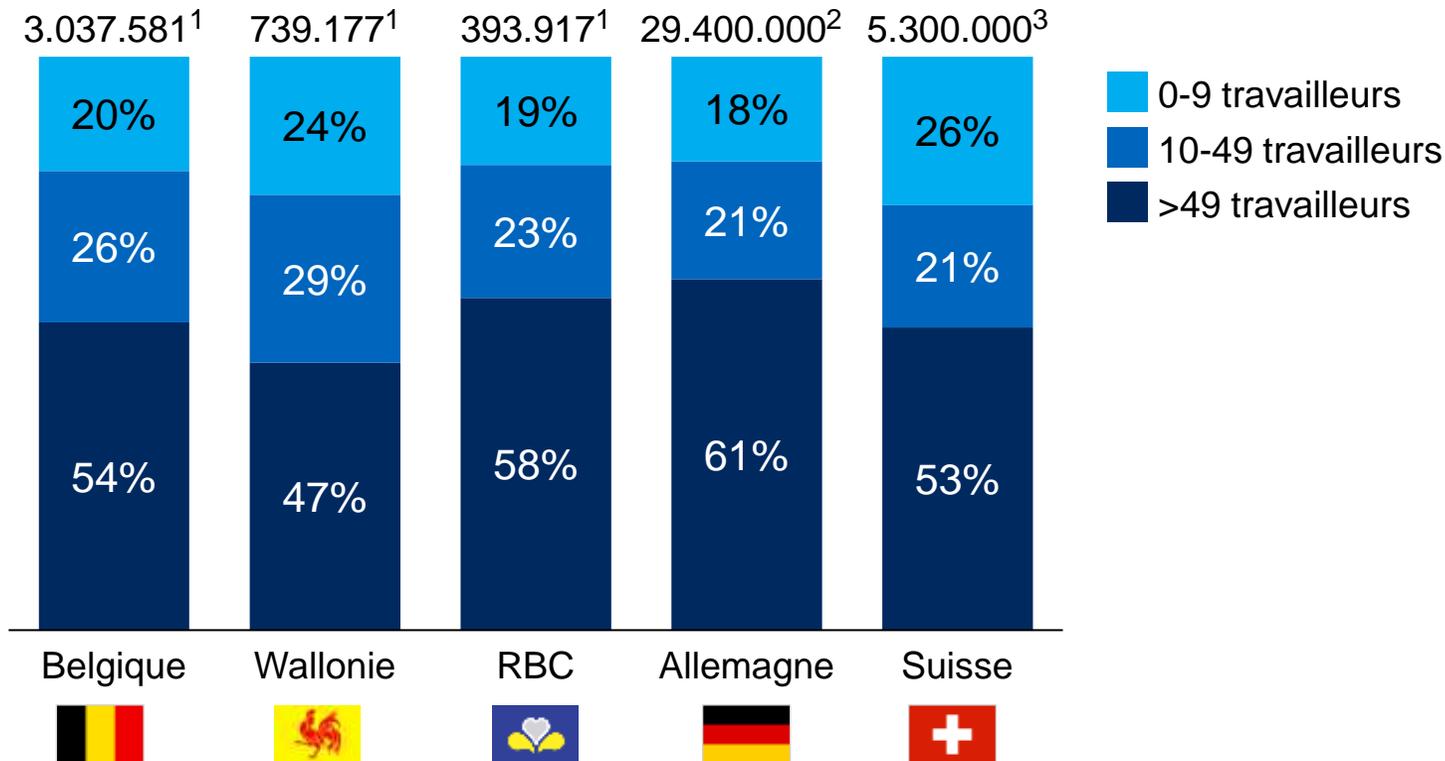
Opportunité de développer l'alternance dans le secteur public en RBC et en Wallonie ?

1. Sous hypothèse que le taux de nouveaux contrats reste stable et se traduit en taux total d'apprenants comparable

Source: OFFA – Base de données OPLA, retirée Juin 2022 | BIBB - Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge nach strukturellen Merkmalen, 9 Décembre 2021 | Le Monde - Boom de l'apprentissage dans la fonction publique, 24 Novembre 2021 | Conseil régional de la Formation, Wallonie | IFAPME | La Libre, «19 pouvoirs locaux wallons participent à l'expérience sur la réduction du temps de travail », 09/2022 | Service public Régional de Bruxelles

# F. Le faible taux de participation des entreprises à l'alternance en Wallonie et en RBC ne semble pas s'expliquer en premier ordre par une plus grande part de PME ou grandes entreprises

Répartition des salariés par taille d'entreprise en Belgique, Allemagne et Suisse, T2 2021



## Messages clés

La proportion des travailleurs employés dans les petites, moyennes et grandes entreprises n'est pas radicalement différente **en Allemagne et en Wallonie et à Bruxelles**

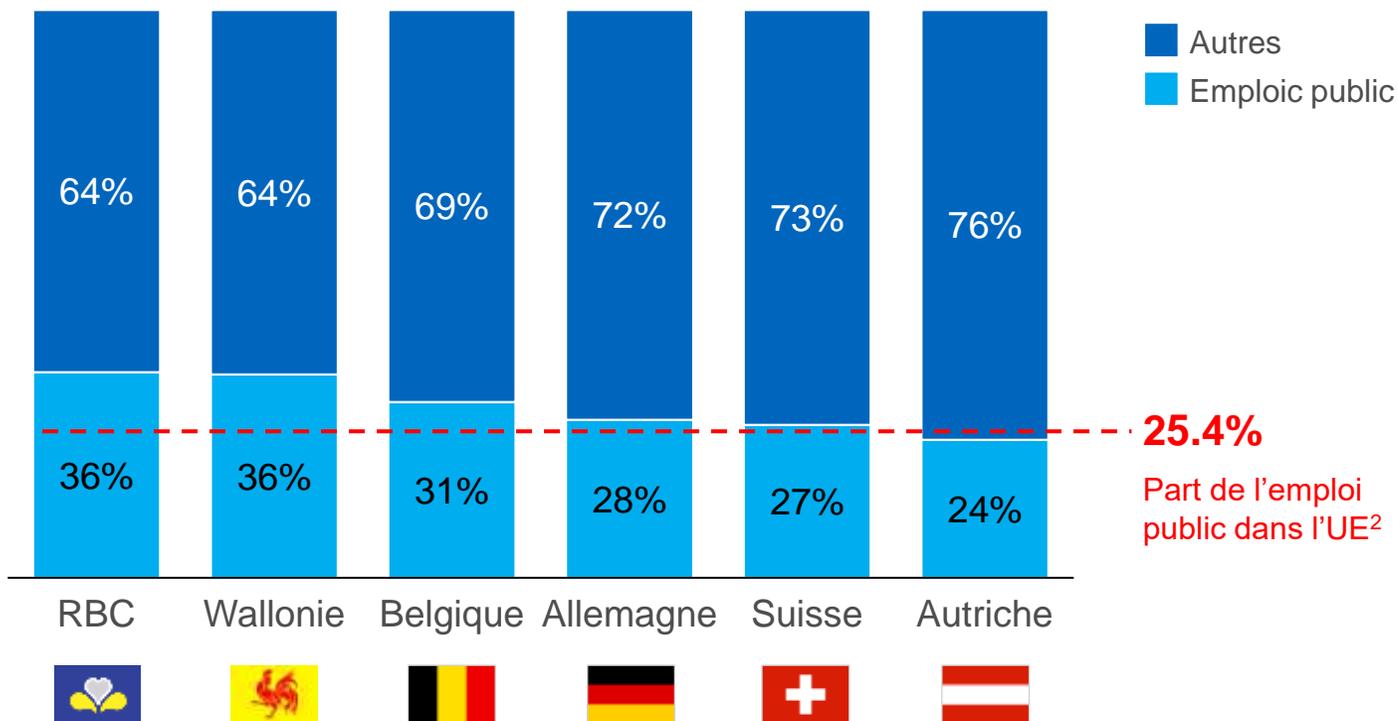
La différence de répartition des salariés en fonction de la taille des employeurs **ne peut donc pas expliquer une partie importante** de la différence de développement de l'alternance avec ces pays

1. Données de ONSS portant sur plus que le système marchand, secteur privé uniquement 2. Système marchand, hors secteur agricole, pêche et financier 3. Seulement des entreprises marchandes

Source: Destatis - Anteile Kleine und Mittlere Unternehmen 2020 nach Größenklassen in % (accédé 6 décembre 2022, données portant sur 2020) | Bundesamt für Statistik - Anteil der Beschäftigten nach Größenklassen der Unternehmen und Wirtschaftssektor, 25 Août 2022 (données portant sur 2020) | ONSS - Répartition des postes de travail par lieu de travail, Q4 2020

# F. La plus grande part de l'emploi public en Wallonie et RBC peut expliquer une partie, mais une partie limitée seulement, du développement plus limité de l'alternance

Part de l'emploi public<sup>1</sup> dans le total des emplois en Belgique – dont en Wallonie et Région de Bruxelles-Capitale - Allemagne, Autriche et Suisse, en % du nombre d'emplois, 2020



## Messages clés

La part de l'emploi public dans le marché de l'emploi en Wallonie et en RBC (36%), est supérieure à la moyenne européenne (25.5%)

Or le secteur public ne fait pas partie des principaux secteurs accueillant des alternants : il représente moins de 1% des apprenants en alternance en Belgique francophone (et participe moins à l'alternance que le secteur privé dans les autres pays)

La plus grande part de l'emploi public en Wallonie et RBC peut expliquer une partie du développement plus limité de l'alternance... mais une partie limitée seulement (dans la mesure où la différence d'emploi public ne concerne, in fine, que max. 10% de l'emploi total)

1. Regroupe les sous-secteurs O. Administration publique et défense ; sécurité sociale obligatoire ; P. Enseignement Q. Santé humaine et action sociale | 2. EU (27)

# F. Le faible taux de participation des entreprises à l'alternance en Wallonie et en RBC ne semble pas s'expliquer par une différence majeure de composition sectorielle de l'emploi



Secteurs représentés dans le tissu d'entreprises et présentant une répartition sectorielle similaire avec les autres pays

Autres secteurs représentés dans le tissu d'entreprises

## Principaux secteurs en termes d'emploi<sup>1</sup>, 2020 (Belgique 2022)

# d'employés par secteur

	RBC 	Wallonie 	Belgique 	Allemagne 	Autriche 
Commerce <sup>2</sup>	14%	18%	17%	13%	22%
Construction	3%	8%	7%	11%	10%
Hébergement et restauration	6%	4%	4%	5%	9%
Activités médico-sociales et sociales	8%	12%	10%	3%	5.6%
Industrie	4%	17%	16%	18%	na
Transports et entreposage	2%	4%	5%	na	4%
Activités juridiques, comptables, techniques, conseil de gestion	7%	3%	5%	na	2%
Activités de services administratifs et de soutien	16%	13%	14%	8%	3%
Activités financières et d'assurance	13%	2%	4%	na	2%



## Messages clés

Le tissu d'entreprises présent en Wallonie et en RBC présente des similarités avec l'Allemagne et l'Autriche - pays ayant développé l'alternance - en termes de répartition sectorielle

Certains secteurs, comme le commerce, construction, l'industrie, le transport et entreposage ou encore l'hébergement//restauration, présentent une répartition sectorielle proches

A noter une exception en RBC, où les secteurs de la construction ou de l'industrie sont peu représentés parmi les emplois, mais où les activités de services administratifs et de soutien représentent 16% des employés



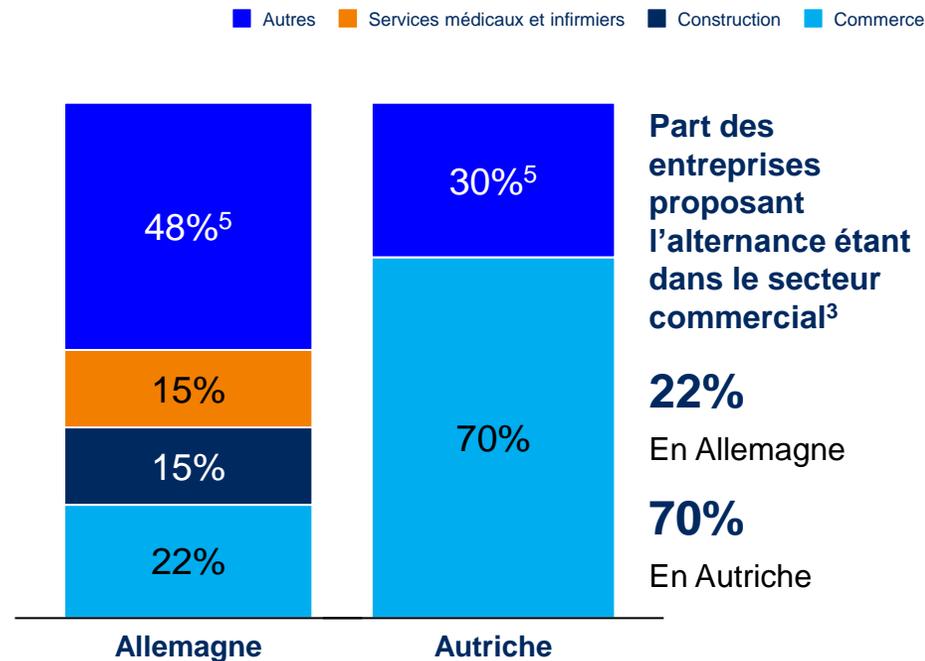
La comparaison entre les données doit être analysée avec précaution et à titre d'ordre de grandeur, les sources des données étant différentes

1. Secteurs privés uniquement. Les secteurs ne sont pas classés par ordre de grandeur par pays | 2. Inclus commerce de gros, national et international, et commerce de détail (retail)

# F. Parmi les secteurs qui présentent une répartition similaire du tissu d'entreprises en Belgique francophone et en Allemagne ou en Autriche, le commerce est aussi parmi les principaux secteurs qui participent à l'alternance

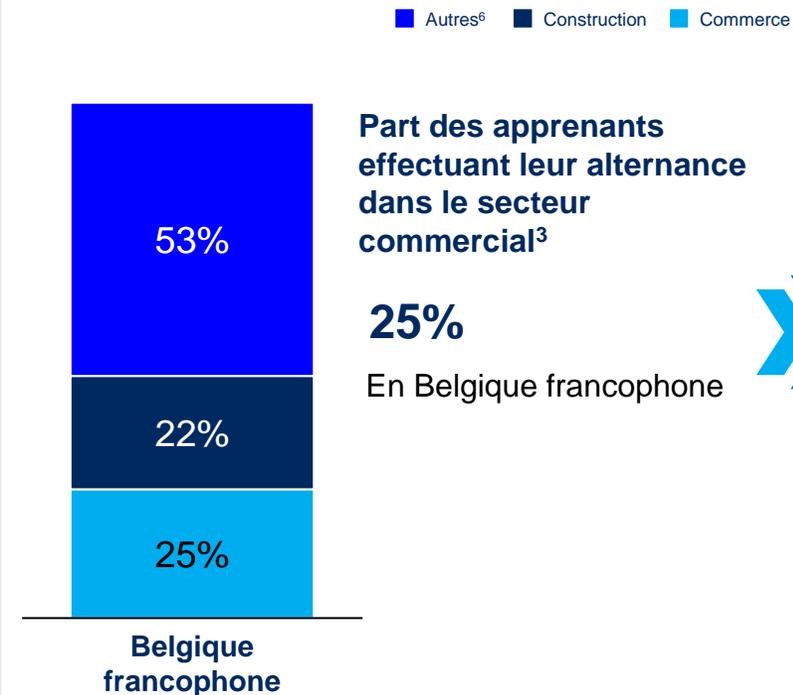
## Répartition par secteur<sup>1</sup> des entreprises proposant l'alternance, 2020

# d'entreprises proposant l'alternance



## Répartition par secteur<sup>1</sup> du nombre d'apprenants en Belgique francophone, 2021

# d'apprenants suivant une formation en apprentissage



## Messages clés

En Autriche, 70% des entreprises qui accueillent des alternants sont dans le secteur commercial, et 22% en Allemagne, ce qui laisse présager d'une importance significative de ce secteur dans l'alternance dans chacun des pays. En Belgique, 25% des alternants sont inscrits dans le secteur commercial

La répartition sectorielle des apprenants entre Wallonie/ RBC et l'Allemagne ne semble pas indiquer de différences majeure qui expliquerait le développement plus faible de l'alternance en Belgique Francophone : **les secteurs accueillant une forte part d'apprenants en Allemagne ne sont pas sous développés en Wallonie et en RBC**



La comparaison entre les données doit être **analysée avec précaution et à titre d'ordre de grandeur**, les sources des données étant différentes

1. Secteurs privés uniquement | 2. Inclus commerce de gros, national et international, et commerce de détail (retail)  
 3. Inclus la filière bois, métal et technologies, métiers du secteur des animaux, transport et logistique, industrie chimique et pharmaceutique  
 4. Secteur présentant une proportion similaire dans les tissus d'entreprise de Belgique francophone, d'Allemagne et d'Autriche  
 5. Inclut l'agriculture, la production d'eau et d'énergie, l'industrie chimique et pharmaceutique, l'industrie du génie mécanique et automobile, le métal et les composantes électriques, le transport et la logistique, l'information et la communication, l'hébergement et la restauration, la R&D, l'éducation, les activités de services, la production de biens, les activités financières, immobilières et d'assurance, et autres  
 6. Comprend l'industrie, transport et entreposage, information et conseil, tourisme et hébergement et autres  
 7. Inclut alimentation, mobilité, soins aux personnes, métiers du secteur vert, électricité, gestion et tourisme et autres

# G. Les retours des employeurs sont contrastés sur la question du nombre de places de stage disponibles...

## Ce que nous avons entendu....

De (certains) employeurs (surtout dans les secteurs en pénurie)

Une « **pénurie d'apprenants** » avec des employeurs se déclarant **prêts à accueillir beaucoup plus d'apprenants** en alternance si l'occasion leur en est offerte

« *Les entreprises du secteur de la construction pleurent pour avoir plus d'apprenants* »

« *Je prendrais bien 3 fois plus d'apprenants mais je n'en trouve pas suffisamment* »

De (certains) acteurs de l'alternance (e.g., opérateurs de formations)

Un manque de places de stage « **réellement** » offertes par les employeurs

« *Les fédérations sectorielles se plaignent dans la presse mais quand on essaie de trouver des places de stage auprès des employeurs eux-mêmes, bien souvent on n'en trouve pas* »

« *Les employeurs se disent prêts à accepter n'importe qui mais en pratique, ils cherchent le mouton à 5 pattes et refusent la plupart des candidats qu'on leur a proposés* »

**Note** : En 2021, le pôle alternance d'Actiris a contacté près de 1200 employeurs bruxellois par an, 271 employeurs ont marqué leur intérêt et ouvert 754 possibilités de stage<sup>1</sup>

## Conclusions

Les données ne permettent pas de distinguer entre les différentes hypothèses... Cependant, sur base des retours des acteurs, une **image cohérente (mais nuancée)** semble ressortir de l'ensemble des entretiens:



Dans les **secteurs en pénurie** (par ex., construction), il semble bien y avoir une **pénurie d'apprenants avec de nombreux employeurs prêts à accueillir beaucoup plus d'apprenants** même avec de faibles niveaux de qualification... pour autant que ceux-ci démontrent un minimum de motivation et de savoir-être professionnel



Dans d'**autres secteurs** (hors cas de pénurie marquée), la **pénurie de places de stage** semble bien être une réalité, avec peu d'employeurs participant (ou participant à l'échelle) à l'alternance



De manière générale, le profil **des candidats** à l'alternance (dans le cadre de la relégation actuelle) semble être un **frein à l'ouverture de places de stage supplémentaires**



En outre, certains employeurs / secteurs semblent effectivement placer des **exigences de compétences « à l'entrée »** très élevées résultant de facto en **l'exclusion de nombreux candidats potentiels**

1. Une possibilité de stage ne se concrétisent pas forcément en place de stage effective puisque un employeur est limité en terme d'apprentis à former

Sources : Entretiens et groupe de discussion avec des employeurs réalisées en août et septembre 2022 ; Actiris

## G. Développer l'alternance à l'échelle nécessitera d'apporter des réponses concrètes sur différents éléments pour « débloquer » la participation des employeurs à l'alternance (1/3)

Dimension à adresser	Éléments illustratifs clés	Renvoi
<b>Niveau de compétences, de maturité et de motivation des candidats à l'alternance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>La question du <b>manque de préparation</b> des apprenants à l'entrée en alternance est apparue comme un des principaux freins à la participation des employeurs à l'alternance</li><li>La question est particulièrement revenue <b>au sein de l'enseignement</b> – qui accueille des publics fragiles souvent au bord du décrochage mais en obligation scolaire, pour lesquels la capacité d'autonomie en milieu de travail n'est pas toujours déjà acquise</li></ul>	 Voir Partie VII. Chapitre 1a. « <b>Apprenants</b> », sous-section « <b>2 : Conditions d'accès et préparation à l'alternance</b> »  Voir Partie VII. Chapitre 2c. « <b>Pédagogie et compétences transversales</b> », sous-section « <b>3.1 : Compétences comportementales et savoir-être professionnel</b> »
<b>Taux de décrochage élevé dans l'alternance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les données des différents opérateurs indiquent toutes un taux de décrochage élevé des apprenants en alternance (chiffres autour de 65%-70% de décrochage entre la 1ère et la dernière année d'alternance selon les opérateurs)</li><li>Dans la mesure où les bénéfices d'alternance <b>pour les employeurs</b> sont principalement accrus à partir de la deuxième et troisième année, le décrochage des étudiants est un <b>facteur dissuasif de participation à l'alternance</b></li></ul>	 Voir Partie VII. Chapitre 1a. « <b>Apprenants</b> », Section 3. « <b>Décrochage</b> » Voir Partie VII. « <b>Diagnostic des facteurs d'input</b> » Section « <b>5 : Taux de décrochage dans l'enseignement qualifiant</b> »
<b>Absence de culture historique et d'écosystème d'alternance dans le monde du travail en Belgique francophone</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Le succès de l'alternance en Allemagne, en Autriche et en Suisse est le fruit d'un <b>développement de long-terme</b> qui a ancré le recours à l'alternance dans les pratiques et les cultures des employeurs et des secteurs</li><li>Développer l'alternance à l'échelle en Belgique francophone nécessiterait de penser des <b>initiatives susceptibles de développer progressivement une telle culture</b></li></ul>	
<b>Manque de connaissances de l'alternance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les filières d'alternance et leur potentiel souffrent encore d'un <b>manque de visibilité et de connaissances</b> p.ex., <b>2 employeurs sur 3 n'accueillant</b> pas d'apprenants en alternance citent le manque de connaissances sur les différentes filières comme un frein à l'accueil d'un apprenant</li></ul>	 Voir Partie VII. Chapitre 2a. / 2b. « <b>Promotion et image des métiers et formations</b> » et « <b>Orientation vers la formation</b> » Section « <b>A. Défi majeur</b> » - Sous-section « <b>v. Image négative, méconnaissance et choix négatifs de l'alternance</b> »

# G. Développer l'alternance à l'échelle nécessitera d'apporter des réponses concrètes sur différents éléments pour « débloquer » la participation des employeurs à l'alternance (2/3)

Dimension à adresser	Éléments illustratifs clés	Renvoi
Niveau hétérogène de structuration des secteurs (et globalement plus limité qu'en Allemagne ou en Suisse par exemple)	<ul style="list-style-type: none"><li>Le <b>niveau de structuration</b> et d'organisation des secteurs en Belgique francophone est :<ul style="list-style-type: none"><li><b>Fortement hétérogène</b> (certains secteurs sont déjà bien organisés avec des moyens conséquents dans leurs fonds sectoriels ; d'autres sont peu voire pas organisés avec des moyens collectifs limités)</li><li><b>Globalement plus faible qu'en Allemagne ou en Suisse</b> où les secteurs jouent un véritable rôle structurant</li></ul></li><li>Le développement de l'alternance dans les secteurs les moins organisés nécessiterait des <b>modalités spécifiques</b></li></ul>	
Hétérogénéité dans les rapports coûts-bénéfices de l'alternance	<ul style="list-style-type: none"><li>Si les analyses réalisées dans ce rapport semblent indiquer que l'alternance présente, en moyenne, un rapport « coût bénéfice » positif pour les employeurs, ce <b>rapport coût bénéfice de l'alternance varie</b> de manière significative entre secteurs ainsi qu'entre types d'entreprises (p.ex., petit commerce vs. site industriel de plus de 50 employés), en fonction notamment de : la productivité relative des apprenants, la capacité à dégager du temps des tuteurs, du temps d'accompagnement nécessaire et de la durée de la formation pour devenir productif, de la « tension » dans la demande de travail...</li><li>Le développement de l'alternance nécessiterait sans doute de <b>prendre en compte cette hétérogénéité dans les mesures</b> (notamment les incitants financiers) mis en place</li></ul>	 Voir Partie VII. Chapitre 1b. « <b>Employeurs, secteurs et partenaires sociaux</b> » Section 1.3 : « <b>La question de l'(in)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires pour promouvoir la participation des employeurs dans les programmes d'alternance</b> »
Difficultés spécifiques aux (T)PME	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Moins de capacité et de ressources disponibles</b> pour prendre en charge les gens et faire de l'encadrement</li><li><b>Des barrières fiscales et sociales</b> à l'entrée dans l'alternance qui représentent une charge de travail supplémentaire importante pour les PME</li><li><b>Une demande variable et une saisonnalité du travail</b></li><li><b>Un positionnement opérationnel souvent plus spécialisé</b> que les grandes entreprises et donc pas forcément la capacité à offrir une formation en entreprise complète aux apprenants (certains auteurs suggèrent la rotation des apprenants entre PME comme solution)</li></ul>	 Voir <b>pages suivantes</b>
Valorisation des employeurs	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Défi de la valorisation des employeurs</b> qui jouent un rôle plus important que la moyenne dans la formation initiale des travailleurs</li><li><b>La difficulté à trouver des tuteurs</b>, en lien avec le manque de valorisation, est le principal goulot d'étranglement ; en Wallonie et RBC, aucun incitant financier n'existe pour les tuteurs, alors que les tâches liées au rôle de tuteur sont nombreuses, fréquentes et peu digitalisées</li></ul>	 Voir Partie VII. Chapitre 1b. « <b>Employeurs, secteurs et partenaires sociaux</b> » Section 1.5 : « <b>La question de tuteurs</b> »

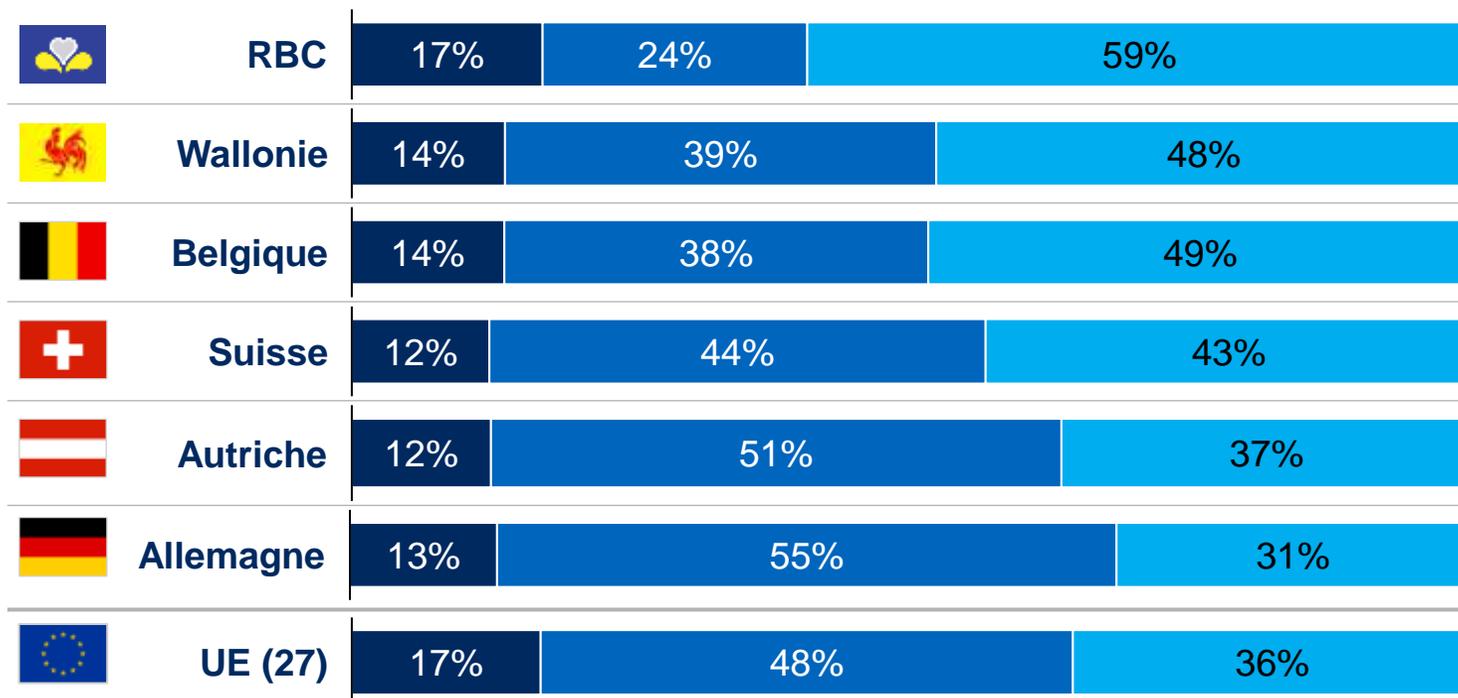
## G. Développer l'alternance à l'échelle nécessitera d'apporter des réponses concrètes sur différents éléments pour « débloquer » la participation des employeurs à l'alternance (3/3)

Dimension à adresser	Éléments illustratifs clés	Renvoi
<b>Attentes élevées des employeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les échanges avec les opérateurs de formation et les apprenants ont révélé l'existence <b>d'attentes parfois irréalistes</b> de certains employeurs au regard de ce qu'il est raisonnable d'attendre professionnellement d'un jeune de 15-16 ans</li></ul>	
<b>Importance des dispositifs d'emplois aidés en Wallonie et à Bruxelles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Certains acteurs relèvent que <b>l'importance des dispositifs des emplois aidés</b> en Wallonie et à Bruxelles créent une <b>alternative intéressante</b> à l'alternance pour les employeurs, au détriment du recours à l'alternance pour une partie de ces employeurs</li></ul>	
<b>Obstacles administratifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les retours des acteurs de terrain n'ont pas fait remonter de <b>points de douleur majeurs sur le processus d'agrément</b> des entreprises</li><li>Néanmoins, les <b>obstacles administratifs</b> (réglementation sociale, fiscale...) ont souvent été cités comme obstacles à l'engagement des employeurs à l'alternance, en particulier pour ceux dont il s'agit de la 1<sup>ère</sup> participation</li></ul>	 Voir Partie VII. Chapitre 1b. « <b>Employeurs, secteurs et partenaires sociaux</b> » Section 1.4. « <b>La procédure d'agrément et les conditions d'accès pour accueillir un apprenant en alternance</b> »
<b>Appariement de l'offre et de la demande</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Le taux élevé de jeunes apprenants en alternance ne disposant pas de stage (même dans les secteurs en forte demande de travailleurs) indique une <b>opportunité potentielle d'amélioration des mécanismes d'appariement</b> de l'offre et de la demande</li></ul>	 Voir Partie VII. Chapitre 1a. « <b>Apprenants</b> » - Section 3. « <b>Appariement</b> »

# G. La part plus importante de l'emploi de niveau « enseignement supérieur » en Wallonie et à Bruxelles peut expliquer une partie du développement plus limité de l'alternance et souligner sa pertinence potentielle dans le supérieur

■ Enseignement primaire<sup>1</sup> ■ Enseignement secondaire<sup>2</sup> ■ Enseignement supérieur

Répartition de la population en emploi par niveau d'éducation en Belgique – dont dans les régions de Wallonie et de Bruxelles-Capitale -, en Allemagne, en Autriche et en Suisse, en % de l'emploi total, 2021



## Messages clés

En Wallonie et à Bruxelles, la majorité des emplois est occupée par des diplômés de l'enseignement supérieur (48% et 59%)

Dans les pays avec une forte culture de l'alternance comme l'Allemagne, la majorité des personnes en emploi est diplômée de l'enseignement secondaire (55% pour l'Allemagne)

En sachant que l'alternance est moins développée dans l'enseignement supérieur en Belgique francophone et de manière générale, la part plus importante de l'emploi des diplômés de l'enseignement supérieur peut expliquer une partie du développement moins important de l'alternance en Belgique francophone, soulignant la pertinence potentielle du développement de l'alternance dans le supérieur (Voir Partie VII. Chapitre 3c. « Offres et parcours » - section « B. Opportunité de développer l'alternance dans l'enseignement supérieur ? »)

1. Et enseignement inférieur, et premier cycle de l'enseignement secondaire | 2 Deuxième cycle, et enseignement post-secondaire non supérieur | 3. La proportion d'emplois à qualification supérieure plus importante en Région bruxelloise s'explique en partie par la « tertiarisation » de son économie (plus de neuf emplois sur dix à Bruxelles, dont plus de la moitié dans les services marchands)

# G. Exemple de mesures prises à l'étranger - A l'étranger, des exemples de politiques non-financières d'engagement des employeurs pour développer une culture de coopération entre acteurs de l'alternance

NON EXHAUSTIF



Mise en place de « coopératives » administratives au service des employeurs

En Norvège, **regroupements de PME dans des « bureaux de formation »** pour :

- **Assurer la formation** des alternants
- **Couvrir les questions administratives liées à l'alternance** et ainsi favoriser la participation des PME en facilitant les procédures administratives – *voir page précédente*



Fondation d'antennes locale du **GAN (Global Apprenticeship Network)** pour communiquer et promouvoir l'apprentissage en milieu de travail

- En Espagne ou Turquie, **création d'antennes du GAN** pour :
- **Communiquer sur** le concept d'alternance
- **Partager les bonnes pratiques** et améliorer le statut des programmes d'apprentissage

Cela se fait sous la coordination de l'Organisation Internationale des Employeurs et avec la participation d'institutions publiques et d'entreprises internationales comme Adecco Group, Ericsson ou IBM

# G. Pour les PME, la complexité sociale / fiscale et un rapport coût/bénéfice plus bas sont revenus comme un obstacle à leur participation à l'alternance

## Les acteurs et la recherche pointent des obstacles et difficultés propres aux (T)PME

**Moins de capacité et de ressources disponibles** pour prendre en charge les gens et faire de l'encadrement

**Des barrières fiscales et sociales** à l'entrée dans l'alternance qui représentent une charge de travail supplémentaire comparativement plus importante pour les PME

Une **échelle** pas toujours suffisante pour justifier d'un ETP supplémentaire

**Une demande variable** et une saisonnalité du travail

Des difficultés spécifiques liées aux secteurs qui ne peuvent pas être adressées par des politiques pour tous les employeurs **mais plutôt par des plans d'actions à l'échelle du secteur** (p. ex. les entreprises en milieu rural sont souvent des PME et ont des contraintes d'éloignement pour recruter, développer l'alternance dans ces entreprises nécessite donc de trouver une réponse à cette contrainte de distance)

Un **positionnement opérationnel souvent plus spécialisé** que les grandes entreprises et donc pas nécessairement la capacité à offrir une formation en entreprise complète aux apprenants (certains auteurs suggèrent la rotation des apprenants entre PME comme solution)



## La mutualisation comme réponse : l'exemple de la Norvège

**Création de coopératives de PME** sous forme de « bureaux de formation » pour assurer :

- **La formation des apprentis** (p.ex., définition du contenu de formation)
- **Une gestion administrative centralisée des apprentis notamment en faisant l'intermédiaire** avec les autorités locales et les apprenants, (signature des contrats d'alternance directement entre ces bureaux et l'Etat – même si chaque nouvel employeur doit préalablement être approuvé par les autorités)
- **L'allocation de ressources pour délivrer des formations de qualité** (gestion d'un dispositif d'assurance qualité, formation de tuteurs, recrutement de nouvelles entreprises)

Le recours à ces « bureaux » est en constante augmentation depuis 20 ans et représente aujourd'hui **70 à 80% des employeurs** en alternance en Norvège. Ce système permet notamment de :

- Favoriser la **participation des PME en facilitant les procédures administratives**
- Assurer **la qualité des formations** et leur **pertinence** quant aux **besoins sectoriels**

# Contenu de ce chapitre

## 1. Constats relatifs à l'alternance

1.1 : La participation des employeurs à l'alternance et l'ouverture de places de stage

### **1.2 : L'information et la promotion de l'alternance auprès des employeurs**

1.3 : La question de l'(in)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires pour promouvoir la participation des employeurs dans les programmes d'alternance

1.4 : La procédure d'agrément et les conditions d'accès pour accueillir un apprenant en alternance

1.5 : La question des tuteurs

1.6 : Les modalités d'organisation de l'alternance

## 2. Constats transversaux

# Messages clés : Information et promotion de l'alternance auprès des employeurs

---

- A 79% des employeurs wallons connaissent les CEFA et 92% les centres IFAPME

---

- B 2 employeurs sur 3 n'accueillant pas d'apprenants en alternance citent le manque de connaissance sur les différentes filières comme un frein à l'accueil d'un apprenant

---

- C 60% des employeurs qui accueillent des apprenants ont été informés des avantages financiers qui peuvent leur être accordés

---

- D Le déficit d'information des employeurs vis-à-vis de l'alternance peut s'expliquer en partie par la multiplicité des interlocuteurs et la complexité de l'écosystème

---

- E Le coach / représentant sectoriel est censé jouer un rôle clé dans le développement de l'alternance, notamment auprès des employeurs ... mais il y a actuellement un coach sectoriel pour 1.100 unités d'établissement agréées

**Le manque d'informations et de promotion de l'alternance semblent faire partie des principaux facteurs limitant la participation des employeurs à l'alternance**

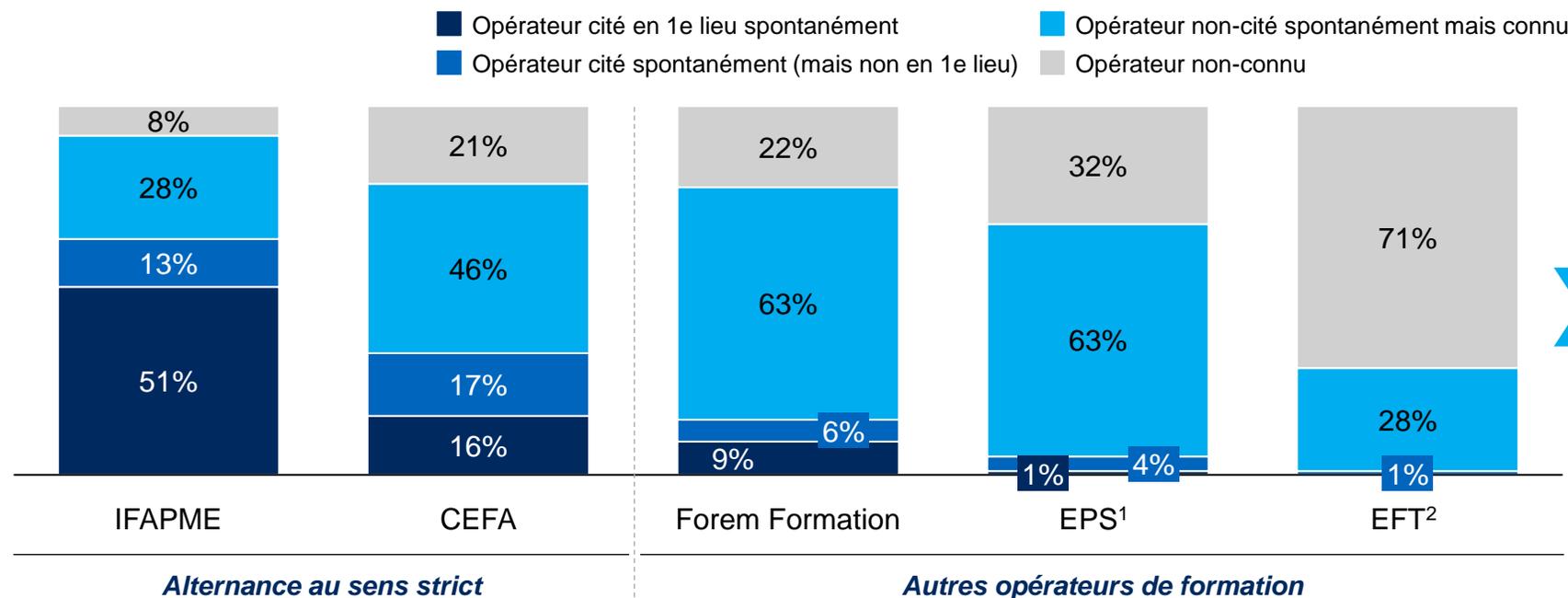
# A. 79% des employeurs wallons connaissent les CEFA et 92% les centres IFAPME

WALLONIE UNIQUEMENT, ABSENCE DE DONNEES POUR RBC

! Sur base d'une enquête potentiellement non représentative réalisée en Wallonie; l'EFP a confirmé l'absence d'étude sur ce sujet

## Quelles filières ou organisations d'apprentissage et de formation en alternance connaissez-vous en Wallonie ?

En % du total de répondants connaissant / utilisant la formation en alternance (n = 755), 2016



L'IFAPME est connue de la grande majorité des employeurs (92%)

Les CEFA sont moins connus avec 33% des employeurs les citant spontanément en tant qu'opérateurs de formation en alternance

D'autres formes d'alternance comme Forem Formation sont connues en Wallonie mais sont moins citées spontanément (15% des employeurs)

A noter: 90% des employeurs connaissent la formation en alternance<sup>3</sup>

### Méthodologie de l'enquête:

- Enquête quantitative réalisée auprès de 1.003 employeurs en Wallonie en 2016
- Représentation des TPEs et PME représentative du tissu économique wallon à 87% et 12% respectivement

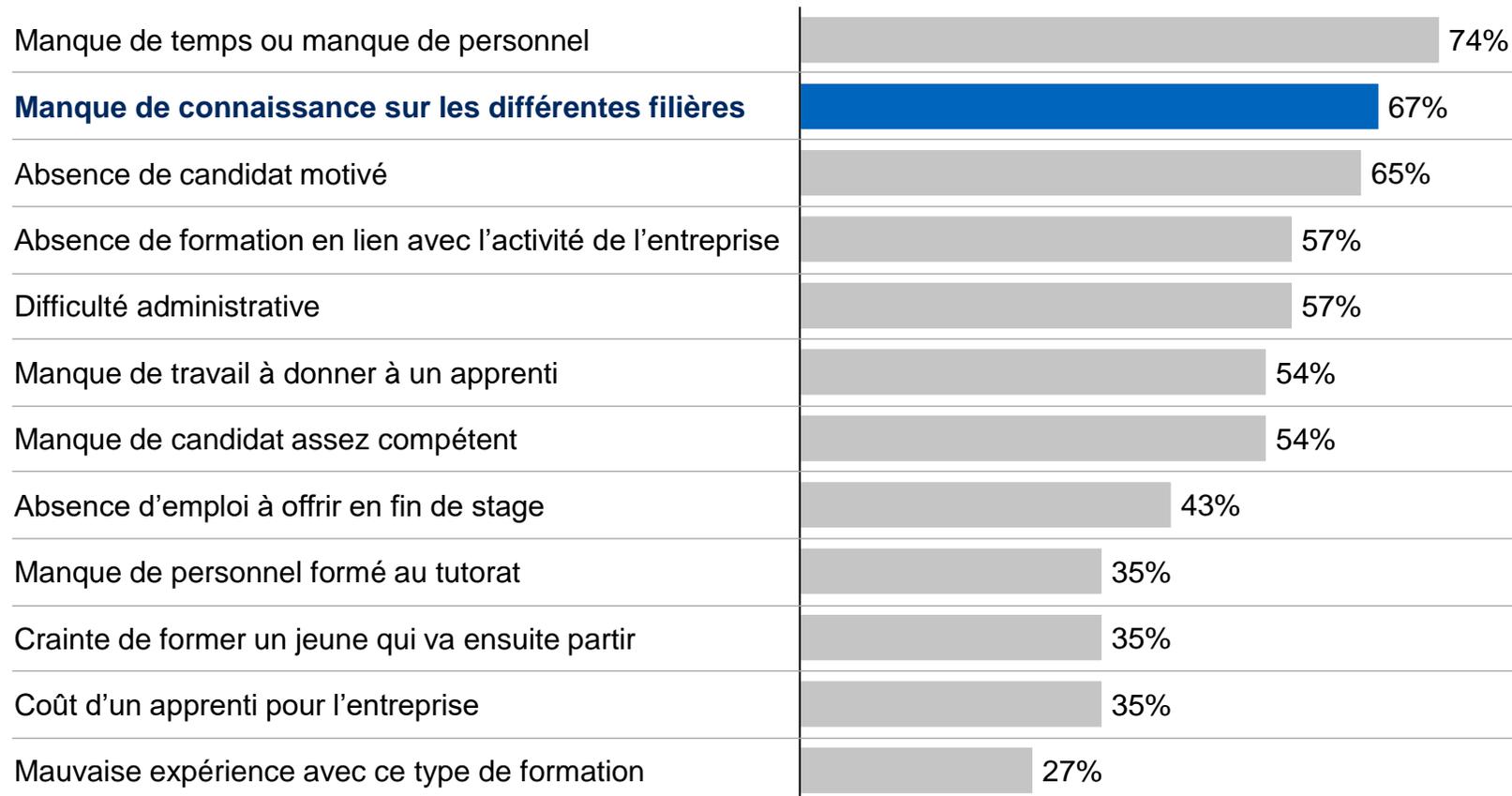
1.Enseignement de Promotion Sociale 2. Entreprises de Formation par le Travail 3. En date de l'enquête en 2016

## B. Deux employeurs sur trois n'accueillant pas d'apprenant en alternance citent le manque de connaissance sur les différentes filières comme un frein à l'accueil d'apprenants

WALLONIE UNIQUEMENT

### Quels éléments ont déjà constitué un frein à la prise d'un apprenant ?

En % du total de répondants n'utilisant pas la formation en alternance (n = 248), 2016



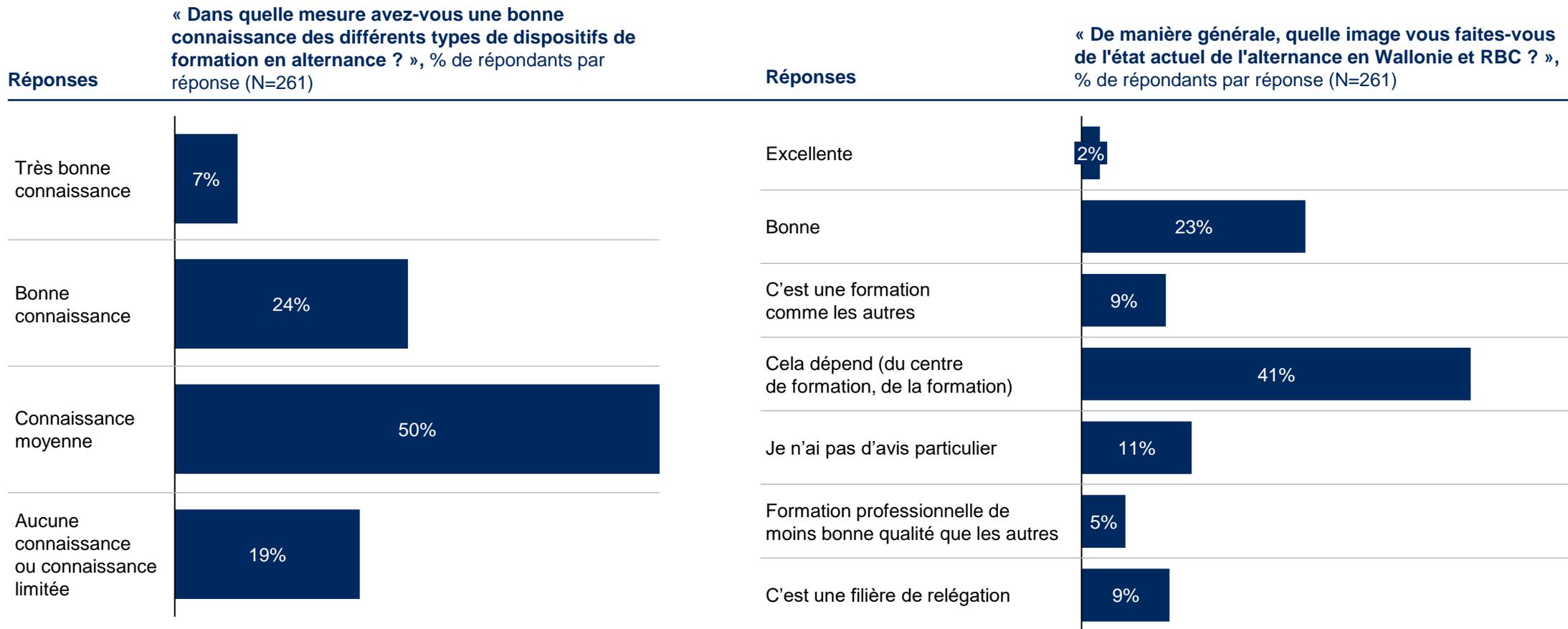
Les principaux freins à la l'accueil d'un apprenant auprès d'un employeur sont le **manque de temps et de personnel**, le **manque de connaissance sur les différentes filières**, et l'**absence de candidat motivé**

**67% des employeurs** n'utilisant pas la formation en alternance citent le **manque de connaissance sur les différentes filières** comme un frein à l'embauche d'un apprenant

Le **coût d'un apprenti** pour l'employeur et la **crainte de former un jeune qui va ensuite partir** sont également cités, mais semble **moins importants relativement aux autres freins**

## B. ~30% des employeurs ont une bonne ou très bonne connaissance des différents types de dispositifs de formation en alternance (réserve: échantillon limité sur base volontaire)

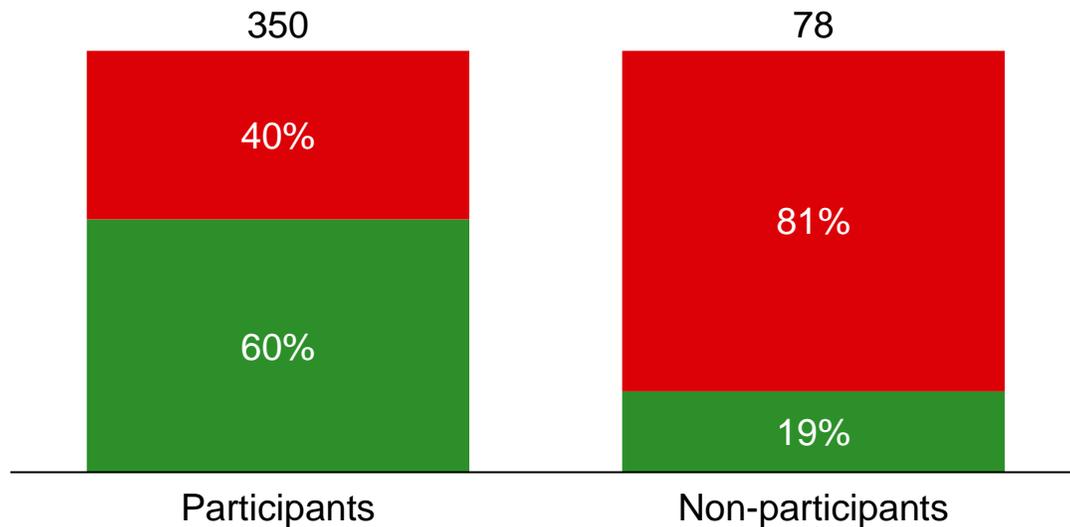
### Selon les employeurs



## C. 60% des employeurs qui accueillent des apprenants ont été informés des avantages financiers qui peuvent leur être accordés

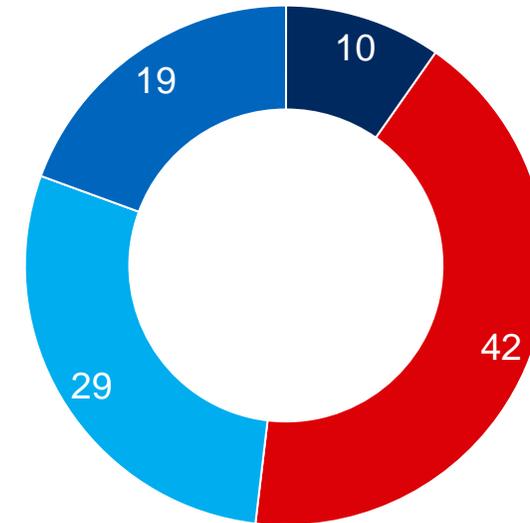
Avez-vous déjà été informé d'avantages financiers accordés aux employeurs qui engagent des personnes dans le cadre d'une formation en alternance ?, % des réponses (N = 428)

■ Oui ■ Non



Type d'avantages financiers accordés aux employeurs dans le cadre de l'alternance, % des réponses (N = 350)

■ Prime P1 indépendant ■ Exonération de la cotisation sociale  
■ Prime P2 entreprise ■ Oui mais je ne sais pas de laquelle/desquelles il s'agit



### Messages clés

- 60% des employeurs qui pratiquent l'alternance indiquent **avoir été informés des avantages financiers** liés à l'alternance; ce taux est de 20% pour les employeurs qui n'accueillent pas d'apprenants
- 42% des employeurs qui engagent des personnes dans le cadre d'une formation en alternance savent qu'elles reçoivent des avantages financiers mais ne savent pas lesquels

## C. Les entretiens et les groupes de discussions réalisés avec des employeurs indiquent un manque d'informations vis-à-vis de l'alternance

**Au niveau de la connaissance des acteurs de l'écosystème / de la complexité de l'écosystème**

« Je n'ai jamais entendu parler de l'OFFA »

RH en charge des stagiaires et apprenants

« J'adore l'alternance et aimerais prendre 3 fois plus d'apprenants mais le système est trop complexe et il faut beaucoup de temps et de ressources pour comprendre les salaires, les droits aux congés etc. »

*Talent development manager*

**Au niveau des agréments et des primes**

« Je ne savais pas qu'il y avait des agréments pour les entreprises »

RH dans une entreprise de plus de 50 travailleurs

« Vraiment, il y a des primes pour les entreprises qui embauchent des apprenants en alternance ? »

Recruteur (secteur de la chimie)

**Au niveau des coaches sectoriels / référents / délégués à la tutelle**

« Je n'ai jamais entendu parlé des coaches sectoriels. Quel est leur rôle ? »

Recruteur dans le secteur de la chimie

« Qu'est ce que c'est qu'un coach sectoriel ? »

RH dans une entreprise qui emploie 16 apprenants en alternance

## D. Les employeurs citent 3 principaux défis liés à la multiplicité des interlocuteurs avec lesquels ils doivent échanger

### Défis

### Rationnel

### Citations

<b>1</b>	<b>Multiplicité des types d'opérateurs &amp; d'acteurs</b>	<p>6 grands types d'acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>3 types d'opérateurs de formation: CEFA, IFAPME et EFP</b></li><li>▪ <b>OFFA</b></li><li>▪ <b>FOREM</b></li><li>▪ <b>Coachs / représentants sectoriels</b></li></ul>	<p>« Je dois contacter à la fois l'IFAPME et quelques CEFA. Je ne m'y retrouve plus »</p> <p>Employeur dans la construction</p>
<b>2</b>	<b>Au sein de chaque opérateur, multiplicité des interlocuteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>&gt; 40 centres CEFA</b> (et &gt;100 en incluant les écoles avec partenariat CEFA)</li><li>▪ <b>24 centres IFAPME</b></li></ul>	<p>« Je dois contacter 6 ou 7 CEFA différents pour recruter suffisamment d'apprenants. Je ne m'y retrouve plus »</p> <p>Employeur dans la construction</p>
<b>3</b>	<b>Dispositifs différents en fonction des centres de formation et de leur localisation</b>	<p>Au niveau des droits aux congés ou des primes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les règles <b>varient entre opérateurs</b></li><li>▪ Les primes <b>varient entre régions</b></li></ul>	<p>« Les règles en termes de congé et de droits pour les apprenants varient d'un centre à l'autre. Je ne comprend rien aux différents barèmes des apprenants »</p> <p>Employeur dans la coiffure</p>

### Messages clés

La **complexité de l'écosystème** n'aide pas toujours les employeurs à trouver le bon interlocuteur et /ou la bonne information

Certains employeurs se questionnent sur l'opportunité d'avoir un nombre limité d'interlocuteurs clairement identifiés pour les employeurs

# D. Comparaison des principales sources d'information relatives à l'alternance à destination des employeurs

Pays / Géographie	Principale source d'information pour les employeurs sur l'alternance	Présence d'informations sur les démarches administratives à suivre pour embaucher un apprenant	 Existant / En place  Partiellement existant / en place  Inexistant		
			Possibilité de poster des offres d'accueil	Moteur de recherche pour les formateurs	Plateforme centralisée pour les employeurs
 <b>Wallonie et RBC</b>	Site internet de l'OFFA Actiris (RBC)	 Informations sur les démarches et bases légales Renvoi aux administrations responsables	 Pas de plateforme permettant la recherche des employeurs et apprenants	 Catalogue des formations possibles	 Manque de moteur de recherche pour employeurs et apprenants <i>Pour RBC spécifiquement, voir page suivante</i>
 <b>Allemagne</b>	Plateforme web de l'agence fédérale pour le travail	 Etablissement de contact avec les chambres de commerce pour les démarches de certification	 Portail de recrutement – recherche d'apprenants et diffusion d'offres d'emploi	 Informations sur les parcours et liens envers les listes de formations	 Certaines démarches administratives faites auprès des chambres
 <b>France</b>	Portail de l'alternance <a href="https://www.alternance.emploi.gouv.fr/accueil">https://www.alternance.emploi.gouv.fr/accueil</a>	 Guides détaillés sur les démarches administratives Détail des incitants financiers	 Diffusion d'offres d'emploi, pas de recherche d'apprenants	 Catalogue des formations possibles	 Certaines démarches administratives faite par d'autres organes
 <b>Suisse</b>	Plateformes des administrations cantonales et fédérales	 Collaboration fédérale et cantonale pour les démarches administratives et informations sur l'alternance	 Portail de recrutement – recherche d'apprenants et diffusion d'offres d'emploi	 Catalogue des formations possibles	 Plateformes cantonales offrent toutes les informations et démarches administratives nécessaires pour les employeurs

## D. En RBC, Actiris et certains acteurs privés contribuent à la mise en contact des employeurs et des apprenants (via les opérateurs)



### Actiris comme source d'informations et point de contact pour certains employeurs

Au sein d'Actiris, un **pôle alternance a pour but de sensibiliser les employeurs à l'alternance** par le biais de 2 missions :

- Promouvoir l'alternance en informant les employeurs sur le dispositif (p.ex. prospection), ses filières, primes et rémunérations, et en les accompagnant dans les démarches à suivre
- Transmettre de manière centralisée les places disponibles qui leur sont communiquées par les employeurs avec qui Actiris est en contact (non exhaustif)

### Actiris ne centralise pas les offres des employeurs étant donné son statut d'acteur régional :

« Je ne suis pas certaine qu'Actiris devrait jouer le rôle de centralisation, et on ne fait pas de matching à ce stade »

« Ils travaillent tous pour leur chapelle, il n'y a pas de volonté de mise en commun des demandes de la part des organismes de formation »

« Si Actiris proposait de centraliser les offres, les écoles grincerait des dents : cela relève d'une compétence communautaire ! »

Selon certains acteurs, **cette absence de centralisation limite les offres de place au sein des employeurs et la mise en relation apprenant-employeur :**

« Les CEFA travaillent avec des employeurs de leur quartier, ils ne vont pas pousser les portes de grands employeurs comme Proximus »

« Les accompagnateurs reçoivent les offres dans leur boîte mail privée, et lorsqu'une demande leur est envoyée, ils doivent chercher parmi leurs factures et autres emails »



### Meetern, organisme privé de mise en contact des employeurs et apprenants

Meetern est une plateforme (web et réseaux sociaux) permettant :

- Aux **employeurs et alternants de se rencontrer**
- Aux **écoles ou opérateurs partenaires** de mieux informer les employeurs ou alternants dont ils sont en charge

Actiris est **actuellement en phase de réflexion** quant à la pertinence d'un partenariat avec Meetern (à date du 28 septembre 2022)

## E. Le coach / représentant sectoriel a trois missions dans le système actuel, notamment une concernant l'agrément des employeurs

### Le coach / représentant sectoriel a 3 missions

### Zoom sur le soutien à l'agrément des employeurs

1

Apporter du soutien et de l'expertise à l'opérateur de formation et à l'employeur pour son agrément

2

Promouvoir l'alternance dans son secteur

3

Prospecter de nouveaux employeurs ouverts à l'accueil d'apprenants

- L'opérateur prend la décision d'octroyer ou de refuser l'agrément à un employeur mais celle-ci:
  - Doit demander l'avis du coach sectoriel (Région wallonne)
  - Peut demander l'avis du représentant sectoriel (RBC)
- Lorsqu'un employeur introduit une demande d'agrément:
  - L'opérateur prend contact avec le **coach/représentant sectoriel** pour la branche qui concerne l'apprenant
  - Le coach effectue une visite auprès de l'**employeur** pour évaluer, selon des critères objectifs, si celle-ci est apte à accueillir un apprenant en alternance

*A noter: S'il n'existe pas de coach/représentant sectoriel pour la branche choisie par l'apprenant, c'est le référent qui effectue la visite auprès de l'employeur*



### Messages clés

La fonction de coach / représentant sectoriel est une fonction récente

Les 3 missions du coach / représentant sectoriel visent à développer l'alternance, notamment en accompagnant les employeurs dans la procédure d'agrément

*A noter: Les initiatives quant au rôle des coachs / représentants sectoriels sont du ressort des fonds sectoriels*

**Contexte historique:** La fonction de coach / représentant sectoriel, est apparue en 2017 suite à une volonté d'accroître l'encadrement des apprenants au sein d'employeurs et en centres de formation / d'enseignement

# E. Actuellement, le nombre de coachs / représentants sectoriels (38) est limité

Secteur	# de coachs sectoriels
Industrie alimentaire	3
Pouvoirs locaux (CRF)	2
Transport et logistisque / aéroports <sup>3</sup>	1
Secteur immobilier (FS323)	2
Industrie technologique / mécanique <sup>4</sup>	2
Secteurs verts / culture	2
Construction (Constructiv)	13
Automobile (Educam)	4
Coiffure (Febelhair)	1
Electrotechnique (Volta-Formelec)	4
Bois (Woodwize)	2
Horeca	1
<b>Total</b>	<b>38</b>



## Retours des acteurs

« Je ne savais pas qu'il y avait des coachs sectoriels »

« J'ai 34 apprenants mais je n'ai jamais rencontré mon représentant sectoriel »

« C'est une bonne initiative mais elle est bien trop confidentielle »

« L'agrément prend la majorité du temps d'un coach sectoriel, ce qui n'aidera pas à développer de manière significative la formation en alternance »

A noter:

- (1) Au sein du réseau IFAPME, les référents peuvent également accompagner les employeurs dans certaines démarches relatives à l'alternance
- (2) Des coachs sectoriels existent dans d'autres systèmes (p.ex. Suisse, Allemagne), où ils occupent des **rôles similaires**:
  - Gestion de la procédure d'agrément
  - Conseil des apprenants et employeurs
  - Promotion de l'alternance

## Messages clés

**38 coachs / représentants sectoriels** sont actuellement déployés en Wallonie et en RBC soit **1 coach / représentant pour 380 apprenants<sup>1</sup> et 1.100 unités d'établissement agréées<sup>2</sup>**

Parmi les secteurs qui accueillent le plus d'apprenants, il n'y a **pas de coachs / représentants sectoriels** pour le commerce, le soin aux personnes, la gestion et le tourisme

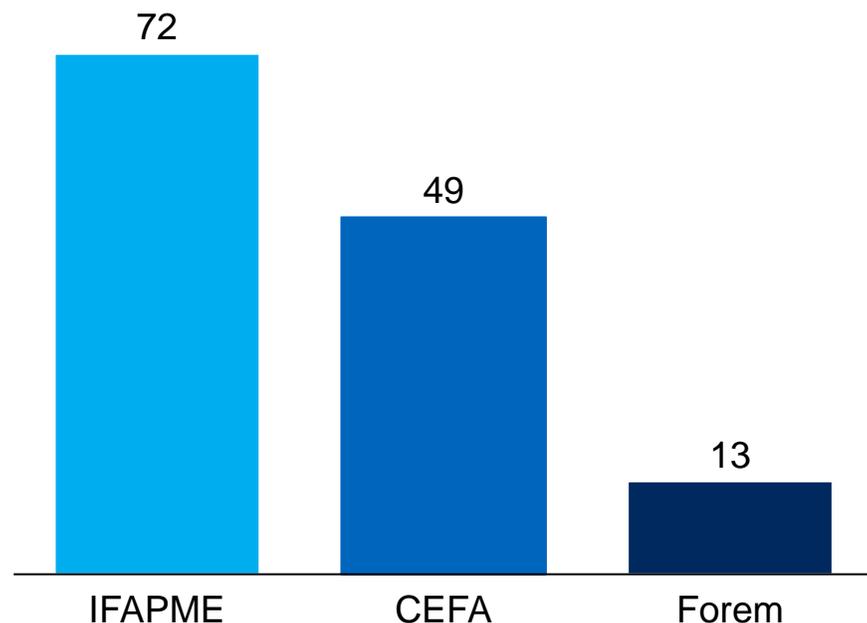
**A noter: Les initiatives quant au rôle des coachs / représentants sectoriels sont du ressort des fonds sectoriels**

1. Le nombre d'apprenants en alternance au sens strict étant de environ 14.500 2. Le nombre d'unités d'établissement agréées étant de 41.814, en tenant compte du rôle différent du coach sectoriel en RBC et du taux d'accueil effectif des unités d'établissement 3. FSTL / FSAA (assistance dans les aéroports) 4. Industrie technologique et constructions métalliques, mécaniques et électriques

# E. 72% des employeurs qui ont recours à l'alternance collaborent avec l'IFAPME (vs 49% avec les CEFA)

Collaboration des employeurs avec les opérateurs de formation en RBC et Wallonie (2022),

% (N = 350)



Au sein des employeurs qui pratiquent l'alternance, **46 % des apprenants ont entre 18 et 25 ans**; 43,5 % entre 15 et 18 ans et presque 11 % plus de 25 ans, ce qui pourrait expliquer la **différence de connaissance** des opérateurs auprès des employeurs

## Citations des référents à l'égard des employeurs

Un référent sur cinq indique **ne voir aucune problématique particulière avec les employeurs**. Ils expliquent que « beaucoup de patrons sont bienveillants et patients »

La principale problématique pointée par les référents pour les employeurs se rapporte à la **gestion de la formation** et à l'attitude de l'entreprise<sup>1</sup> (43 %)

Les employeurs ont difficile de respecter le plan de formation au vu de leurs activités réelles: il existe un **décalage et un manque de cohérence entre les cours** en centre, les **profils de formation** et la **réalité de terrain** des entreprises

Certains employeurs considèrent que les apprenants sont comme des ouvriers qui **doivent être tout de suite opérationnels et efficaces**



L'enquête a été diffusée principalement via la base de données de l'OFFA, menant potentiellement à un taux de participation à l'alternance non-représentatif



## Messages clés

**72%** des employeurs collaborent avec **l'IFAPME** et **49%** avec les **CEFA**

A l'égard des employeurs, les référents questionnent principalement la **gestion de la formation**, le **respect du plan de formation** et les **attentes** envers les apprenants

1. Derrière cet élément se retrouvent : le manque de rigueur administrative, de disponibilité pour un suivi correct, la difficulté à récupérer les documents dûment complétés, l'oubli de fournir des documents (grilles d'évaluation), l'absence de retour aux sollicitations administratives des référents, le retard de paiement, le non-respect d'obligations administratives (remise des fiches de paie, Dimona, etc.).

# Contenu de ce chapitre

## 1. Constats relatifs à l'alternance

1.1 : La participation des employeurs à l'alternance et l'ouverture de places de stage

1.2 : L'information et la promotion de l'alternance auprès des employeurs

**1.3 : La question de l'(in)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires pour promouvoir la participation des employeurs dans les programmes d'alternance**

1.4 : La procédure d'agrément et les conditions d'accès pour accueillir un apprenant en alternance

1.5 : La question des tuteurs

1.6 : Les modalités d'organisation de l'alternance

## 2. Constats transversaux

# Messages clés : Incitants financiers et non financiers

## Types d'incitants

## Description

### Incitants financiers

#### Plusieurs arguments contre:

- ✗ La formation en alternance est déjà théoriquement financièrement bénéfique pour les employeurs puisque qu'un apprenant rapporterait plus que ce qu'il ne coûte
- ✗ De nombreux incitants financiers sont déjà en place en Wallonie et en RBC, plaçant ces régions parmi celles qui ont le plus de mécanismes en place
- ✗ Les expériences internationales montrent que l'augmentation des incitants n'augmente pas systématiquement le nombre d'apprenants (succès en France, du moins temporaire et extrêmement coûteux; échec en Angleterre)
- ✗ La recherche scientifique et une enquête de terrain suggèrent que les incitants financiers sont parmi les facteurs les moins influents dans la motivation des employeurs
- ✗ Les retours d'acteurs rencontrés indiquent que les employeurs ne voient pas l'augmentation des incitants comme quelque chose qui va changer la donne, du moins à court et moyen terme: pallier le déficit d'informations lié à l'alternance et améliorer l'image de l'alternance dans la société sont des facteurs bien plus souvent mentionnés comme déterminants

#### Certains arguments pour (si les incitants sont ciblés):

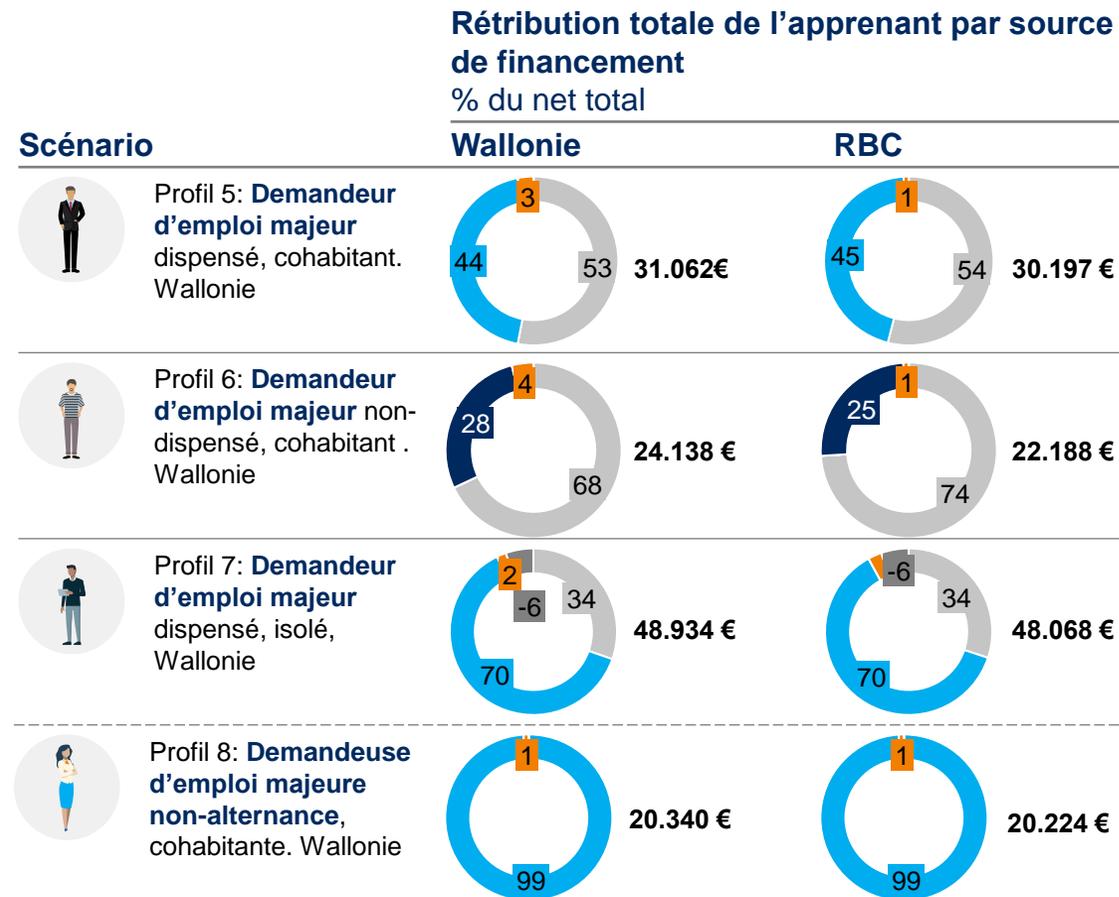
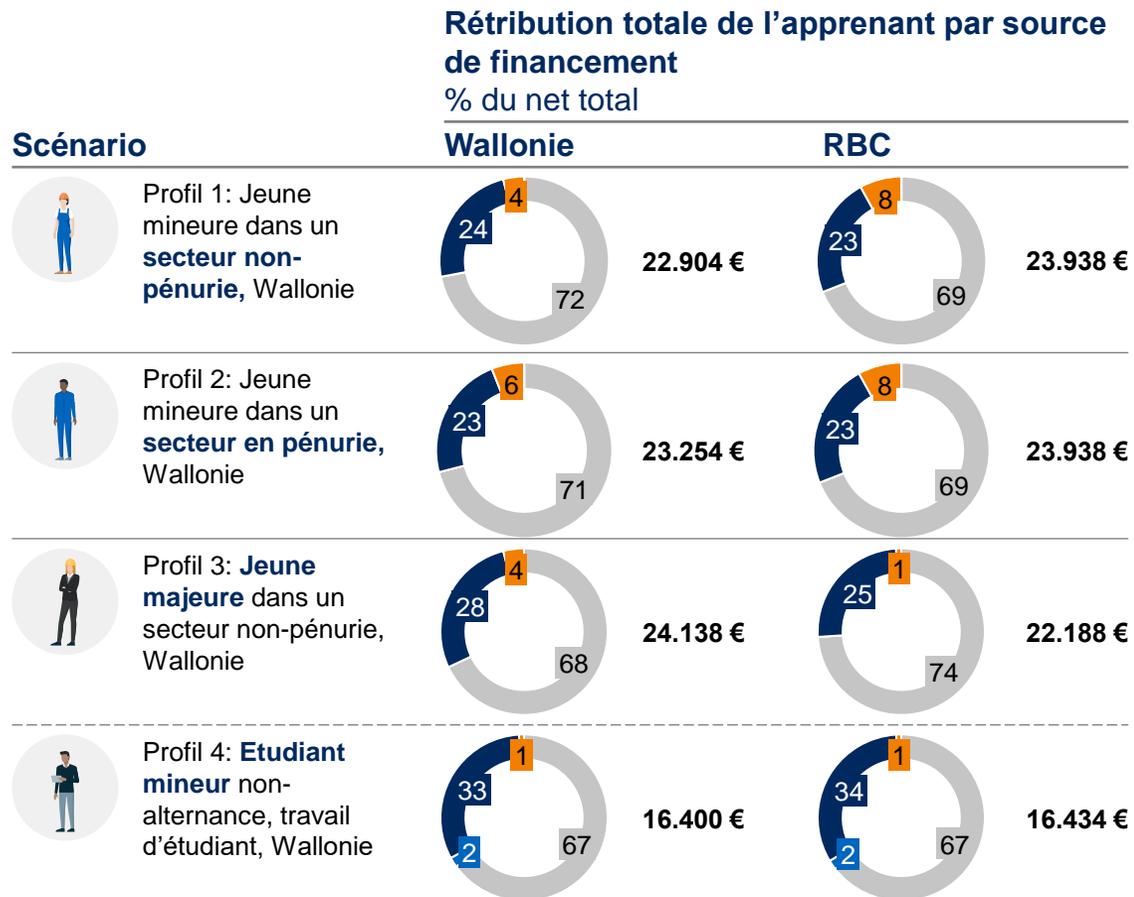
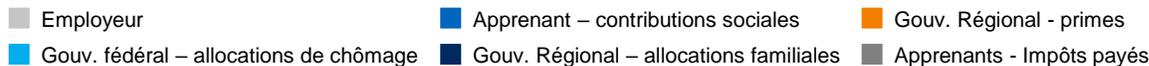
- ✓ Dans certains pays (p.ex., en France), les incitants ont été un outil utile contribuant au développement de l'alternance, aujourd'hui exclusivement auprès des petites et moyennes entreprises
- ✓ Dans certains secteurs, les employeurs n'ont pas d'objectif réel d'engagement d'apprenants, par manque de nécessité de main d'œuvre ou de moyens, ce qui les freine dans la prise en charge d'apprenants
- ✓ Dans d'autres secteurs, les employeurs refusent de prendre des apprenants (p.ex. dans le numérique) en raison d'une faible productivité et d'équipements relativement chers

### Incitants non financiers / obligations réglementaires

**Peu d'expériences internationales sur le sujet:** quelques cantons en Suisse ont contraint les employeurs à former des apprenants (seulement dans le secteur de la santé)

# Coûts/bénéfices de l'alternance | Pour la majorité des profils d'apprenants en alternance, l'employeur contribue à environ deux tiers de la rétribution totale perçue par l'apprenant

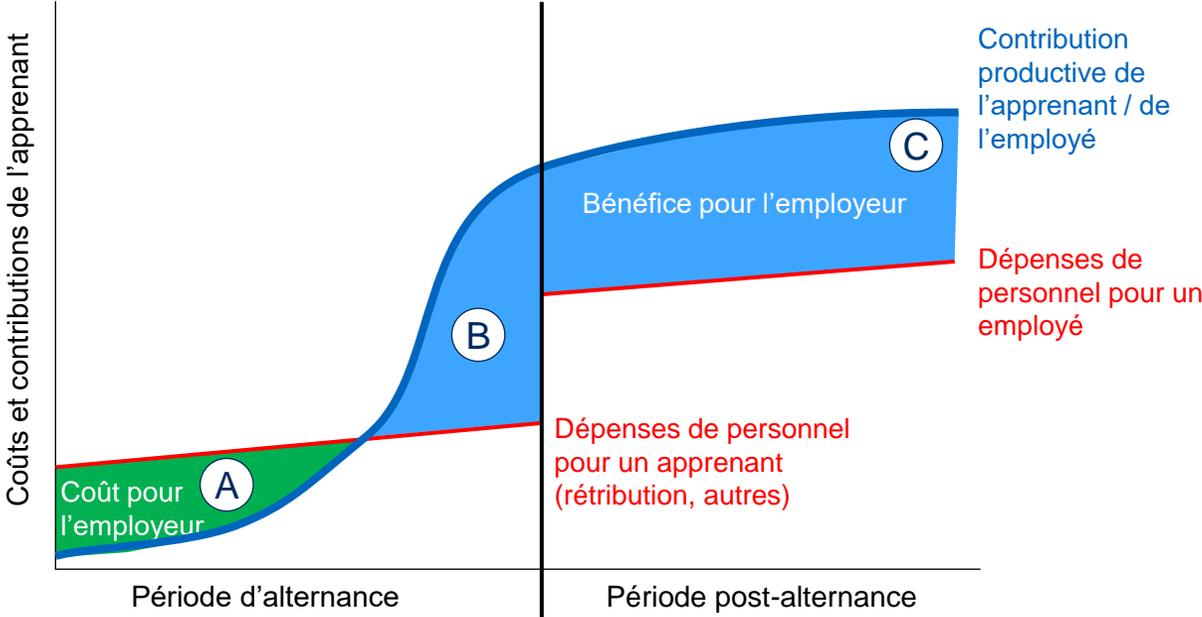
Point de comparaison



1. Rétribution totale avec 13e salaire 2. Réduit 1:1 au cas où l'indemnité journalière brut dépasse 33,84 € (métiers en pénurie) ou 15,74 € (autres cas); indemnité mensuelle de 557,18 € pour les cohabitants majeurs 3. A partir de 18 ans les contributions sociales sont dues sur la rétribution des apprenants 4. Les allocations familiales augmentent de 32,34 € par mois à partir de 18 ans 5. Prime de complétion, Incitant+ dans les secteurs en pénurie et primes de scolarité 6. Avec l'exception du secteur de la construction où il y a la Prime Construction

# Coûts/bénéfices de l'alternance | Selon l'OIT, de manière générale, l'augmentation de la productivité du jeune durant la période d'alternance mène à un avantage net pour l'employeur dès la 3<sup>e</sup> année de formation

## Schéma OIT des coûts et bénéfices d'apprentis pour un employeur



### Messages clés

Les employeurs rapportent que les **apprenants en alternance constituent un coût net dans la 1<sup>ère</sup> année**, sont neutres d'un point de vue financier en 2<sup>e</sup> année et **apportent un gain financier dans la 3<sup>e</sup> année; gains qui deviennent durables si les apprenants sont embauchés** à la fin de leur formation

### Coûts pour l'employeur

*Dimensions de variation par rapport à l'embauche d'une personne sans participer*

	Coûts pour l'employeur	Bénéfices pour l'employeur
<b>Pendant la période d'alternance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salaire de l'apprenant</li> <li>▪ Contributions à la sécurité sociale</li> <li>▪ Temps et coûts de formation des tuteurs</li> <li>▪ Coûts pour l'espace, le matériel, l'équipement</li> <li>▪ Coût de recrutement et administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribution à la production et aux services</li> <li>▪ Subsidés et incitants reçus par l'employeur</li> <li>▪ Amélioration de l'image de l'employeur</li> </ul>
<b>Après embauche du jeune en alternance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gain des coûts non-dépensés en recrutement et formation initiale</li> <li>▪ Meilleure contribution à la production et aux services fournis</li> <li>▪ Gain des coûts de « turnover »</li> <li>▪ Stabilité salariale</li> <li>▪ Bénéfices non financiers (innovation, rétention des employés, meilleure atmosphère de travail, etc.)</li> </ul>

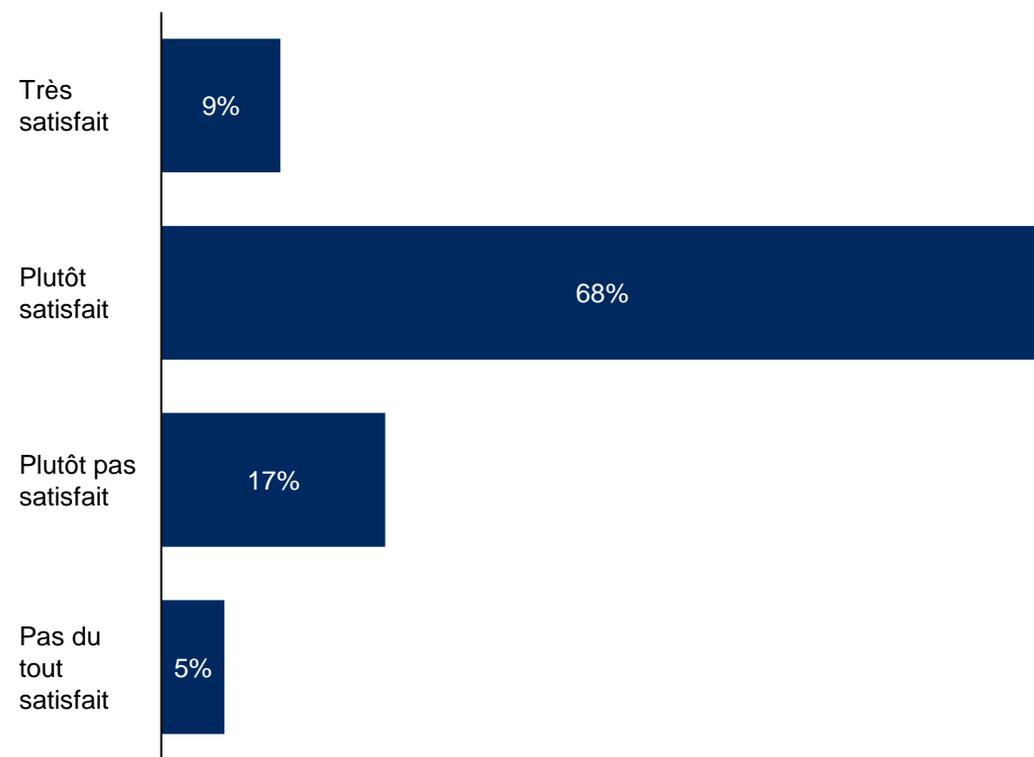
Une enquête de l'UE menée dans 21 pays en 2011 a mis en évidence que les employeurs qui offrent la formation en alternance sont plus productifs et ont une meilleure rétention grâce à une satisfaction plus élevée parmi les employés. En outre, d'autres études montrent que l'alternance encourage la diffusion de savoir-faire au sein des employeurs

Source: OIT - Mesure des coûts et bénéfices des programmes en alternance, 2019 | OIT - A Review of Methodologies for measuring the costs and benefits of in-company apprenticeship training, 2018 | Entretiens menés avec les employeurs et formateurs en 2022

~8 employeurs sur 10 sont plutôt ou très satisfaits de leur expérience avec la formation en alternance et ~6 sur 10 estiment que le coût de l'apprentissage est compensé par sa valeur ajoutée (réserve: échantillon limité sur base volontaire)

### Selon les employeurs<sup>1</sup>

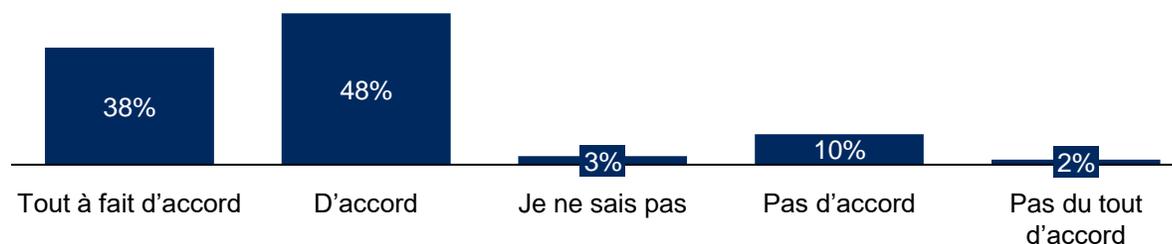
« En moyenne, à quel point êtes-vous satisfait de votre expérience avec la formation en alternance ? », % de répondants par réponse (N=184)



« Estimez-vous que le coût de l'apprentissage est compensé par sa valeur ajoutée ? », % de répondants par réponse (N=184)



« Si les bonnes conditions sont en place, nous serions disposés à accueillir plus de jeunes qu'aujourd'hui en formation dans notre entreprise (en stage, en alternance...) », % de répondants par réponse (N=184)

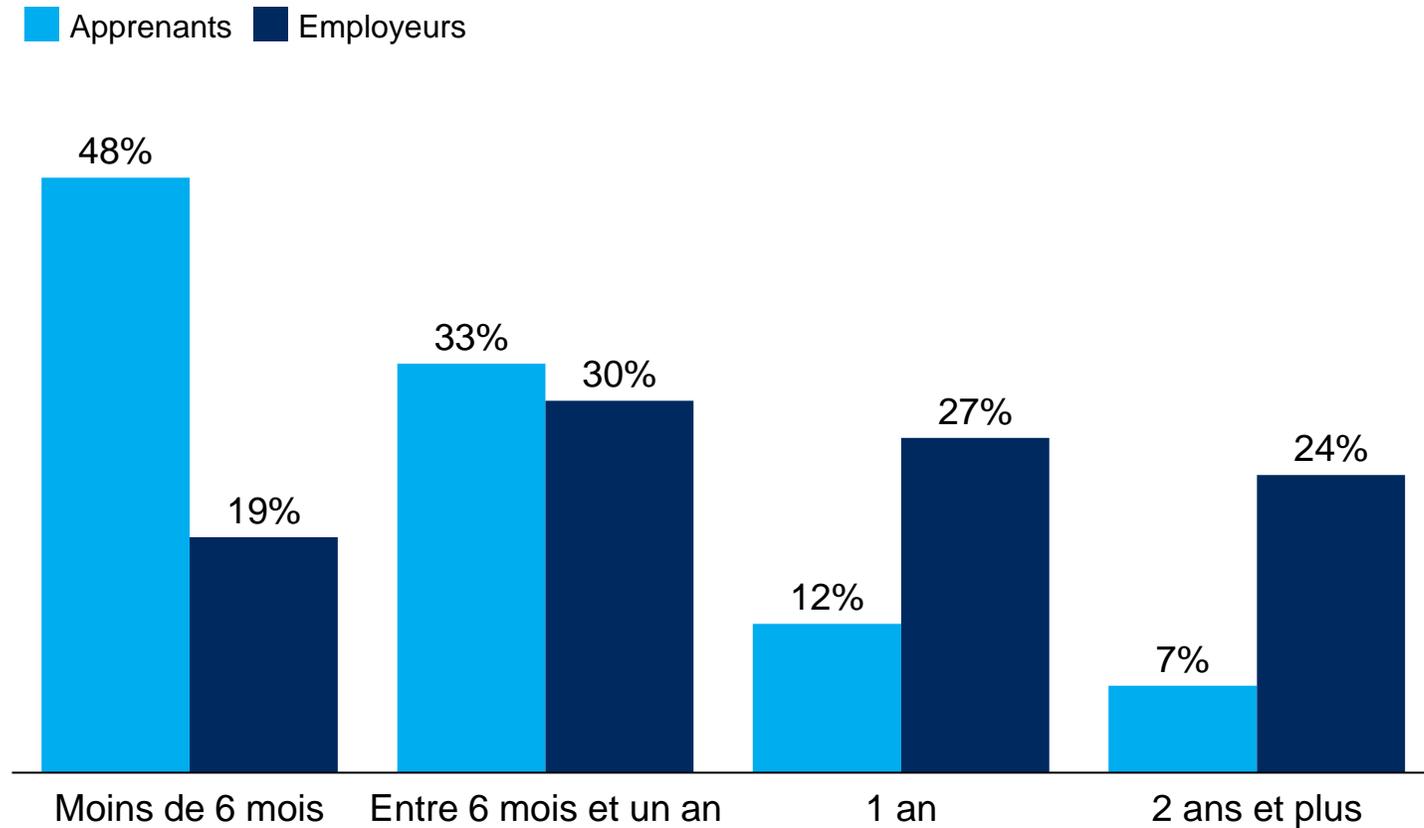


1. Selon les employeurs qui accueillent ou ont accueilli dans les trois dernières années des apprenants en formation ou enseignement d'alternance  
 Source: Enquête en ligne commanditée par les Gouvernements de FWB, RBC, COCOF et Wallonie (2022) – Extraction de données le 7/10/2022

# Coûts/bénéfices de l'alternance | D'après l'enquête des bassins IBEFE, un employeur sur deux estime que l'apprenant devient productif en moins d'un an

## Perception du temps nécessaire pour être productif au sein de l'employeur

% des réponses, N = 2.591 (apprenants) / 350 (employeurs)



## Messages clés

- Presque la **moitié** (48%) des **apprenants** considèrent qu'il faut **moins de 6 mois au sein de l'employeur avant d'être productif**, mais seulement 19% des employeurs partagent cette perception
- **La moitié** (51%) **des employeurs** jugent qu'il faut **1 an ou plus au sein de l'employeur pour être productif**

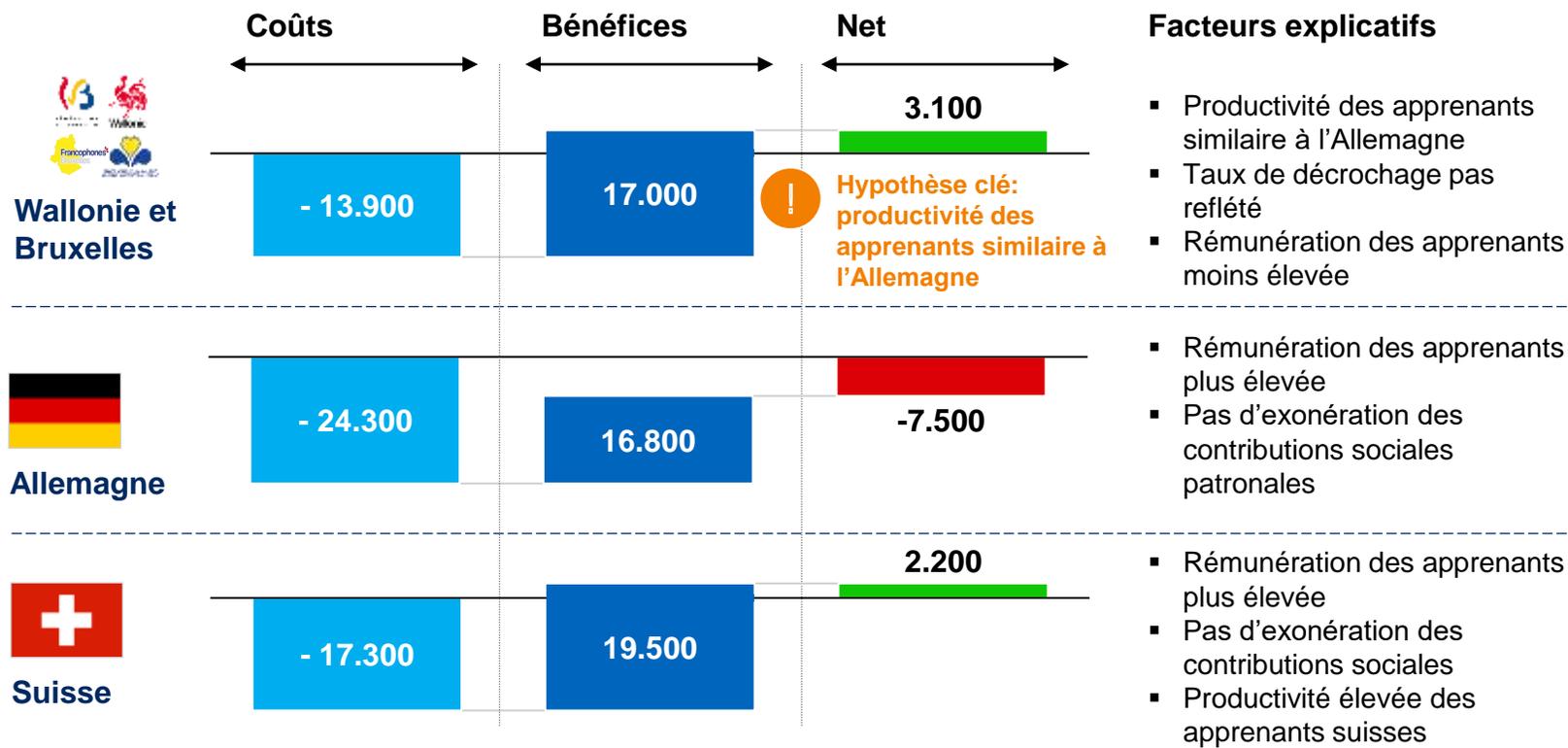
« Les employeurs veulent des jeunes expérimentés, dynamiques, motivés, polyvalents au moment de l'engagement. Et tout cela à moindre coût. L'apprenant doit être **tout de suite opérationnel** et efficace. Ils s'attendent à un **niveau de qualification plus élevé de l'apprenant** et à ce que ce dernier soit opérationnel et performant en deux mois. »

Enquête IBEFE (2022)

# Coûts/bénéfices de l'alternance | Une première analyse semble indiquer qu'un apprenant en alternance en RBC et en Wallonie rapporterait plus que ce qu'il ne coûte à son employeur sur trois ans

Données de 2016 (BE), 2017/2018 (DE) et 2019 (CH), INFLATION REFLETEE

## Analyse coût-bénéfice de l'accueil d'un apprenant (moyenne annuelle), EUR, PPA Belgique



### Hypothèses de calculs:

**Coûts –**  
 1. Inclus les coûts (a) liés aux apprenants - rémunération, contributions sociales (pour Allemagne et Suisse), (b) liés aux tuteurs - heures d'encadrement et perte de productivité, (c) autres – matériel, assurances  
 2. Coûts provenant des données ramenés à 2022 : coûts de l'année de référence des données x facteur d'inflation (indice de l'année de référence des données / indice 2022)

### Bénéfices –

3. Inclus les bénéfices (a) activités simples – ne nécessitant pas de compétence acquise, (b) activités spécialisées – liés au métier et usuellement exercé par un professionnel, (c) autres – activités productives réalisés à l'endroit de formation (p.ex. traitement de matériel)  
 4. Bénéfices provenant des données (pour Allemagne et Suisse) ramenés à 2022 : bénéfices de l'année de référence des données x facteur d'inflation (indice de l'année de référence des données / indice 2022)  
 5. Pour la **Wallonie et Bruxelles**, bénéfices de l'Allemagne ramenés à la productivité belge (pas de données disponibles) : multiplication des bénéfices allemands par un facteur de PIB (PIB Belgique / PIB Allemagne)  
 6. Pour l'**Allemagne et la Suisse**, bénéfices alignés avec le pouvoir d'achat belge: division par un facteur de parité de pouvoir d'achat  
 7. Pour la **Suisse**, coûts et bénéfices ramenés en EUR: multiplication du taux de change 2022

## Messages clés

Sur trois ans, une première analyse semble indiquer qu'un apprenant en alternance en RBC et en Wallonie **rapporterait plus que ce qu'il ne coûte à son employeur**

... À l'inverse de l'estimation réalisée par le régulateur allemand (BIBB)

... Mais en ligne avec les conclusions du régulateur suisse

Les résultats s'expliquent par :

- Un coût par apprenant **plus bas qu'en Allemagne et en Suisse**
- Une **productivité des apprenants estimée similaire à l'Allemagne** (en ligne avec les données de productivité par travailleur pour les deux pays)

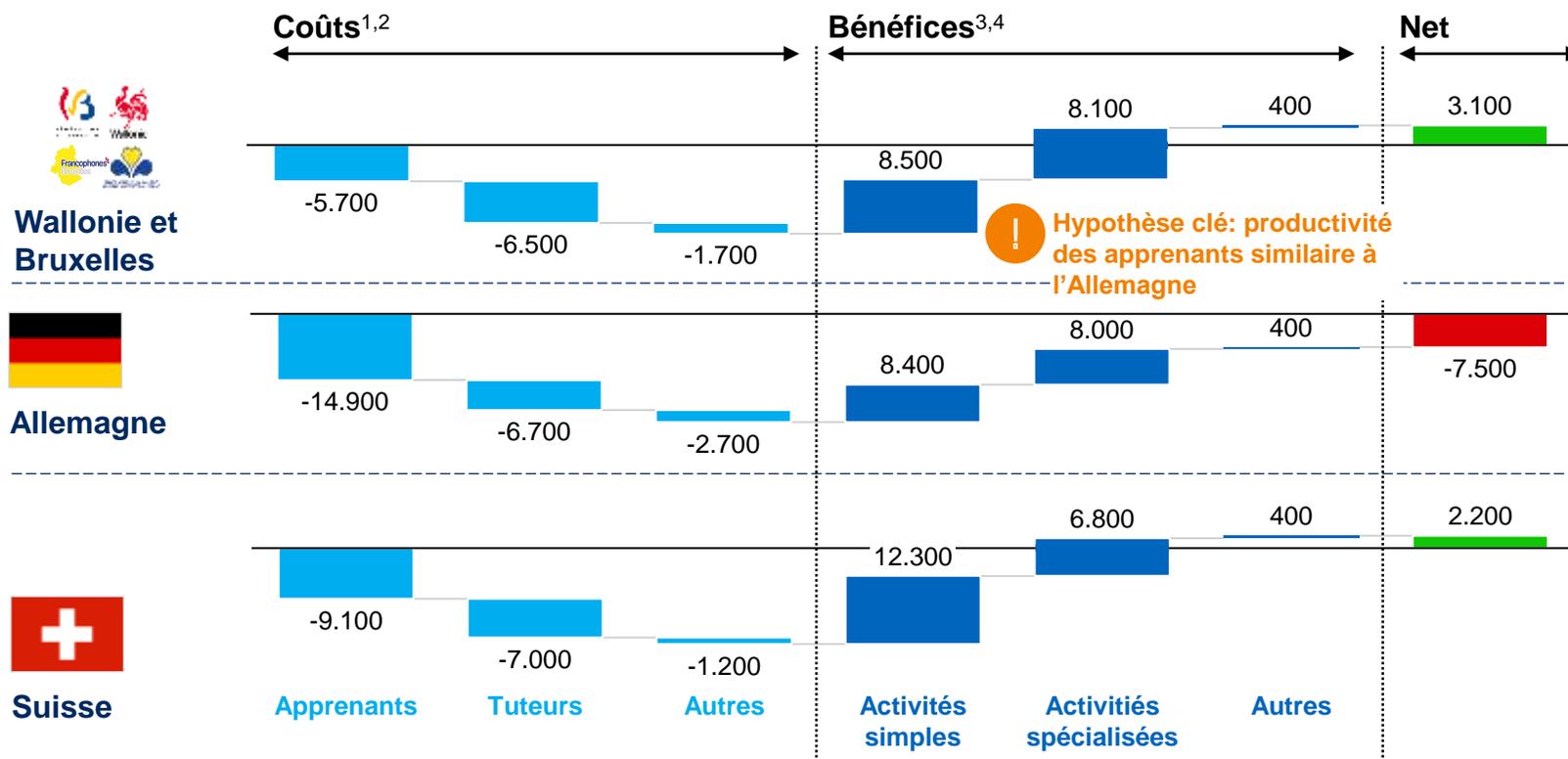
**Réserve:** L'analyse dépend fortement des hypothèses prises en termes de (a) productivité de l'apprenant, (b) impact négatif sur la productivité du tuteur

**! Analyse illustrative sur base de données disponibles, ne tenant notamment pas compte du taux d'abandon et du coût que cela engendre pour une entreprise**

# Coûts/bénéfices de l'alternance | Une première analyse semble indiquer qu'un apprenant en alternance en RBC et en Wallonie rapporterait plus que ce qu'il ne coûte à son employeur sur trois ans

Données de 2016 (BE), 2017/2018 (DE) et 2019 (CH), INFLATION REFLÉTÉE

## Analyse coût-bénéfice de l'accueil d'un apprenant (moyenne annuelle), EUR, PPA Belgique



### Hypothèses de calculs:

**Coûts –**  
 1. Inclus les coûts (a) liés aux apprenants - rémunération, contributions sociales (pour Allemagne et Suisse), (b) liés aux tuteurs - heures d'encadrement et perte de productivité, (c) autres – matériel, assurances  
 2. Coûts provenant des données ramenés à 2022 : coûts de l'année de référence des données x facteur d'inflation (indice de l'année de référence des données / indice 2022)

### Bénéfices –

3. Inclus les bénéfices (a) activités simples – ne nécessitant pas de compétence acquise, (b) activités spécialisées – liés au métier et usuellement exercé par un professionnel, (c) autres – activités productives réalisés à l'endroit de formation (p.ex. traitement de matériel)  
 4. Bénéfices provenant des données (pour Allemagne et Suisse) ramenés à 2022 : bénéfices de l'année de référence des données x facteur d'inflation (indice de l'année de référence des données / indice 2022)  
 5. Pour la **Wallonie et Bruxelles**, bénéfices de l'Allemagne ramenés à la productivité belge (pas de données disponibles) : multiplication des bénéfices allemands par un facteur de PIB (PIB Belgique / PIB Allemagne)  
 6. Pour l'**Allemagne et la Suisse**, bénéfices alignés avec le pouvoir d'achat belge: division par un facteur de parité de pouvoir d'achat  
 7. Pour la **Suisse**, coûts et bénéfices ramenés en EUR: multiplication du taux de change 2022

## Messages clés

Sur trois ans, une analyse quantitative préliminaire semble indiquer qu'un apprenant en alternance en RBC et en Wallonie **rapporterait plus que ce qu'il ne coûte à son employeur**

... À l'inverse de l'estimation réalisée par le régulateur allemand (BIBB)

... Mais en ligne avec les conclusions du régulateur suisse

Les résultats s'expliquent par :

- Un coût par apprenant **plus bas qu'en Allemagne et en Suisse**
- Une **productivité des apprenants estimée similaire à l'Allemagne** (en ligne avec les données de productivité par travailleur pour les deux pays)

**Réserve:** L'analyse dépend fortement des hypothèses prises en termes de (a) productivité de l'apprenant, (b) impact négatif sur la productivité du tuteur

**!** Analyse illustrative sur base de données disponibles, ne tenant notamment pas compte du taux d'abandon

# Analyses supplémentaires | Selon une analyse de l'UCM, le coût mensuel moyen d'un apprenant varie entre 1.128 et 1.303 € principalement due à la rétribution et la perte de productivité suite à l'encadrement



## Hypothèses appliquées par l'UCM

**Secteurs couverts:** Construction, Détail indépendant, Horeca, Coiffure, Professions libérales

### Coûts de personnel des apprenants

- **Rétribution minimale**
- Vacances légaux + prime unique « pécule de vacances »
- Contributions de l'employeur à la sécurité sociale pour la plupart exonérées

### Perte de productivité

- Hypothèse de **180 heures** en 1<sup>ère</sup> année **120 heures** en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année pas **consacrées au propres prestations** et 12h consacrées à l'administration
- Multiplication avec un **salaires moyen sectoriel** (20 € coiffure, 30 € commerce, 40 € construction, 60 € professions libérales)

### Coûts de matériel

- Investissement en matériel en début de formation

### Autres

- Secrétariat social
- Tarif service de prévention et protection au travail
- Assurances obligatoires
- Pertes inhérentes



## Estimation des coûts de l'alternance pour employeurs – moyenne des secteurs

Catégorie de coûts	1 <sup>ère</sup> année (% du total)	2 <sup>e</sup> année (% du total)	2 <sup>e</sup> année (% du total)	Moyenne (% du total)	Total (% du total)
Intervention dans les frais de transport	413,35 € (3,3%)	413,25 € (3,4%)	413,25 € (3,5%)	413,25 € (3,52%)	1.239,75 € (3,5%)
Coût minimum légal annuel	<b>3.051,66 € (24,6%)</b>	<b>4.308,26 € (40,21%)</b>	<b>5.744,26 € (47,3%)</b>	<b>4 368,06 € (37,17%)</b>	<b>13.104,18 € (37,2%)</b>
<b>Total Coûts Directs (1)</b>	<b>3.464,91 € (28,0%)</b>	<b>4.721,51 € (44,1%)</b>	<b>6.157,51 € (50,6%)</b>	<b>4 781,31 € (40,69%)</b>	<b>14.343,93 € (40,69%)</b>
Secrétariat Social	630 € (5,1%)	630 € (5,9%)	630 € (5,2%)	630,00 € (5,36%)	1.89 € (5,4%)
SEPP	76 € (0,6%)	76€ (0,7%)	76€ (0,6%)	76,00 € (0,65%)	228 € (0,7%)
Assurances obligatoires	213 € (1,7%)	213 € (2,0%)	213 € (1,8%)	213,00 € (1,81%)	639 € (1,8%)
Investissements matériels	718 € (5,8%)	179 € (1,7%)	179 € (1,5%)	358,67 € (3,05%)	1.076 € (3,1%)
Perte de productivité - heures de suivi admin.	432 € (3,5%)	432 € (4,0%)	432 € (3,6%)	432,00 € (3,68%)	1.296 € (3,7%)
Perte de productivité - heures d'encadrement	<b>6.480 € (52,3%)</b>	<b>4.320 € (40,3%)</b>	<b>4.320 € (35,64%)</b>	<b>5 040,00 € (42,89%)</b>	<b>15.12 € (42,9 %)</b>
Pertes inhérentes a la formation	370 € (3,0%)	144 € (1,3%)	144 € (1,3%)	219,33 € (1,87%)	658 € (1,9%)
<b>Total Coûts Indirects (2)</b>	<b>8.919,0 € (72,7%)</b>	<b>5.994,0 € (55,9%)</b>	<b>5.994,0 € (49,3%)</b>	<b>6 969,00 € (59,31%)</b>	<b>20.907,0 € (59,3%)</b>
<b>TOTAL COUT D'ACCUEIL (1 + 2)</b>	<b>12.381,9 € ( )</b>	<b>10.715,5 € ( )</b>	<b>12.151,5 € ( )</b>	<b>11 750,31 € (100,00%)</b>	<b>35.250,9 € ( )</b>
<b>Coût réel (par mois effectif de formation)<sup>1</sup></b>	<b>1.303,6 € ( )</b>	<b>1.128,0 € ( )</b>	<b>1.279,1 € ( )</b>	<b>1 236,87 € (10,53%)</b>	<b>1.236,9 € (moyen)</b>
<b>Part de la rétribution dans le coût réel (moyenne des secteurs)</b>	<b>20,88%</b>	<b>32,91%</b>	<b>38,45%</b>	<b>30,75%</b>	<b>30,75% (moyen)</b>

1. 5,19 mois effectifs de formation sur base de 10 semaines de jours fériées, vacances scolaires et congé et 3-4 jours par semaine au sein de l'entreprise

# Analyses supplémentaires | Des analyses réalisées en Allemagne et en Suisse aboutissent à des coûts plus élevés pour les apprenants et les tuteurs

DONNÉES DE 2016 (BE), 2017/2018 (DE) ET 2019 (CH) – INFLATION ET PPP REFLÈTES

## Analyse internationale des hypothèses appliquées au calcul des coûts pour les employeurs

### Catégories de coûts pour les employeurs

	BE francophone (analyse UCM de 2016)	Allemagne (analyse de 2017/2018)	Suisse (analyse de 2019)
<b>Coûts de personnel des apprenants</b>	<b>5.686 € p.a   474 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rétribution minimale, intervention frais de transport</li> <li>Vacances légaux + prime unique « pécule de vacances »</li> <li>Contributions de l'employeur à la sécurité sociale pour la plupart exonérées</li> <li>Majorité ne perçoit pas de prime de fin d'année</li> </ul>	<b>14.925 € p.a.   1.244 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rétribution minimale moyenne (légal ou par convention sectorielle)</li> <li>Contributions patronales moyennes à la sécurité sociale – pas d'exonération en Allemagne</li> <li>Majorité perçoit un 13<sup>e</sup> salaire</li> </ul>	<b>9.112 € p.a.   759 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salaire brut moyen des apprenants</li> <li>Contributions patronales à la sécurité sociale moyennes</li> <li>Autres rétributions (p.ex., 13<sup>e</sup> mois)</li> </ul>
<b>Coûts de personnel des tuteurs</b>	<b>6.507 € p.a   542 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothèse de <b>180 heures</b> en 1<sup>ère</sup> année <b>120 heures</b> en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année pas <b>consacrées au propres prestations</b> et 12h consacrées à l'administration</li> <li>Multiplication avec un <b>salaire moyen sectoriel</b> (20 € coiffure, 30 € commerce, 40 € construction, 60 € professions libérales en date de l'étude)</li> </ul>	<b>6.740 € p.a.   562 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Heures dédiés à l'alternance et perte de productivité multipliées par les salaires applicables</li> <li>Suivi administratif de la formation</li> <li><b>235 heures par an<sup>1</sup></b> avec un salaire moyen de <b>17,55 € par heure en date de l'étude</b></li> </ul>	<b>7.036 € p.a.   586 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour formations de 3 ans (EFZ) – 5,2 heures par semaine en 1<sup>ère</sup> année, 4,2 en 2<sup>e</sup>, 4 en 3<sup>e</sup> soit <b>223,3 heures par an avec un salaire moyen de 47,09 CHF par heure<sup>2</sup> en date de l'étude</b></li> </ul>
<b>% du salaire minimum</b>	<b>207 - 622%<sup>3</sup></b> (coiffure – professions libérales en date de l'étude)	<b>198%<sup>4</sup></b>	<b>214%<sup>5</sup></b>
<b>Autres (exemples)</b>	<b>1.780 € p.a   148 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investissement en matériel en début de formation</li> <li>Secrétariat social</li> <li>Tarif service de prévention et protection au travail</li> </ul>	<b>2.642 € p.a.   220 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts de matériel</li> <li>Recrutement des apprenants</li> <li>Formations externes</li> <li>Contributions aux organes de certification</li> </ul>	<b>1.246 € p.a.   104 € par mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts de matériel</li> <li>Autres coûts</li> </ul>
<b>Total</b>	<b>13.974 € p.a   1.165 € par mois</b>	<b>24.308 € p.a.   2.026 € par mois</b>	<b>17.394 € p.a   1.450 € par mois</b>

1. Hypothèse 50 semaines 2. Estimation sur base de coûts totaux moyens de 10.500 CHF par an 3. Salaire minimum de 2016 de 9,65 € par heure 4. Salaire minimum de 8,84 € en 2017 5. Sur base du salaire minimum proposé mais non introduit de 4000 CHF par mois

Source: UCM – Etude formation en alternance coûts, Mars 2016 | BIBB - Kosten und Nutzen der Ausbildung aus betrieblicher Sicht (Version 2017/2018) | OBS EHB - Lohnt sich die Lehrlingsausbildung für die Betriebe?, Novembre 2019 | Statistisches Bundesamt – Mindestlohn (accédé 10 Août 2022)

# Primes et incitants | Les employeurs en Wallonie et RBC participant à l'alternance reçoivent des primes uniques par apprenant (Wallonie) ou annuelles par tuteur (RBC)

Entités	Primes pour les employeurs		Avantages fiscaux et sociaux
<b>Wallonie</b> 	<b>Prime «P1» indépendants</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Prime unique octroyée par le <b>Gouvernement wallon</b> pour des indépendants <b>qui forment un apprenant pour la 1<sup>ère</sup> fois</b></li><li>Demande faite sur la plateforme «Mon espace» de la Wallonie et la plateforme OPLA par les employeurs<sup>1</sup></li></ul>	<b>750€</b> <small>Prime unique par employeur</small>	<b>Réduction structurelle des cotisations patronales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Assujettissement complet de l'apprenant à l'ONSS mais réduction structurelle des cotisations patronales en vue de la rétribution basse</li><li><b>Réduction résultante de facto complète</b> des contributions sociales patronales</li></ul> <p>Abolition de la baisse des contributions sociales pour les tuteurs depuis septembre 2016 (Wallonie) et juillet 2018 (RBC)</p>
	<b>Prime «P2» entreprises</b> <ul style="list-style-type: none"><li><b>Prime «P2»</b> si réussite de la première année de formation de l'apprenant</li><li><b>Entreprises partenaires</b> et agréées auprès des CEFA et de l'IFAPME<sup>2</sup></li><li>Demande faite sur la plateforme «Mon espace» de la Wallonie et la plateforme OPLA par les entreprises<sup>1</sup></li></ul>	<b>750€</b> <small>Prime unique par apprenant lors de la réussite de la première année</small>	
<b>Région Bruxelles-Capitale</b> 	<b>Prime «tuteur»</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Prime octroyée par le <b>Gouvernement de Bruxelles-Capitale</b> aux employeurs pour <b>chaque tuteur</b><sup>3</sup> formant 1-4 apprenants avec un âge maximal de 25 ans pendant au moins 6 mois</li><li>Contrats conclus entre le 1<sup>er</sup> septembre 2021 et le 30 juin 2022 pouvaient bénéficier d'un montant de <b>3.000 € / an / apprenant</b><sup>4</sup></li><li>Employeur ayant son lieu d'exploitation en RBC</li><li>Demande traitée par <b>Actiris</b> après preuve des conditions requises</li></ul>	<b>1.750 €</b> <small>Prime annuelle par tuteur</small>	<b>« Exemples des avis des acteurs</b>  «Les incitants financiers <b>ne constituent pas de recette miracle</b> pour promouvoir la formation en alternance auprès des employeurs – il existe <b>d'autres préoccupations plus importantes.</b> »  «Pour les employeurs qui pratiquent l'alternance, <b>&lt;10% indiquent que les coûts</b> d'encadrement et la rétribution de l'apprenant en alternance <b>sont trop élevés</b> »
<b>Secteurs</b> 	<b>Prime sectorielle</b> (par exemple Constructiv) <sup>5</sup> <ul style="list-style-type: none"><li>Prime répartie après insertion dans l'entreprise-formatrice au sein du <b>secteur de la construction</b></li></ul>	<b>1.000€</b> <small>Après complétion de la formation en alternance et insertion</small>	

1. Le responsable de l'entreprise doit valider le formulaire rempli en ligne pour qu'ils soit envoyé à travers la plateforme OPLA 2. Sous condition que le contrat d'alternance dure au moins 270 jours ( et que l'apprenant ait passé ces 270 jours au sein de l'entreprise), que l'apprenant est passé au niveau de formation B et que le tuteur responsable au sein de l'entreprise a passé la formation tuteur 3. Sous condition que le tuteur dispose soit de 5 ans d'expérience professionnelle pertinent au métier de formation, soit dispose d'une qualification de tuteur, soit dispose d'un titre de compétences équivalent 4. Avec un âge maximum de 65 ans; l'objectif de la prime était le relancement économique 5. Sous condition de remplir les objectifs du Emploi tremplin Construction (ETC) et d'engager l'apprenant en tant qu'ouvrier nouvellement engagé

# Primes et incitants | Du point de vue des employeurs, les mécanismes d'attribution des primes sont actuellement opaques et complexes

## Contexte aux problèmes de démarches

1

**Multiplicité des primes disponibles liée à la variation entre opérateurs** – p.ex., primes qui sont parfois uniquement accessible pour un certain opérateur de formation



« Mon opérateur de formation aurait peut-être dû m'informer sur l'existence d'une prime financière »

- Gestionnaire d'entreprise

2

**Multiplicité de conditions à remplir pour obtenir une prime** – p.ex., durée minimale du contrat, niveau de compétences de l'apprenant, conditions sur le tuteur



« On engage des entreprises externes qui s'occupent des démarches et conservent une partie des primes »

- Directrice de ressources humaines

3

**Charge administrative importante liée à la demande des primes** – p.ex., perception d'un nombre trop important de documents à soumettre et d'un temps requis trop élevé



« Il faut simplifier les démarches de demande des primes, c'est beaucoup trop de paperasse »

- Directrice de ressources humaines

## Messages clés

Selon certains employeurs, la complexité de l'écosystème mène à un manque de connaissance sur les différents incitants financiers

Les retours des acteurs interrogés indiquent que la charge administrative liée aux primes diminue leur attractivité

# Primes et incitants | La Wallonie et la RBC font partie des systèmes qui ont le plus de mécanismes en place pour inciter les employeurs à prendre en charge des apprenants en alternance

 En place
  En place sous conditions
  Pas en place

Pays	Primes	Incitants fiscaux <sup>1</sup>	Fonds de financement <sup>2</sup>
 France			 Taxe d'apprentissage finance les formations
 Belgique germanophone			
 Wallonie et RBC			
 Angleterre			
 Danemark			
 Suisse			 Possibilité d'implémentation dans certains secteurs
 Allemagne	 Options de financement par les chambres des métiers		

1. Y inclus des baisses ou exonérations des contributions patronales à la sécurité sociale 2. Fonds financés par des prélèvements (sous forme d'impôts ou contributions) qui sont utilisées pour financer l'alternance (soit remboursement des entreprises participant à l'alternance (Danemark, Angleterre), soit p.ex. promotion des secteurs (Suisse))

Source: Helpster - Auszubildungsförderung für Arbeitgeber - so funktioniert es (accédé Juillet 2022) | Bundesagentur für Arbeit – Informationen zur Ausbildung (accédé Juillet 2022) | Bundesagentur für Arbeit - Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“ (accédé Juillet 2022) | OECD – Seven Questions About Apprenticeships, 2020 | SBF1 - Berufsbildungsfonds gemäss Art. 60 BBG (accédé Juillet 2022) | Bildungsfonds.ch – Berufsbildungsfonds Treuhand und Immobilien treuhand (accédé Juillet 2022) | Dual Learning in the Flemish Region, Juillet 2021 | IAWM – Betriebe – Finanzen (accédé Juillet 2022) | Entreprendre.service-public.fr - Aides à l'embauche pour un contrat d'apprentissage, Juin 2022 | Subventions.fr - Prime aux employeurs d'apprentis, Île-de-France (accédé Juillet 2022) | Ministère du travail - Exonération de cotisations et contributions sociales des entreprises employant un apprenti-e, Octobre 2021 | BMBF - Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“, Juillet 2022 | Letemps - Des primes pour encourager l'embauche d'apprentis, Juin 2022 | ILO - Incentives to promote Quality Apprenticeships (accédé Juillet 2022) | gov.uk - Employing an apprentice, 21 Mai 2022 | Department for Education: Progress report on the Apprenticeships Reform Programme, Juillet 2021 | Ministère du travail - Déductions fiscales de la taxe d'apprentissage, Octobre 2021 | EFP – Cadre Social du Contrat d'Alternance, 2020 | Socialsecurity.be – Tuteurs (accédé 23 Août 2022)

## Messages clés

La Wallonie et la RBC emploient **2 sur 3 des incitants financiers** les plus utilisés pour encourager la participation des employeurs à l'alternance

Le support financier varie à l'international avec une tendance d'une **relation inverse** entre le **degré de support** et le degré de **développement historique** de l'alternance

 **Sur base de recherche documentaire – informations potentiellement erronées ou plus à jour**

# Primes et incitants | Les pays qui ont mis en place le plus d'incitations financières pour les employeurs sont ceux qui n'ont pas une longue tradition de l'alternance

SUR BASE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE

# d'incitations  
financières

Plus élevé

Pays	Niveau des incitants <sup>4</sup>	Description des incitants	Conditions
 France	<b>Aide unique</b> pour un contrat signé après décembre 2022 : <b>7.325 €</b> sur 3 années de formation <ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>ère</sup> année: montant maximal de <b>4.125 €</b></li> <li>2<sup>e</sup> année: montant maximal de <b>2.000 €</b></li> <li>3<sup>e</sup> année: montant maximal de <b>1.200 €</b></li> </ul>	<b>Aide unique</b> pour les employeurs qui recrutent en apprentissage <b>Exonération des cotisations</b> et contributions sociales patronales <sup>3</sup> ; <b>Baisse de la taxe d'apprentissage</b> Aide COVID-19 augmentant l'aide unique (non-cumulable avec celle-ci) – <b>5.000 €</b> pour un apprenant mineur, <b>8.000 €</b> pour un apprenant majeur et des entreprises de chaque taille si le contrat est signé avant Décembre 2022	Aide unique : seul pour les entreprises avec <b>moins que 250 employés</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Soumission du contrat d'apprentissage</b> auprès de l'opérateur de compétence de l'entreprise</li> <li>Transmission mensuelle de la déclaration sociale normative de l'apprenti</li> </ul>
 Belgique germanophone	<b>Subside par année de formation en alternance</b> <b>1.750 €</b> sur 3 années complétées	<b>Subside</b> par année de formation en alternance complétée <b>Baisse des contributions sociales</b> de l'employeur pour les tuteurs de la formation en alternance <b>Déductibilité fiscale</b> des frais relatifs à l'accueil d'apprenants	Jeunes sous <b>obligation scolaire</b> au début de la formation Durée du contrat d'au moins <b>4 mois</b> Pour apprentis ouvrant le droit à un incitant financier
 Angleterre	<b>Mécanisme de prélèvement</b> principalement auprès des grandes entreprises visant uniquement le financement de l'alternance Prime de <b>1.000 £ pour jeunes apprenants</b>	Pour les grande entreprises: contribution annuelle à hauteur de <b>0,5% des dépenses de personnel</b> , moins une indemnité de 15.000 £; <b>contribution du gouvernement à 10%</b> ; pour les petites entreprises: financement à 5% des coûts de formation	Pour les grandes entreprises (plus de 3 millions de £ de coûts de personnel par an) Prime: Apprenants de 16-18 ans
 Danemark	Remboursement des coûts associés à la période où l'apprenant est en école de formation	<b>Fonds de remboursement des employeurs</b> généralisé qui couvre les dépenses des employeurs lorsque les apprenants sont en centre de formation	Contribution de <b>tous les employeurs de 264,63 € par année par employé</b> Payable en 4 tranches par <b>année</b>
 Suisse	<b>0 €</b>	<b>Pas de support financier généralisé</b> en Suisse Possibilité d'implémentation des <b>fonds de développement de secteur</b> <sup>1</sup> auxquels toutes les entreprises d'un secteur doivent contribuer Aide COVID-19 octroyée par certains cantons <sup>2</sup>	n/a
 Allemagne	<b>0 €</b>	<b>Pas de support financier généralisé</b> en Allemagne Options de financement des chambres de métiers Options de financement pour des cas particuliers (apprenant handicapé, récupéré d'une entreprise liquidée) Aide COVID-19 octroyé pour maintenir le niveau d'offre de la formation en alternance	n/a

Moins élevé

1. Fonds utilisés pour des cours, des trajets de formation additionnels, efforts de digitalisation du secteur 2. Par exemple, subsides aux rétributions dans le canton de Vaud, primes uniques au cantons de Genève et Neuchâtel 3. Rémunération de l'apprenant n'est pas sujet à la CSG et la CRDS, exonération totale des cotisations patronales et salariales dues au titre des assurances sociales ainsi que des cotisations salariales d'assurance chômage 4. Pour une entreprise-type ne remplissant pas de conditions spéciales (p.ex., appartenance à un secteur en pénurie)

Source: Helpster - Ausbildungsförderung für Arbeitgeber - so funktioniert es (accédé Juillet 2022) | Bundesagentur für Arbeit - Informationen zur Ausbildung (accédé Juillet 2022) | Bundesagentur für Arbeit - Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“ (accédé Juillet 2022) | OECD – Seven Questions About Apprenticeships, 2020 | SBFI - Berufsbildungsfonds gemäss Art. 60 BBG (accédé Juillet 2022) | Bildungsfonds.ch – Berufsbildungsfonds Treuhand und Immobilien Treuhand (accédé Juillet 2022) | Dual Learning in the Flemish Region, Juillet 2021 | IAWM – Betriebe – Finanzen (accédé Juillet 2022) | Entreprendre.service-public.fr - Aides à l'embauche pour un contrat d'apprentissage, Juin 2022 | Subventions.fr - Prime aux employeurs d'apprentis, Île-de-France (accédé Juillet 2022) | Ministère du travail - Exonération de cotisations et contributions sociales des entreprises employant un apprenti-e, Octobre 2021 | BMBF - Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“, Juillet 2022 | Letemps - Des primes pour encourager l'embauche d'apprentis, Juin 2022 | ILO - Incentives to promote Quality Apprenticeships (accédé Juillet 2022) | gov.uk - Employing an apprentice, 21 Mai 2022

# Primes et incitants | Zoom sur une sélection de pays qui ont mis en place des incitants fiscaux et des fonds de prélèvements pour développer l'alternance

SUR BASE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Catégorie d'incitant

Pays

Description des incitants

Conditions / modalités

Baisse des contributions patronales	 <b>France</b>	<p><b>Exonération des cotisations et contributions sociales patronales</b> dues au titre des assurances sociales (maladie, maternité, invalidité, décès, vieillesse) ainsi que des cotisations salariales d'assurance chômage</p> <p><b>Déductions fiscales de la taxe d'apprentissage</b> due aux frais de stage (plafond de 3% du montant de la taxe) et <b>bonus « alternants »</b> pour les grandes entreprises employant plus que le minimum de 5% d'apprenants</p>	<p>Réduction de plus que 13% des contributions sociales patronales<sup>1</sup>: Cotisations liées aux accidents du travail et aux maladies professionnelles restent dues</p> <p><b>Déduction de 400 € multiplié par le nombre d'apprenants</b> dépassant le minimum de 5% de l'effectif et en-dessous de la limite de 7% sur <b>la taxe apprenants<sup>2</sup> due hors quota<sup>3</sup></b></p>
	 <b>Wallonie et Bruxelles</b>	<p><b>Réduction structurelle des cotisations patronales</b> sur la rétribution des apprenants</p>	<p><b>Réduction résultante de facto complète</b> des contributions sociales patronales</p>
	 <b>Belgique germanophone</b>	<p><b>Réduction structurelle des cotisations patronales</b> sur la rétribution des apprenants<sup>4</sup></p> <p><b>Baisse des contributions sociales</b> de l'employeur pour les tuteurs</p> <p><b>Déductibilité fiscale</b> des frais relatifs à l'accueil d'apprenants</p>	<p><b>Réduction de 800 € par tuteur</b>, en tenant compte du fait que le nombre maximal de tuteurs est limité à 1/5e de la somme du nombre de trimestres à prendre en considération</p> <p>Déductibilité: Pour apprentis ouvrant le droit à un incitant financier</p>
	 <b>Flandre</b>	<p><b>Réduction structurelle des cotisations patronales</b> sur la rétribution des apprenants<sup>4</sup></p> <p><b>Baisse des contributions sociales</b> de l'employeur pour les tuteurs</p>	<p><b>Réduction de 800 € par tuteur</b>, en tenant compte du fait que le nombre maximal de tuteurs est limité à 1/5e de la somme du nombre de trimestres à prendre en considération</p>
Fonds de prélèvement	 <b>Suisse</b>	<p>Possibilité d'implémentation des <b>fonds de développement de secteur<sup>5</sup></b> auxquels toutes les entreprises d'un secteur doivent contribuer</p>	<p>Exemple des contributions en secteur fiduciaire en fonction de la taille jusqu'à 1.000 CHF par an</p>
	 <b>Danemark</b>	<p><b>Fond de remboursement des employeurs</b> généralisé qui couvre les dépenses des employeurs lorsque les apprenants sont en centre de formation</p>	<p>Contribution de <b>tous les employeurs de 264,63 € p.a. par employé</b>; payable en 4 tranches par année</p>
	 <b>Angleterre</b>	<p>Pour les grandes entreprises: contribution annuelle à hauteur de <b>0,5% des dépenses de personnel</b>, moins une indemnité de 15.000 £; <b>contribution du gouvernement à 10%</b>; pour les petites entreprises: financement à 5% des coûts de formation</p>	<p>Classification comme <b>grande entreprises</b>: plus de 3 millions de £ de coûts de personnel par an</p>

1. Sur base des exonérations de l'assurance maladie, maternité, invalidité, décès et contribution solidarité autonomie (CSA), de l'assurance vieillesse et de l'assurance chômage 2. Montant de la taxe est de 0,68% de la masse salariale 3. Pour les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, la déduction se fait sur le quota 4. Même réduction de facto complète qu'en Wallonie et à Bruxelles 5. Fonds sont utilisés pour des cours, des trajets de formation additionnels, efforts de digitalisation du secteur  
 Source: SBF1 - Berufsbildungsfonds gemäss Art. 60 BBG (accédé Juillet 2022) | Bildungsfonds.ch – Berufsbildungsfonds Treuhand und Immobilien treuhand (accédé Juillet 2022) | ILO - Incentives to promote Quality Apprenticeships (accédé Juillet 2022) | OECD – Seven Questions About Apprenticeships, 2020 | Department for Education: Progress report on the Apprenticeships Reform Programme, Juillet 2021 | Entreprendre.service-public.fr - Aides à l'embauche pour un contrat d'apprentissage, Juin 2022 | Subventions.fr - Prime aux employeurs d'apprentis, Ile-de-France (accédé Juillet 2022) | Ministère du travail - Exonération de cotisations et contributions sociales des entreprises employant un apprenti-e, Octobre 2021 | Ministère du travail - Déductions fiscales de la taxe d'apprentissage, Octobre 2021 | EFP – Cadre Social du Contrat d'Alternance, 2020 | Socialsecurity.be – Tuteurs (accédé 23 Août 2022) | IAWM – Betriebe – Finanzen (accédé Juillet 2022)

# Primes et incitants | Les expériences internationales montrent que la mise en place d'incitants financiers peut avoir des résultats contrastés sur le développement de l'alternance: les cas de l'Angleterre et de la France

SUR BASE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE

## Pays Description des mesures mises en place



**Pour les grandes entreprises** (plus de 3 millions de £ de coûts de personnel par an):

- Contribution annuelle à hauteur de **0,5% des dépenses totales**, moins indemnité de 15.000 £
- Contribution du gouvernement à hauteur de **10% de la contribution de l'entreprise**
- Prélèvements déposés dans un **compte dédié visant seulement à financer l'alternance**

**Pour les autres entreprises:**

- Contribution à hauteur de **5% des coûts de formation** (10% avant 2019)
- Financement complémentaire de l'alternance grâce aux **excédents des prélèvements** (non utilisés par les grandes entreprises)



**Aide unique** pour les employeurs qui recrutent en apprentissage

- Aide COVID-19 augmentant l'aide unique (non-cumulable avec celle-ci) – **5.000 €** pour un apprenant mineur, **8.000 €** pour un apprenant majeur et des entreprises de chaque taille si le contrat est signé avant Décembre 2022

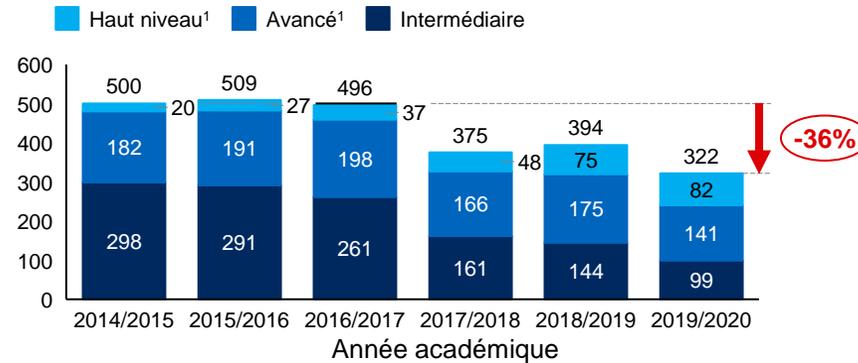
**Exonération des cotisations** et contributions sociales patronales<sup>3</sup>

Baisse de la taxe d'apprentissage via des déductions des

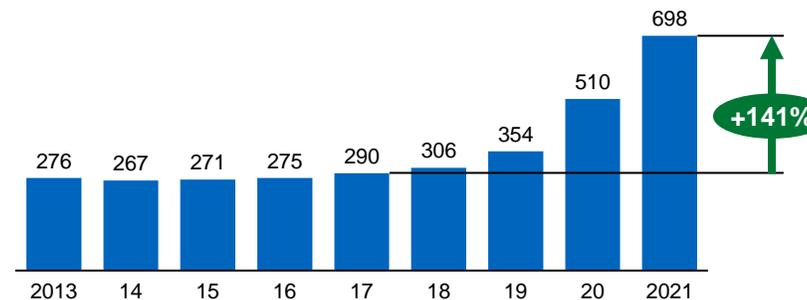
- Frais de stage (plafond de 3% du montant de la taxe)
- Dons en nature
- Bonus « alternants » pour les grandes entreprises employant plus que le minimum d'apprenants requis

## Impact des incitants financiers sur le nombre total d'apprenants

**Nombre de contrats en alternance signés en Angleterre par niveau d'éducation, en milliers**



**Nombre de contrats d'apprentissage par an dans le secteur privé en France, en milliers**



## Leçons tirées des expériences internationales

- Un système d'incitants **trop complexe** ne contribue pas au développement quantitatif de l'alternance
- Au niveau qualitatif, les développements en Angleterre indiquent un potentiel positif
- A noter que l'augmentation de la qualité pourrait aussi être liée aux **modalités de parcours révisés**

- Au sein d'une réforme holistique du système, des incitants financiers pour entreprises peuvent jouer un rôle important
- Post-COVID-19, les incitants financiers en France ne sont octroyés qu'aux **petites et moyennes entreprises** (<250 employées), ce qui souligne leur rôle dans l'alternance

1. Haut niveau: équivalent à deux tiers d'une licence, combinaison d'éléments académiques et professionnelles; Avancé: équivalent au certificat d'études de sixième année de l'enseignement secondaire professionnel (CE6P)

Source: DfE Apprenticeships and Traineeships data; Centre for vocational education research: The impact of the apprenticeship levy on apprenticeships and other training outcomes, Avril 2021 | LSE Business Review: UK apprenticeships: impacts of the levy and COVID-19, Avril 2021 | House of Commons Briefing Papers: Apprenticeship Statistics, Mars 2021 | Apprenticeships and skilly policy in England, Septembre 2020 | Hartpury University: EU grade equivalents | Department for Education: Progress report on the Apprenticeships Reform Programme, Juillet 2021 | Chartered Institute of Personnel Development: Apprenticeship Levy has failed on every measure, Mars 2021 | CCI Paris Ile-de France | Ministère français du travail, du plein emploi et de l'insertion, 2022 | Données du Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion (France), 2022 | Entreprendre.service-public.fr - Aides à l'embauche pour un contrat d'apprentissage, Juin 2022 | Subventions.fr - Prime aux employeurs d'apprentis, Ile-de-France (accédé Juillet 2022) | Ministère du travail - Exonération de cotisations et contributions sociales des entreprises employant un apprenti-e, Octobre 2021

# Primes et incitants | La recherche scientifique ainsi qu'une enquête de terrain suggèrent également des résultats nuancés quant à l'efficacité des incitants financiers



Selon la recherche scientifique, les incitants financiers ont une efficacité variable en fonction du type d'employeur et de secteur

Les incitants financiers sont des facteurs davantage motivants pour :

- **Les employeurs ne pratiquant pas l'apprentissage** : les employeurs qui engagent déjà des apprenants ayant une meilleure vision de la valeur ajoutée de ce dispositif
- **Certains secteurs** ne pouvant engager l'apprenant à la fin de sa formation par faute de moyens

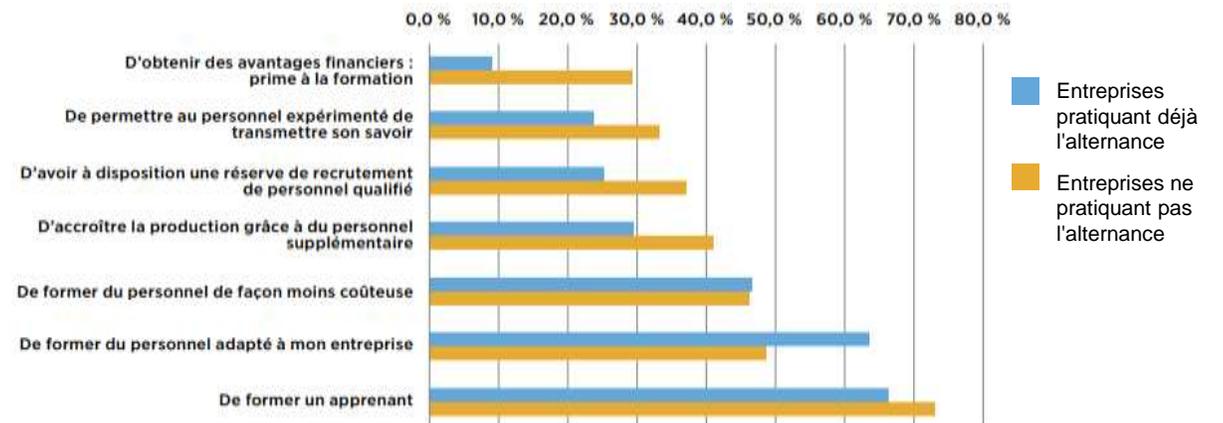


Selon une enquête de terrain en Wallonie et RBC, même auprès des profils cibles, les incitants financiers constituent le facteur le moins influent dans la motivation des employeurs

10% des employeurs wallons et bruxellois qui pratiquent l'apprentissage sont motivés par les incitants financiers

Cependant, parmi les employeurs ne pratiquant pas l'apprentissage, 30% seraient intéressés s'il existait des incitants financiers – le facteur financier reste cependant le moins influent

Quelles sont vos motivations à engager une personne en formation en apprentissage ?, % des réponses (N = 428)



Primes et incitants | Les retours des acteurs indiquent qu'augmenter les incitants financiers pour les employeurs ne changerait pas à lui seul la donne

**L'introduction de nouvelles primes ou l'augmentation de primes existantes ne changerait pas totalement la donne pour les employeurs pour 5 raisons...**

1

**En cas d'absence de besoin de main d'œuvre, pas d'embauche même avec plus de primes**

« Je ne forme pas des apprenants à cause de la prime financière, mais parce que j'en ai réellement besoin » - Patron d'entreprise

2

**Manque de connaissance des primes existantes**

« Ce qu'il faut c'est plus d'informations et non pas plus de primes » - Gestionnaire d'entreprise

3

**Lourdeur des formalités administratives pour recevoir des primes**

« Des entreprises spécialisées font toute la paperasse et s'octroient 20% des primes » - Directrice des ressources humaines

4

**La difficulté à trouver des tuteurs, en lien avec le manque de valorisation, est le principal goulot d'étranglement**

« Une prime fait toujours plaisir, mais elle ne résout pas la question de la valorisation des tuteurs qui ont une charge de travail de monstre » - Directrice des ressources humaines

5

**Risque d'attirer des employeurs vers l'alternance pour « de mauvaises raisons »**

« Une augmentation des primes va conduire des employeurs à prendre des apprenants juste pour l'argent et non pas pour les former » - Patron d'entreprise

**... Cependant, les retours des acteurs indiquent aussi que les primes peuvent / pourraient constituer une aide bienvenue pour couvrir les coûts liés à l'alternance**



« La prime était surtout appréciée par les indépendants pour couvrir leurs coûts d'accueil »

- Représentante d'un opérateur de formation

« Plutôt qu'une incitation financière pour former des apprenants, ce serait intéressant d'avoir un dispositif qui aide les employeurs à embaucher à temps plein les apprenants à l'issue de leur formation »

- Gestionnaire d'entreprise

« Plus qu'un incitant pour l'entreprise, un incitant direct pour les tuteurs pourrait être plus intéressant »

- Représentante d'un opérateur de formation

# Obligations réglementaires | Quelques cantons en Suisse ont contraint les employeurs à prendre en charge un minimum d'apprenants en alternance (seulement dans le secteur de la santé)

Pays	Mandats (obligation des employeurs à former des apprenants) actuels	Description / remarques
 Suisse	 Dans <b>certains cantons dans le secteur de la santé</b> , commençant en 2012 avec le canton de Berne	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Amendes financières</b> - en cas de non-conformité</li><li>▪ <b>Introduction par la majorité des cantons</b> - en date de 2021</li><li>▪ <b>Bilan positif</b> – dans le canton de Lucerne, l'obligation a été respectée par 98,6% des employeurs</li><li>▪ <b>Refus d'un mandat</b> au sein des secteurs du transport, de la poste et de la télécommunication en 2002 par le conseil fédéral</li></ul>
 Angleterre	 Absence de mandat	Initiatives envisagées ne sont pas entrées en vigueur
 Danemark	 Absence de mandat	
 France	 Absence de mandat	
 Allemagne	 Absence de mandat	Amende financière pour les entreprises qui ne forment pas suffisamment d'apprenants proposée en 2004 mais n'est pas entrée en vigueur



En place sous conditions



Pas en place

## Messages clés

La majorité des pays n'utilisent **pas d'obligations réglementaires** afin de promouvoir l'alternance

L'exemple du mandat de la Suisse ne représente **pas un mandat généralisé** mais a démontré le potentiel au sein du secteur de la santé



**Point d'attention sur les spécificités systémiques et culturelles des différentes géographies**

# Contenu de ce chapitre

## 1. Constats relatifs à l'alternance

1.1 : La participation des employeurs à l'alternance et l'ouverture de places de stage

1.2 : L'information et la promotion de l'alternance auprès des employeurs

1.3 : La question de l'(in)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires pour promouvoir la participation des employeurs dans les programmes d'alternance

**1.4 : La procédure d'agrément et les conditions d'accès pour accueillir un apprenant en alternance**

1.5 : La question des tuteurs

1.6 : Les modalités d'organisation de l'alternance

## 2. Constats transversaux

# Comparaison de la procédure d'agrément des entreprises en Wallonie et RBC, Allemagne et Suisse

Pays	Démarche d'agrément	Conditions	Durée maximale de la démarche	Acteurs concernés	Autres informations
<b>Wallonie et Bruxelles</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soumission électronique de la demande sur <b>wallonie.be</b></li> <li><b>Opérateur de formation</b> ou d'enseignement lance une <b>vérification</b> de l'unité d'établissement</li> <li><b>Visite de l'unité d'établissement</b> par l'opérateur de formation et coach sectoriel</li> <li><b>Décision par l'opérateur de formation et coach sectoriel</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exercice du métier respectif</li> <li>Inscription à la <b>Banque Carrefour des Entreprises</b> ;</li> <li>Respect des <b>obligations sociales et fiscales</b> ;</li> <li><b>Aucun refus d'agrément</b> endéans l'année précédent sa demande ;</li> <li>Désignation d'un(e) <b>tuteur(ice)</b><sup>3</sup></li> </ul>	<b>3 mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Durée maximale</b> après soumission de la demande</li> <li>Vérification lancé dans le mois qui suit la soumission de la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Opérateur de formation</b> / d'enseignement</li> <li><b>Coach sectoriel</b></li> <li><b>OFFA</b> (publication de la procédure d'agrément)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Après la vérification des conditions d'agrément et avant la visite de l'unité d'établissement, un <b>agrément provisoire</b> est accordé par l'opérateur de formation</li> </ul>
<b>Allemagne</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prise de contact</b> auprès des chambres des métiers</li> <li><b>Evaluation</b> de l'aptitude pour la formation en alternance par les <b>chambres des métiers</b> via une visite de l'entreprise</li> <li>Décision par la chambre concernée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Activité permettant l'acquisition des compétences</b> définies dans l'ordonnance sur la formation ;</li> <li><b>Ratio adéquate</b> entre le nombre d'employés et d'apprentis ;</li> <li><b>Plan détaillé</b> sur la formation ;</li> <li>Qualification <b>personnelle et professionnelle</b><sup>1</sup> des tuteurs</li> </ul>	<b>3-30 jours</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chambre des métiers rend visite à l'entreprise et accorde l'accréditation<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agence fédérale du travail</li> <li><b>Chambres des métiers</b></li> <li><b>Délégué du personnel</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le délégué du personnel a aussi le droit de <b>constater le manque d'aptitude</b> d'une entreprise pour la formation</li> </ul>
<b>Suisse</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Soumission des documents</b> (formulaire de demande, liste du personnel, coordonnées du formateur) par l'entreprise par voie postale auprès des autorités cantonales</li> <li>Autorités soumettent la demande à la <b>commission d'apprentissage</b> de la profession concernée</li> <li>Commission organise une <b>visite de l'entreprise</b> et donne un préavis</li> <li><b>Décision par l'office cantonal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Motivation</b> de former des apprenants</li> <li>Champs d'activité permettant <b>l'acquisition des compétences</b> définies dans l'ordonnance sur la formation</li> <li>Collaborateur possède lui-même un <b>certificat fédéral de capacité (CFC)</b> pour la profession concernée et a suivi le <b>cours pour formateurs</b></li> </ul>	<b>1-2 mois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Visite de l'entreprise</b> prévu pendant le <b>mois qui suit</b> soumission de la demande</li> <li>Accréditation accordé si conditions remplies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Office cantonal de la formation professionnelle</b></li> <li><b>Inspecteur de métier</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accréditations sont accordées <b>par métier</b></li> </ul>

1. Qualification personnelle: aucun délit contre la loi de la formation professionnelle (p.ex., restrictions sur la formation des jeunes); qualification professionnelle: compétences requises par le métier (expérience, qualifications) et qualification comme tuteur 2. En cas de demandes additionnelles cette durée peut se prolonger  
3. Titre obtenu au terme d'une formation de minimum huit heures  
Source: Wallonie.be - Demander un agrément en vue de former un apprenant en alternance (accédé 28 Juillet 2022) | Gouvernement wallon - Décret portant assentiment à l'avenant à l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles, le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, 28 Avril 2018 | OFFA - L'agrément, 29 Août 2019 | Etat de Fribourg - Devenir une entreprise formatrice (accédé 3 Août 2022) | Amt für Berufsbildung und Berufsberatung Thurgau – Lehrbetrieb (accédé 3 Août 2022) | Portail PME Confédération Suisse - Devenir une entreprise formatrice (accédé 3 Août 2022) | Bundesagentur für Arbeit - Ihre Pflichten als Ausbildungsbetrieb (accédé 3 Août 2022) | Bobby - Wann ist ein Unternehmen als Ausbildungsbetrieb geeignet? (accédé 3 Août 2022) | Commune Alsbach-Haehlein - Feststellung der Eignung von Ausbildungsstätten nach BBiG Durchführung (accédé 3 Août 2022)

# Selon certains acteurs, une procédure d'agrément relativement aisée, néanmoins, des procédures administratives parfois estimées « lourdes » lors de l'entrée dans l'alternance

**Certains retours des acteurs indiquent que la procédure d'agrément des employeurs est relativement efficace et rapide (point de vue employeurs)**

## Au niveau de l'importance de la procédure d'agrément

« L'agrément des entreprises est non-négociable pour garantir la qualité de l'accompagnement des apprenants »

Patron d'entreprise

« Afin de garantir un bon encadrement c'est un minimum d'aller voir dans les sociétés »

Directrice de ressources humaines

## Au niveau de la rapidité de la procédure d'agrément et des conditions à remplir

« Cela a été accompli plutôt rapidement, d'une manière vite fait bien fait »

Gestionnaire d'entreprise

« Ce n'est pas un point de douleur »

Patron d'entreprise

« On ne nous demande pas grande chose »

Représentant d'un opérateur de formation

**Néanmoins, au delà de l'agrément, les procédures administratives peuvent être un frein à la (première) participation à l'alternance**

« Au-delà de l'agrément, prendre en charge un apprenant c'est devoir respecter un ensemble de règles sociales, administratives, fiscales, de droit du travail, de sécurité... quand on l'a fait une première fois, ça va mais c'est souvent un frein à l'engagement d'alternants pour ceux qui n'y ont jamais participé car cela apparaît particulièrement lourd la 1ère fois »

« C'est particulièrement un facteur bloquant pour les indépendants et les petites ou très petites entreprises qui n'ont pas de département RH »

Opportunité de développer une **prospection et un accompagnement individuel proactif des employeurs** n'ayant jamais participé à l'alternance (en particulier les indépendants et TPE/PME)

# L'expérience des apprenants en alternance semble globalement positive, malgré quelques abus qui, bien que minoritaires, peuvent freiner le développement de l'alternance en général

D'après l'enquête réalisée par les IBEFE, l'expérience des apprenants est globalement positive mais certains abus (minoritaires) subsistent

L'expérience d'alternance est globalement positive...

**92%** des apprenants s'estiment bien suivis par le tuteur en entreprise

**70%** des apprenants affirment n'avoir eu aucune expérience négative

... néanmoins

**10%** des apprenants estiment leurs tâches inadéquates ou répétitives, limitant leur apprentissage

**9%** des apprenants évoquent des problèmes d'encadrement

De très rares employeurs – souvent dans l'Horeca – considèrent des apprenants comme de la main d'œuvre bon marché et ne les forment pas

Ces abus ont des effets négatifs importants au niveau individuel et sur le développement de l'alternance en général

Au niveau individuel, ces abus peuvent entraîner une réticence à l'alternance, voire à l'emploi

Un apprenant qui a été employé à balayer au sein d'une entreprise, il est perdu pour l'alternance à tout jamais

Certains apprenants sortent dégoûtés et de l'école et du monde du travail ; il faut parfois des années pour les récupérer, si on les récupère un jour

Ces abus nuisent également à l'image et la perception de l'alternance en général, et donc à son développement

Un employeur qui se conduit mal avec un apprenant, cela se sait et nuit à l'image de l'alternance en général

Pour chaque jeune qui est mal accueilli en entreprise, c'est dix jeunes qui le sauront et feront le choix de ne pas faire une formation en alternance

Les acteurs rencontrés s'accordent sur l'importance de mettre en place des mesures permettant de réduire les abus rencontrés

Le durcissement des conditions d'agrément n'est pas vu comme une solution par une majorité des acteurs (opérateurs et employeurs) car perçu comme peu efficace et constituant un frein à l'alternance

Les diverses solutions potentielles rapportées par les acteurs concernent plutôt :

- Une meilleure information / formation / accompagnement des employeurs et des apprenants
- La prise de mesures plus rapides et plus fortes en cas d'abus constatés

Ce n'est pas tellement une question de durcissement des conditions que d'un meilleur accompagnement

Certaines mesures de conciliation et de médiation plus systématiques sont mises en place en cas de conflit entre employeur et stagiaires, p.ex. la Commission d'agrément et de médiation (OFFA), sur laquelle les retours des acteurs évoquent une notoriété et une efficacité limitée

1. Intervient sur les litiges entre personnel et employeurs, notamment par rapport aux stages mais ne couvre pas l'alternance

# Contenu de ce chapitre

## 1. Constats relatifs à l'alternance

1.1 : La participation des employeurs à l'alternance et l'ouverture de places de stage

1.2 : L'information et la promotion de l'alternance auprès des employeurs

1.3 : La question de l'(in)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires pour promouvoir la participation des employeurs dans les programmes d'alternance

1.4 : La procédure d'agrément et les conditions d'accès pour accueillir un apprenant en alternance

### **1.5 : La question des tuteurs**

1.6 : Les modalités d'organisation de l'alternance

## 2. Constats transversaux

# Le rôle du tuteur au sein de l'employeur est primordial pour assurer la progression de l'apprenant au cours de son parcours de formation

## Le tuteur a 3 missions liées issues de l'accord de coopération-cadre relatif à l'alternance

- 1** Veiller au bon déroulement de la **formation** de l'apprenant selon son plan de formation
- 2** Veiller à ce qu'il **acquière les compétences professionnelles nécessaires** à l'exercice du métier auquel il se destine
- 3** **Organiser la concertation** entre toutes les parties concernées par le contrat d'alternance et le plan de formation

- ! Deux titres de fonctions identiques existent : « **tuteur désigné** » et « **tuteur agréé** »
- le premier permet à l'employeur d'être agréé
  - le deuxième permet l'obtention d'une prime d'employeur (les primes « P1 » et « P2 ») en Wallonie

1. Si avant l'activité comme travailleur salarié, il a effectué une activité comme indépendant dans la profession pour laquelle l'expérience doit être démontrée.
2. Obtenue au terme d'une formation de minimum huit heures

Source: OFFA – Tuteur désigné/ Tuteur agréé, 29 Août 2019 | Accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles, le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, Article 3, paragraphe 3, alinéa 2 | Rapport d'enquête IBEFE « L'alternance dans tous ses états » (2022)

## Le tuteur doit remplir 2 conditions pour être agréé, avec des conditions alternatives possibles en RBC

### En Wallonie et RBC



Preuve d'une **expérience professionnelle** d'au moins **5 ans**

Un certificat ou d'une **attestation de formation au tutorat<sup>2</sup>** ou

Un titre de **validation des compétences** en tant que tuteur ou

Un certificat d'**aptitude pédagogique**

### Uniquement en RBC



Au cas où le candidat ne répond pas à ces deux conditions, il peut également être agréé si

- il est âgé d'au moins **25 ans** et
- il a **au moins 5 ans d'expérience** pratique dans la profession concernée

## Messages clés

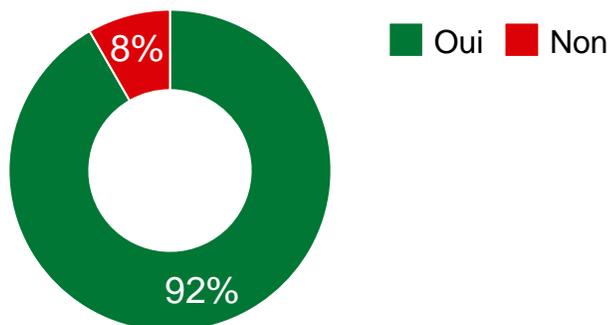
Le tuteur est principalement **responsable de la progression de la formation** de l'apprenant

Le tuteur doit avoir une **expérience professionnelle** d'au moins **5 ans** et, en Wallonie, une preuve de compétence formatrice

# Les retours des acteurs sur le rôle d'accompagnement des tuteurs sont globalement positifs mais des défis liés à leur formation et au niveau de suivi des apprenants persistent

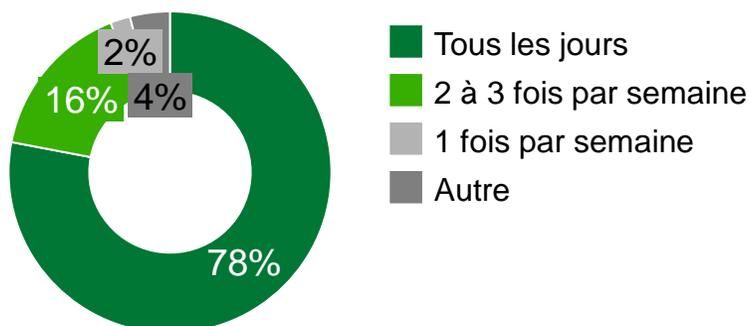
## Estimez-vous être suffisamment suivi dans le cadre de votre formation en entreprise?

% (N = 2.207 apprenants qui indiquent avoir un tuteur)



## Fréquence à laquelle le tuteur voit le jeune<sup>2</sup>

% (N = 2.207 apprenants)



## Il y a 4 principaux défis relatifs au tutorat

1

**Absence de tuteurs:** 15% des apprenants affirment de **ne pas avoir de tuteur** qui les forme<sup>1</sup> au sein de l'entreprise

2

**Manque de formation:** 62% des tuteurs au sein des entreprises accueillant des apprenants n'ont **pas suivi de formation spécifique** de tutorat<sup>3</sup>

3

**Pas d'aménagements pour le tutorat:** 93% des entreprises accueillant des apprenants déclarent qu'il n'y a **pas d'aménagements spécifiques**

4

**Manque de disponibilité:** la **disponibilité des divers acteurs** (p.ex., centre de formation-patron-référent-tuteur) est citée comme un défi pour la qualité du suivi

## Messages clés

Une **grande majorité des apprenants** en alternance ont un tuteur qui les suit **au moins deux fois par semaine**

Cependant, 15% des apprenants **n'ont pas de tuteur**

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

2. Situation / perception des apprenants

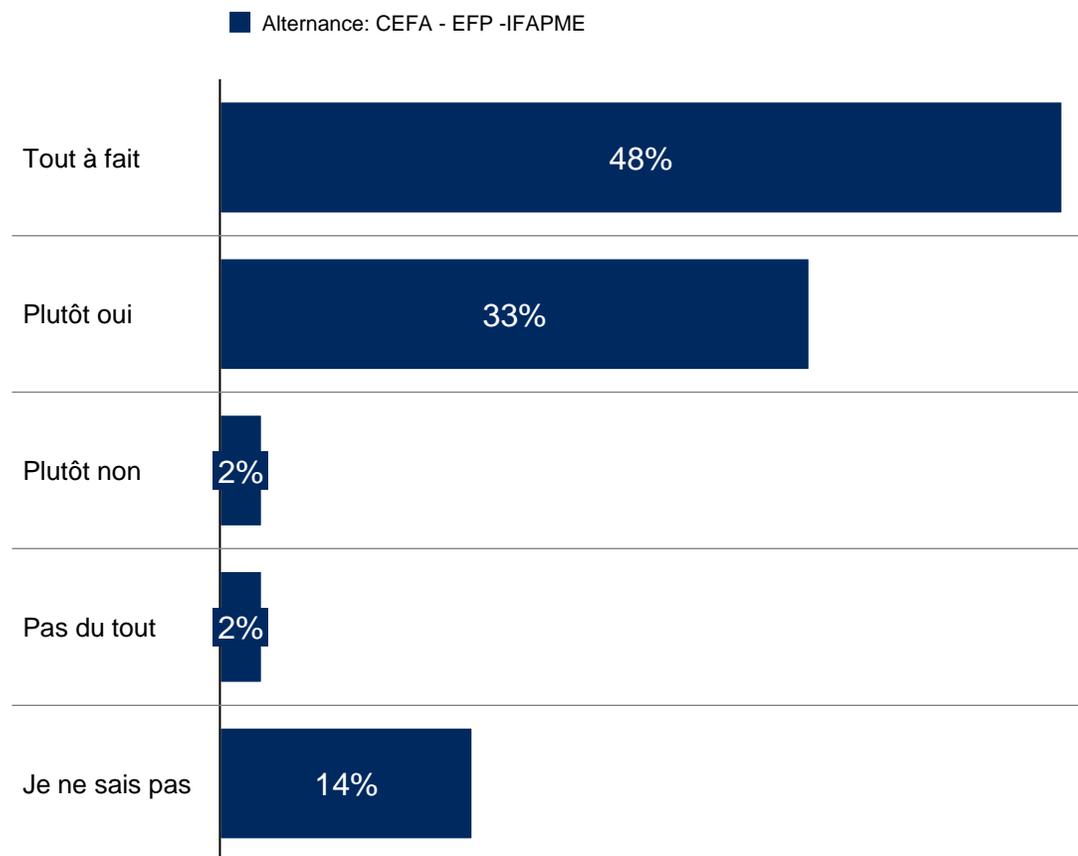
3. 38% ont suivi une formation de tutorat, l'enquête ne précisant pas si un titre pédagogique leur a été délivré

Source: Rapport d'enquête IBEFE « L'alternance dans tous ses états » (2022)

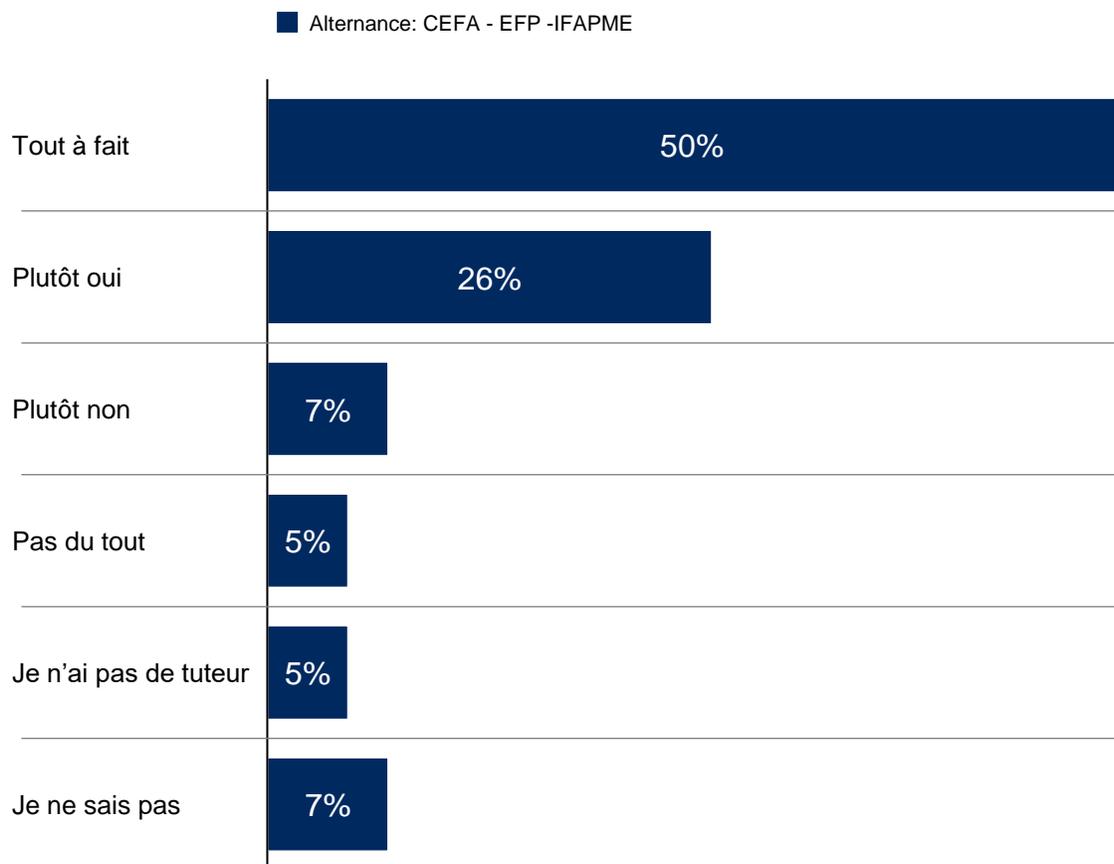
81% des apprenants sont satisfaits de leur formation en entreprise et 76 % sont satisfaits du tuteur qui les prend en charge (réserve: échantillon limité sur base volontaire)

### Selon les apprenants

Réponses « Etes-vous satisfait(e) de la formation reçue en entreprise ? », % de répondants par réponses (N=42)



Réponses « Etes-vous satisfait(e) du tuteur qui vous prend en charge dans l'entreprise », % de répondant par réponse (N=42)



# Comparaison des conditions d'accès à la fonction de tuteur dans différents systèmes

 Plus strict qu'en BE francophone
  Moins strict qu'en BE francophone
  Comparable avec BE francophone

	 Wallonie et Bruxelles	 Flandre	 France	 Allemagne	 Suisse
<b>Conditions pour être tuteur</b>	Expérience professionnelle de 5 ans Certification au tutorat	 5 ans d'expérience professionnelle <u>et</u> Au moins 25 ans En cas d'éducation liée au métier, des exceptions sont possibles	 Diplôme ou un titre relevant du domaine professionnel et 2 ans d'expérience <u>ou</u> 3 ans d'expérience professionnelle au sein du métier	 Aptitude personnelle <u>et</u> Aptitude professionnelle – diplômé dans le métier et expérience professionnelle adéquate	 Certificat fédéral de capacité (ou équivalent) dans le domaine <u>et</u> 40 heures de cours au tutorat <u>et</u> 2 ans d'expérience
<b>Zoom sur les formations requises</b>	Wallonie: Soit formation au tutorat, soit certification équivalente RBC: pas d'obligation	 En fonction des normes sectorielles, formation ou équivalence (p.ex., diplôme pédagogique) sont obligatoires	 Certification relative aux compétences de maître d'apprentissage/tuteur, formation volontaire visant à professionnaliser l'accompagnement	 Epreuve universelle de l'aptitude professionnelle et pédagogique organisée par les métiers	 Soit 40 heures de cours Soit formation à la pédagogie équivalente à 100 heures de formation Soit détenir le diplôme fédéral
<b>Rôle dans la signature du contrat</b>	Point de tension: pas toujours le tuteur-même qui signe	 Contrat conclu entre l'apprenant et l'entreprise-formatrice	 Contrat conclu entre l'apprenant et l'entreprise-formatrice	 Contrat conclu entre l'apprenant et l'entreprise-formatrice	 Contrat conclu entre l'apprenant et l'entreprise-formatrice
<b>Nombre d'apprenants</b>	Dépend des normes sectorielles; généralement 2 apprenants maximum par tuteur <sup>1</sup>	Dépend des normes sectorielles	Limité à deux apprentis et un « redoublant »	En fonction de la taille de l'entreprise Pour un tuteur à titre principal, limite de 16 apprenants simultanés	Pas de données – nombre maximal selon les conventions sectorielles

## Messages clés

Il existe deux manières (non exclusives) de devenir tuteur :

- Une expérience professionnelle poussée (p. ex. Wallonie ou Flandre)
- Une certification de tuteur (p.ex. France, Allemagne ou Suisse).

Tandis que la Wallonie et RBC exigent une **durée plus élevée d'expérience professionnelle**, d'autres géographies incluent aussi les **formations initiales au métier comme « attestations » d'expertise**

1. Légalement toujours le cas au cas de formation avec manipulation de matériel à risque ou hors de l'entreprise

# Zoom sur la formation de tuteurs - En Wallonie et RBC, des formations de type « séances de cours » sont proposées aux tuteurs contrastant avec les formations d'autres pays de l'UE

En Wallonie et RBC,

**38%** des tuteurs ont suivi une formation de tutorat



<sup>1</sup> Ces formations, gratuites, sont organisées par les opérateurs de formations et prennent la forme de « séances de cours »

## Composition des formations

En amont de la prise de fonction d'un tuteur

**Module de base de 8 heures**, incluant des discussions et cas pratiques encadrés par des psychopédagogues et des intervenants issus de l'opérateur de formation

**Modules optionnels spécifiques à certains secteurs** (auprès de leur fédération)

Tout au long de la fonction

**Modules optionnels complémentaires** (p.ex. « guider l'apprenant », « appliquer de nouvelles méthodes d'enseignement ») ou spécifiques à certaines compétences (p.ex. autour de la communication, de la gestion)

1. Il existe d'autres moyens d'être tuteurs comme le titre de compétences

## D'autres pays de l'UE proposent des formations innovantes pour les tuteurs



Formation de 15 mois combinant **cours théoriques et projet pratique auprès de l'employeur**, et incluant ce dernier, permettant aux tuteurs un **apprentissage actif** à travers une application directe des nouveaux savoirs et des séances de réflexion



**Guide (inter-)national digital** et en constante évolution pour les tuteurs (« the European TrainerGuide ») contenant :



- une **description du rôle de tuteur**
- des exemples concrets de **méthodes reconnues pour des situations fréquemment rencontrées** par les tuteurs sous forme de questions-réponses



**Réseau régional de tuteurs** collaborant avec des universités, fédérations de secteurs, entreprises et opérateurs de formations ayant pour but de **renforcer les capacités des tuteurs** à travers :

- une **communauté de pratiques** qui échange régulièrement
- des **formations sur des sujets spécifiques** organisées par les membres de la communauté (tuteurs inclus)

# La majorité des acteurs rencontrés plaident pour un renforcement de l'accompagnement et d'éventuelles sanctions ex-post en cas de manquement plutôt qu'un durcissement des conditions d'accès au tutorat

**La majorité des acteurs rencontrés ne plaident pas pour des conditions d'accès plus strictes à la fonction de tuteur..**

**... mais plutôt pour un renforcement de l'accompagnement des tuteurs et des sanctions en cas d'abus**

« Il ne faudrait pas davantage compliquer l'accès au tutorat car nous avons déjà du mal à trouver des tuteurs disponibles pour nos alternants »

Directeur de ressources humaines

« Il ne faut surtout pas rajouter de conditions administratives de plus »

Patron d'entreprise

« Plutôt que de durcir les conditions d'accès, il faut mieux accompagner, aider et outiller les tuteurs pour que devenir un bon tuteur soit quelque chose de plus facile et accessible à chacun »

Représentant d'un opérateur de formation

« On ne va pas développer l'alternance en rendant encore plus difficile d'y participer »

Représentante d'un opérateur de formation

« Pour un petit indépendant, être tuteur est déjà très lourd, on va en perdre beaucoup si on rend cela plus compliqué encore »

Indépendant

« Ce qu'on devrait faire, c'est être beaucoup plus strict en cas d'abus constatés: une entreprise où il est clair que le tuteur ne fait pas son travail ne devrait plus pouvoir accueillir d'apprenants sans que des mesures soient prises »

Directeur de ressources humaines

# Selon certains acteurs interrogés, développer des incitants financiers et simplifier les tâches administratives liées au rôle de tuteur pourraient augmenter l'attractivité de la fonction et pallier le manque de tuteurs

Le développement de l'alternance semble aujourd'hui être freiné par un **manque de tuteurs et la charge de travail qui leur incombe**

« La disponibilité des tuteurs est clairement un frein au développement de l'alternance »

Directrice de ressources humaines

« Les tuteurs dépensent beaucoup d'énergie, on leur demande de former des jeunes sans aucune expérience »

Directrice de ressources humaines



## Éléments clés dans l'attractivité du rôle de tuteur

### Incitants financiers

En Wallonie et RBC, **aucun incitant financier n'existe pour les tuteurs**

Une majorité d'acteurs interrogés pointe les **incitants comme moyen d'augmenter l'attractivité** du rôle

« Les tuteurs aimeraient une prime (en net ans impôts additionnels!) »

Directrice de ressources humaines

« Le tuteur n'est pas reconnu car il n'y a pas de titre spécifique ni une adaptation barémique, et c'est problématique »

Patron d'entreprise

**Remarque : En Flandre et en Communauté Germanophone, il existe une réduction des cotisations sociales pour les employeurs à destination des tuteurs. En Flandre, cette réduction de jusqu'à 800€ par tuteur est un des 5 incitants du schéma d'incitants global pour l'alternance, schéma qui sera remplacé par un système unique de primes versé directement aux alternants et aux employeurs accueillant des alternants partir du 01/07/2023**

### Tâches administratives

Les tâches administratives liées au rôle de tuteur sont **nombreuses, fréquentes et peu digitalisées**

Les acteurs rapportent en grande majorité la nécessité de simplifier les **tâches administratives** du tuteur afin d'alléger sa charge de travail et **développer l'attractivité du rôle**

« De manière générale et surtout au vu de la complexité de l'écosystème, il faut simplifier les tâches administratives »

Représentant d'un opérateur de formation

« Il y a trop de paperasse en ce qui concerne les tâches administratives et un manque d'outils digitaux »

Directrice d'entreprise

## Messages clés

Le **manque de tuteurs** semble aujourd'hui être un **frein au développement de l'alternance**

Afin d'y pallier, les acteurs interrogés mentionnent :

- Des **incitants financiers** permettant de davantage valoriser le rôle de tuteur
- Une **simplification des tâches administratives** liées au rôle

# Contenu de ce chapitre

## 1. Constats relatifs à l'alternance

1.1 : La participation des employeurs à l'alternance et l'ouverture de places de stage

1.2 : L'information et la promotion de l'alternance auprès des employeurs

1.3 : La question de l'(in)suffisance des incitants et / ou obligations réglementaires pour promouvoir la participation des employeurs dans les programmes d'alternance

1.4 : La procédure d'agrément et les conditions d'accès pour accueillir un apprenant en alternance

1.5 : La question des tuteurs

**1.6 : Les modalités d'organisation de l'alternance**

## 2. Constats transversaux

# Une partie des employeurs expriment la volonté de pouvoir diversifier la répartition du temps entre périodes de formation en centre et périodes de travail (p.ex. blocs de semaines/mois versus alternance de journées au sein de la même semaine)



Sauf exception (p.ex., batellerie en mois alternés), **l'alternance en Wallonie et RBC se base sur une alternance entre centre de formation et lieu de travail durant la même semaine<sup>1</sup>** :

- Alternance entre travail et centre de formation sur la **même semaine uniquement**
- **Variation de la proportion travail/centre de formation** entre 1 ou 2 jours par semaine en centre et 3 ou 4 jours de travail auprès de l'employeur
- **Minimum de 20h/semaine auprès de l'employeur**

**Les retours des acteurs interrogés pointent vers un besoin de flexibilité, p.ex. :**

- Certains des employeurs / secteurs **rencontrés estiment qu'une organisation en bloc de semaine/mois** (càd. une alternance travail/centre de formation, mais pas durant la même semaine) serait plus praticable/efficace au regard des réalités de leur mode de production:

*« Pour les entreprises, cela n'est pas facile d'organiser le travail et la production; parfois on préférerait avoir plusieurs semaines de travail continu puis un passage en centre et ainsi de suite »*

*« Pour les apprenants, ce n'est pas non plus évident car ils doivent passer d'une activité à l'autre d'un jour à l'autre (voire parfois dans la même journée en cas de demi journée de formation) »*

- Cela ne fait cependant pas l'unanimité: certains acteurs sont attachés à l'alternance durant la même semaine au bénéfice des apprenants:

*« Pour les apprenants les plus jeunes, les journées en centre sont aussi un moyen de «reposer le corps» par rapport aux difficultés du métier dans certains secteurs*

1. L'alternance dans l'enseignement supérieur a un rythme plus souple qui varie d'un établissement à l'autre (p. ex. master en alternance gestionnaire de chantier ou l'alternance se fait en bloc)  
2. Pour le contrat de professionnalisation, un seuil minimal de 15% de la durée totale du contrat et 150h/an doit être atteint pour la formation en centre. Pour le contrat d'apprentissage, ce seuil est de 25%.



Plusieurs pays ont mis en place des systèmes où les **modalités d'alternance** sont flexibles par établissement, voire au sein des établissements, concernant :

- **La proportion de formation en centre versus chez l'employeur** (avec un minimum de temps à dédier à la formation en centre)
- **Le rythme d'alternance** (càd. Alternance au sein d'une même semaine versus semaines alternées/ blocs de semaines)

Par exemple :



**Modalités flexibles** selon **l'établissement de formation et/ou le type de contrat**, chaque établissement étant **libre de fixer les modalités de l'alternance de la formation** pour **chacun des contrats proposés**, avec un **min. de 15-25%<sup>2</sup>** (min. 150h, selon les contrats) de la durée totale du contrat dédié à la **formation en centre**



**Modalités flexibles** selon **l'établissement de formation**, chaque établissement étant libre de les modalités d'alternance, avec un **min. de 12h/ semaine** sur la durée totale du contrat affectées à la **formation en école**



**Modalités flexibles** selon **l'établissement de formation**, chaque établissement étant libre de les modalités d'alternance, avec un **min. de 100h** (ou 30% si >100h) sur la durée totale du contrat affectées à la **formation en centre**

# Contenu de ce chapitre

1. Constats relatifs à l'alternance

**2. Constats transversaux**

# Messages clés : Constats transversaux

## **A** Difficultés de recrutement et pénurie d'apprenants

Dans l'ensemble, les retours de terrain et des enquêtes en ligne pointent vers des difficultés à recruter dans les métiers techniques et en pénurie, notamment dû au manque d'apprenants dans les formations menant à ces métiers

## **B** Prise en compte des besoins du monde du travail par l'enseignement qualifiant et la formation professionnelle

- Retours des acteurs indiquant une **prise en compte insuffisante des besoins du monde du travail & une réactivité parfois insuffisante pour répondre à l'évolution de ces besoins**
- Retours des acteurs au sujet de **la formation professionnelle globalement plus positifs qu'au sujet de l'enseignement qualifiant** malgré une hétérogénéité des avis selon le type d'opérateur et le secteur

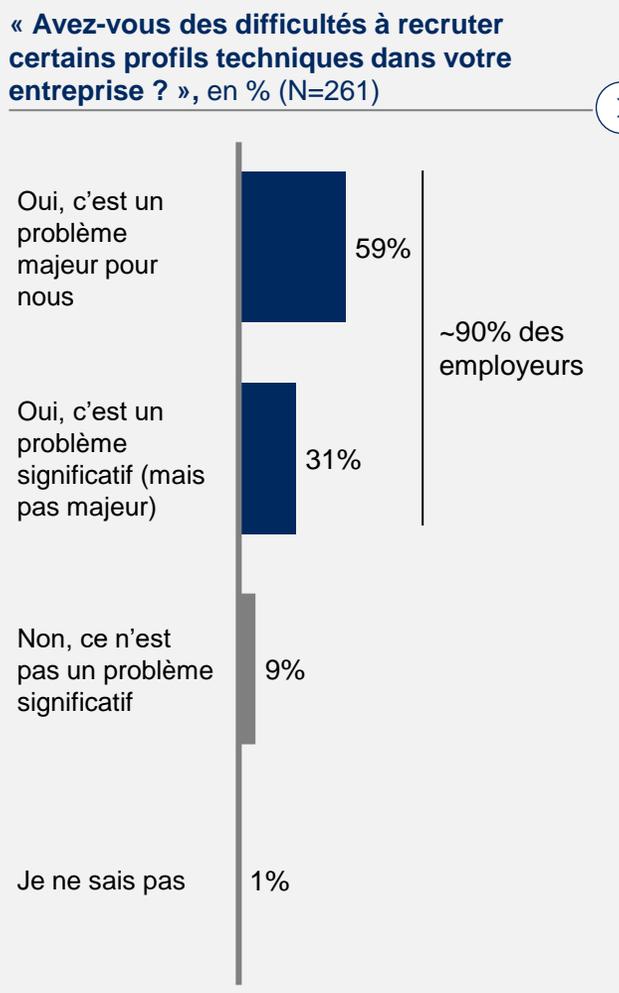
## **C** Investissement des partenaires sociaux dans la formation initiale des apprenants

- Retours de certains acteurs sur l'**opportunité d'une implication plus grande du monde du travail** (et notamment des employeurs / secteurs) dans la formation initiale des futurs travailleurs
- **(en lien avec le point précédent)** Difficulté de trouver des places de stages de qualité pour l'ensemble des apprenants

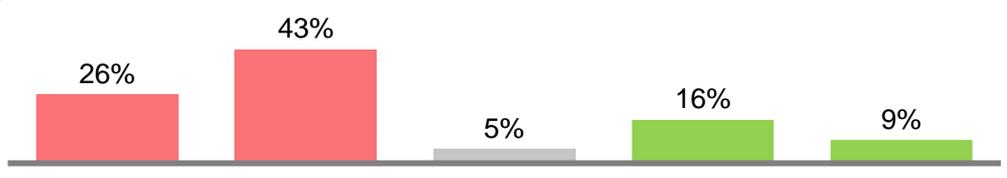
## **D** Complexité et lourdeur administrative pour les employeurs lors de procédures liées à la formation professionnelle

- **Complexité et multiplicité des dispositifs** de support / incitants à destination des entreprises
- **Lourdeur des procédures administratives** liées aux dispositifs de la formation initiale des futurs travailleurs

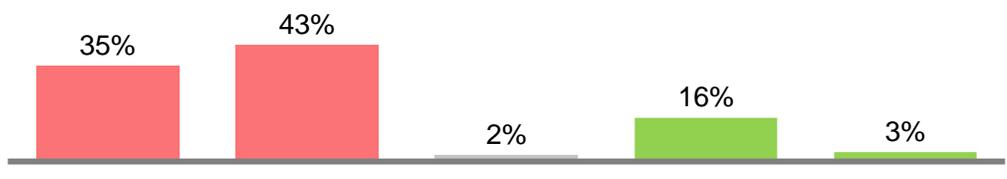
# A. Tension sur le marché du travail : 90% des employeurs interrogés rencontrent des difficultés à recruter certains profils techniques (réserve: échantillon limité sur base volontaire)



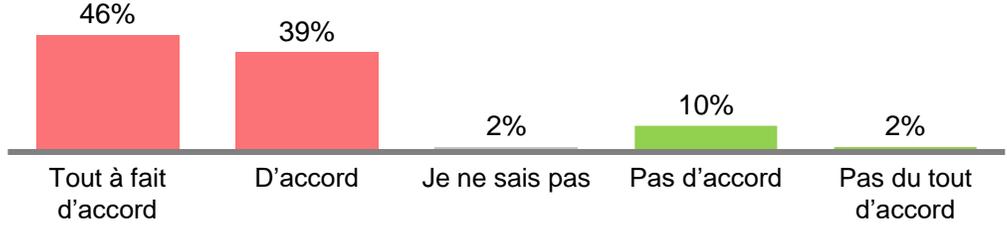
« Nous devons fréquemment engager des personnes ne possédant pas le bon niveau de formation ou la bonne formation pour la fonction donnée », en % (N=261)



« Le manque de compétences des salariés débutants est un problème important pour notre entreprise », en % (N=261)



« De manière générale, nous devons former ou reformer une partie importante de nos nouvelles recrues sur des compétences qu'ils auraient dû acquérir en formation », en % (N=261)



## Messages clés

Seulement 9% des employeurs estiment que le recrutement de certains profils techniques n'est pas un problème significatif

Une majorité des employeurs indiquent qu'ils doivent :

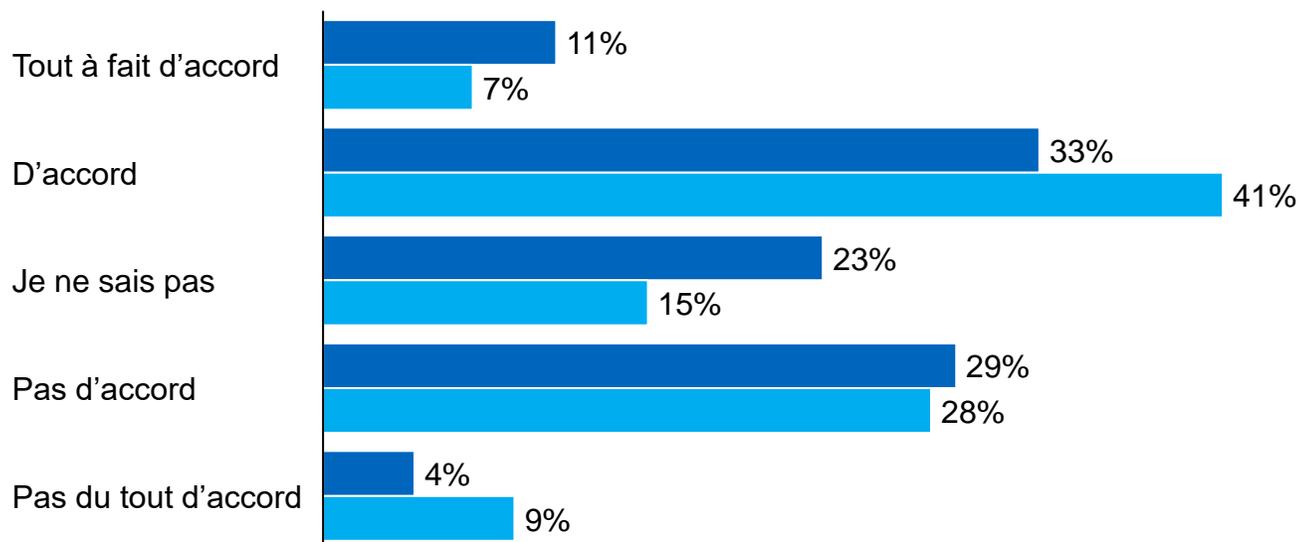
1. Engager fréquemment des personnes ne possédant pas le bon niveau de formation
2. Résoudre des problèmes liés au manque de compétences des salariés débutants
3. Former ou reformer une partie importante des nouvelles recrues

Sur base des réponses préliminaires à l'enquête « employeurs », mise en ligne et réalisée au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 auprès de 261 employeurs implantés en Wallonie et à Bruxelles

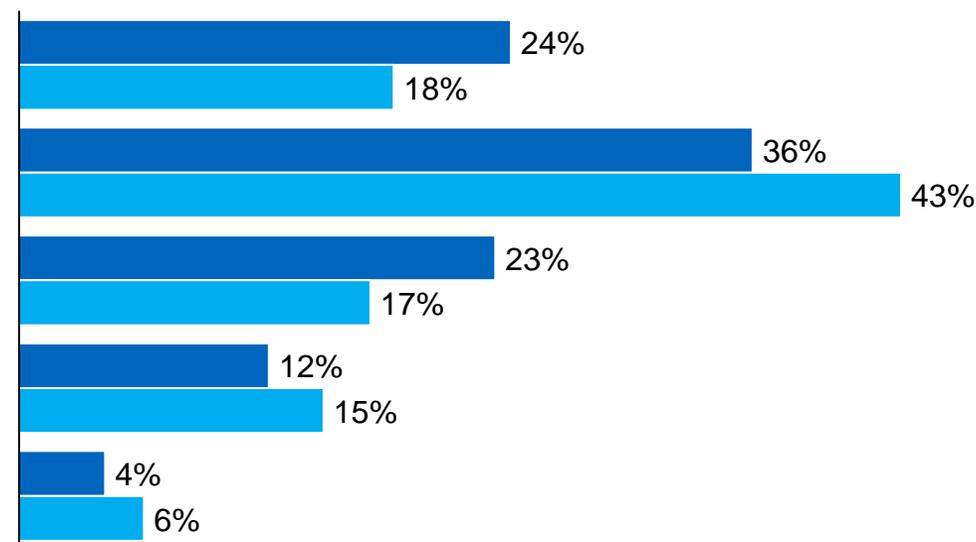
A. 44-48% des employeurs ayant répondu à l'enquête estiment l'offre en adéquation avec leurs besoins ; 60% estiment que trop peu de jeunes se forment aux métiers en pénurie (**réserve: échantillon limité sur base volontaire**)

■ Enseignement<sup>1</sup> ■ Formation<sup>2</sup>

« L'offre d'options/ formation est en adéquation avec les besoins de mon entreprise », en % (N=261)



« L'offre d'options/ formations est suffisante, mais il n'y a pas assez de jeunes qui se forment dans les fonctions critiques/en pénurie », en % (N=261)



Sur base des réponses préliminaires à l'enquête « employeurs », mise en ligne et réalisée au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 auprès de 261 employeurs implantés en Wallonie et à Bruxelles

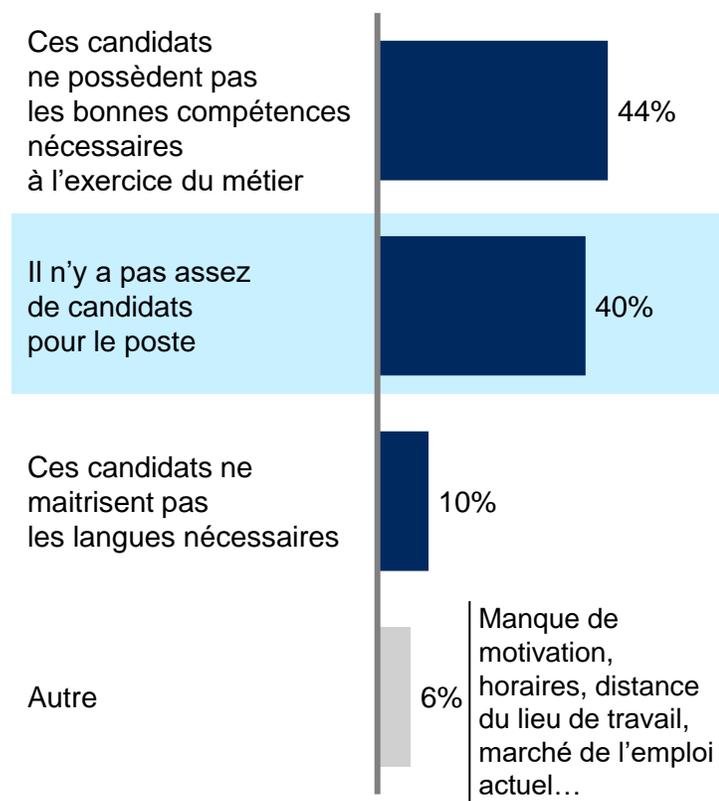
1. Enseignement secondaire qualifiant (Technique et professionnel), enseignement en alternance (CEFA), et enseignement de promotion sociale

2. Formation régionale en alternance (IFAPME, EFP), et formation professionnelle pour adulte (Forem, Bruxelles Formation, etc.)

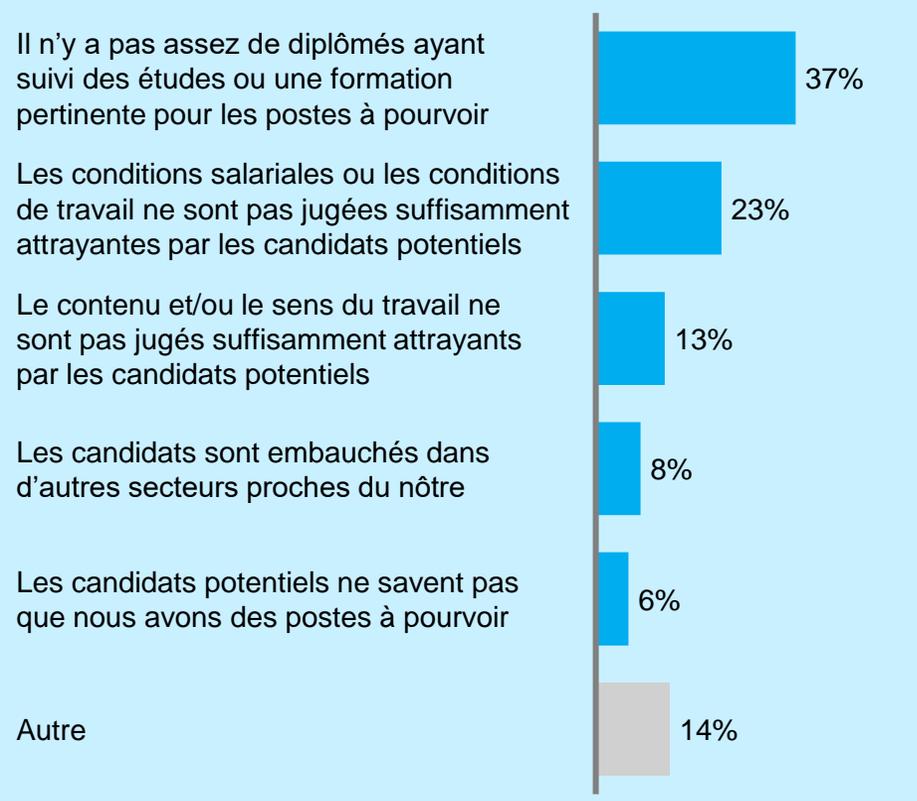
Source: Enquête en ligne commanditée par les Gouvernements de FWB, RBC, COCOF et Wallonie (2022) – Extraction de données le 4/10/2022

# A. Principales raisons mentionnées par les employeurs interrogés comme source des difficultés à recruter

« Quelles sont la ou les principales raison(s) pour laquelle/lesquelles vous rencontrez des difficultés à recruter ? », en % (N=261, plusieurs réponses par répondant)



« Vous avez indiqué à la question précédente "il n'y a pas assez de candidats", quelle(s) en est/sont la/les raison(s) », en % (N=167, plusieurs réponses par répondant)



## Messages clés

Les **difficultés de recrutement** sont liées pour **40%** à un **manque de candidats** pour le poste, et à **44%** à un **manque de compétences** pour l'exercice du métier

Dans le cas d'un **manque de candidats** pour le poste, les **raisons principales** (représentant ensemble 60% des cas) sont :

- Le **manque de diplômés** pour le poste à pourvoir
- Les **conditions salariales/ de travail jugées peu attrayantes**

Sur base des **réponses préliminaires à l'enquête « employeurs »**, mise en ligne et réalisée au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 auprès de 261 employeurs implantés en Wallonie et à Bruxelles

# Messages clés : Constats transversaux

## A Difficultés de recrutement et pénurie d'apprenants

Dans l'ensemble, retours de terrain et d'enquêtes en ligne pointent vers des difficultés à recruter dans les métiers techniques et en pénurie, notamment dû au manque d'apprenants dans les formations menant à ces métiers

## B Prise en compte des besoins du monde du travail par l'enseignement qualifiant et la formation professionnelle

- Retours des acteurs indiquant une **prise en compte insuffisante des besoins du monde du travail & une réactivité parfois insuffisante pour répondre à l'évolution de ces besoins**
- Retours des acteurs au sujet de **la formation professionnelle globalement plus positifs qu'au sujet de l'enseignement qualifiant** malgré une hétérogénéité des avis selon le type d'opérateur et le secteur

## C Investissement des partenaires sociaux dans la formation initiale des apprenants

- Retours de certains acteurs sur l'**opportunité d'une implication plus grande du monde du travail** (et notamment des employeurs / secteurs) dans la formation initiale des futurs travailleurs
- **(en lien avec le point précédent)** Difficulté de trouver des places de stages de qualité pour l'ensemble des apprenants

## D Complexité et lourdeur administrative pour les employeurs lors de procédures liées à la formation professionnelle

- **Complexité et multiplicité des dispositifs** de support / incitants à destination des entreprises
- **Lourdeur des procédures administratives** liées aux dispositifs de la formation initiale des futurs travailleurs

## B. La participation du monde du travail à l'écosystème de formation peut porter sur l'ensemble des domaines et niveaux d'action/décision

✓ Implication observée du monde du travail dans d'autres pays

### I. Domaines d'action/décision

### II. Niveau d'action/décision

		Systemique	Sectoriel	Local <sup>1</sup>	Opérateur <sup>2</sup>	
<b>Pilotage</b>  	Pilotage général et structuration de l'écosystème	✓	✓	✓	✓	
	Assurance qualité, évaluation et accréditation des opérateurs	✓	✓	✓	✓	
	Allocation des ressources (incl. ressources financières et infrastructures)	✓	✓	✓	✓	
	Définition et planification de l'offre et des parcours	✓	✓	✓	✓	
<b>Organisation et mise en œuvre des formations</b>  	Information / promotion des métiers	✓	✓	✓	✓	
	Organisation des activités de formation	En centres de formation	✓	✓	✓	✓
		En milieu de travail	✓	✓	✓	✓
	Accompagnement des apprenants	✓	✓	✓	✓	
	Evaluation et certification	✓	✓	✓	✓	

1 Equivalent Bassin / sous-région

2 Centre / établissement de formation

## B. Malgré certaines avancées, l'éloignement du monde de l'enseignement qualifiant des réalités du monde du travail est le point de douleur transversal le plus exprimé par les employeurs

### Il existe certains lieux et exemples de collaboration entre le monde du travail et l'enseignement qualifiant...

- Développement progressif de **conventions sectorielles**
- **Instances de gouvernance où participent les «deux mondes»**, p.ex., IBEFE, SFMQ et OFFA
- **ASBL / Fondation visant à rapprocher les écoles et le monde du travail** (p.ex., ASBL Zenobe Gramme, Fondation pour l'Enseignement)
- **Initiatives et projets individuels** réalisés au niveau d'établissements, de réseaux ou sur une base ad-hoc avec les instances centrales (p.ex. « semaine d'observation » lors de laquelle des employeurs accueillent des apprenants )<sup>1</sup>

### ... cependant, les acteurs interrogés continuent globalement de confirmer une distance importante entre ces « deux mondes »



Il faut créer des liens structurels entre écoles et entreprises

– *L'Echo, Rencontre entre CEO (Fabrice Brion) et Ministre (Pierre-Yves Dermagne)*



Entre l'enseignement et le monde du travail, on ne se parle presque pas, sauf dans des instances comme les IBEFE mais cela reste de l'ordre du dialogue plus que de l'action

– *Responsable d'un centre de formation*



Dans l'enseignement tout est tellement lent qu'on se décourage

– *Coach sectoriel*



Nous avons proposé de travailler avec des acteurs de l'enseignement mais nous avons reçu une réponse négative due à un manque d'intérêt de leur part

– *Responsable au sein du secteur de la construction*



Les conventions sectorielles sont une avancée mais elles ne couvrent pas tous les secteurs et, là où elles existent, on en est encore qu'aux balbutiements

– *Représentante sectorielle*



On a déjà essayé de lancer des choses avec l'enseignement à plusieurs reprises mais on a abandonné à chaque fois

– *Coach sectoriel*



On a passé deux jours à regarder ce qu'on pouvait faire avec les opérateurs de formation pour résoudre la pénurie dans notre secteur. La première conclusion des deux journées de travail était: « *concentrons-nous sur le travail avec la formation professionnelle car avec l'enseignement cela prendra des années et on n'arrivera à rien* »

– *Représentant d'une fédération d'entreprises*

1. Mais aussi : portes ouvertes, présence dans des initiatives sectorielles, visites d'entreprises organisées par les IBEFE, fédérations professionnelles, secteurs, etc. Certains acteurs soulèvent néanmoins un risque de sur-sollicitation dans ces initiatives (opérateurs, écoles, associations, fédérations, etc.)

## B. Les retours des acteurs au sujet de la formation professionnelle sont globalement plus positifs qu'au sujet de l'enseignement qualifiant malgré une hétérogénéité des avis selon le type d'opérateur et le secteur

**De manière générale, les collaborations entre monde du travail et secteur de la formation sont plus avancées...**

**... mais une hétérogénéité est observable et des marges d'amélioration existent...**

### Exemples de collaboration

- 1 Implication des partenaires sociaux dans les **organes de gouvernance** (d'une partie des) **opérateurs de formation** à différents niveaux (comité de gestion du Forem et de l'IFAPME / EFP, gouvernance des centres de compétences...)
- 2 **Co-organisation de certains centres de formation** (centres de référence en particulier, p.ex. CDR<sup>1</sup>, IRIS TECH+)
- 3 Mesures spécifiques visant à **prendre en compte les besoins individuels des employeurs** (p.ex. « Coup de poing pénuries »)
- 4 Organisation comparativement plus fréquente de **formations au sein des employeurs**
- 5 Plus grande capacité à **adapter l'offre de formation rapidement** en fonction des besoins du monde du travail
- 6 **Collaboration** plus fréquente des **opérateurs avec les organisations sectorielles**

- **Marge d'amélioration**
  - Le niveau global **d'implication et de collaboration avec les employeurs reste en deçà** de ce que l'on peut voir dans d'autres systèmes (*voir pages suivantes*)
  - **La réponse effective aux besoins des employeurs fait encore l'objet de retours parfois négatifs**
    - « On nous écoute et on nous dit oui mais cela fait des années qu'on demande les mêmes choses »
    - « Le niveau de réactivité reste encore assez faible »
- **Hétérogénéité dans la représentation et la prise en compte des besoins des employeurs entre type d'opérateurs**
  - « Les centres de compétence demeurent plus réactifs aux besoins des employeurs que les centres de formation historiques du Forem »
  - « Certains opérateurs ont encore une culture et des modes de travail assez éloignés des employeurs »
- **Hétérogénéité entre secteurs** - Certains secteurs sont mieux organisés et investissent plus le monde de la formation menant à une meilleure prise en compte de leurs besoins au sein de la formation professionnelle
  - « Si votre secteur est dans un Centre de compétence, vos besoins sont bien pris en compte; si pas, c'est autre chose »)



*Globalement on se plaint beaucoup du Forem mais au final, le Forem est quand même incomparablement plus réactif aux besoins du marché du travail que le secteur de l'enseignement*



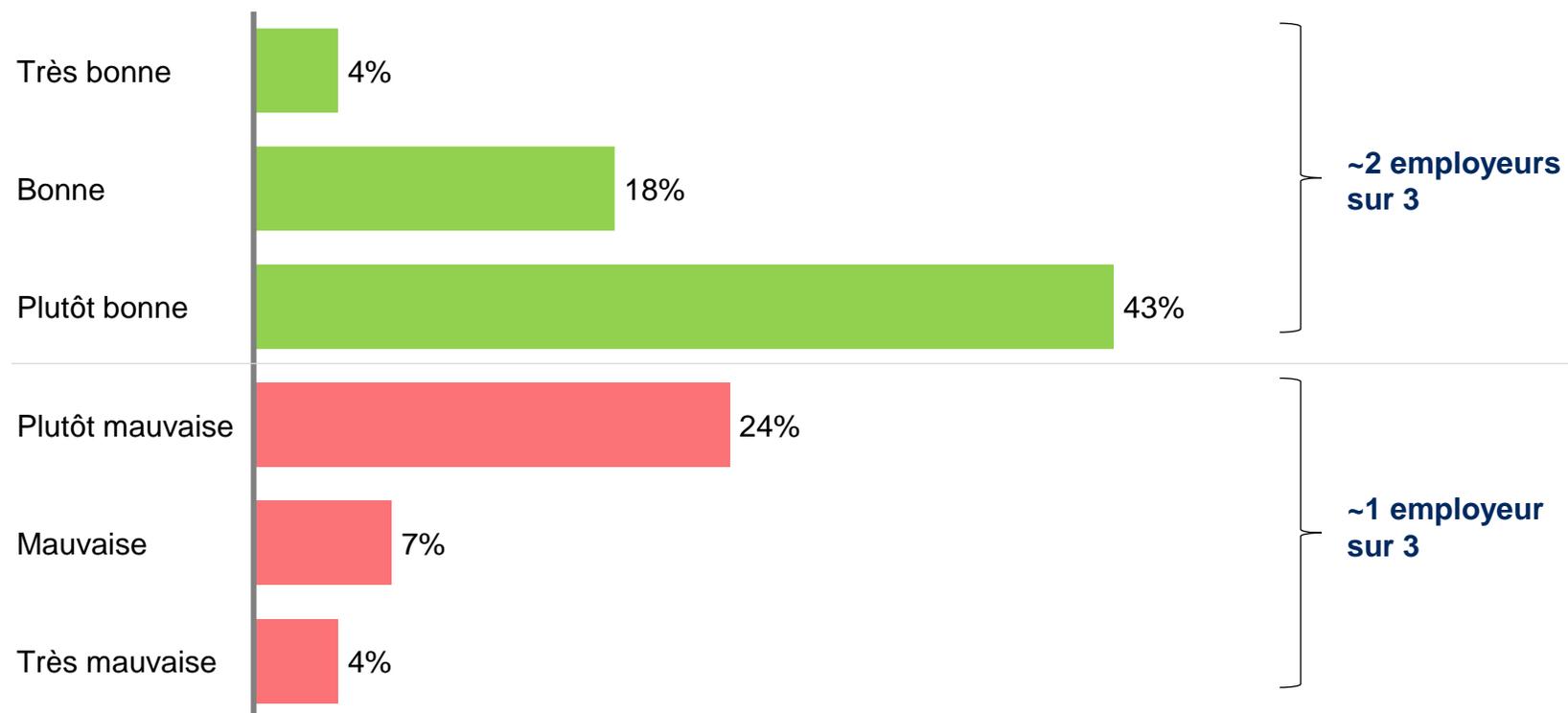
*Au final, les employeurs et les secteurs sont quand même impliqués à de nombreux endroits dans la formation professionnelle*



*Si un employeur vient nous voir et nous demande une formation pour laquelle il peut garantir un emploi, on fait ce qu'il faut pour l'organiser*

## B. A titre individuel, la qualité de la coopération entre employeurs et opérateurs de formation / enseignement est toutefois jugée majoritairement comme « plutôt bonne » par les employeurs interrogés

« Quelle est la qualité de la coopération entre votre entreprise et les opérateurs de formation professionnelle et d'enseignement qualifiant ? », en % (N=261)

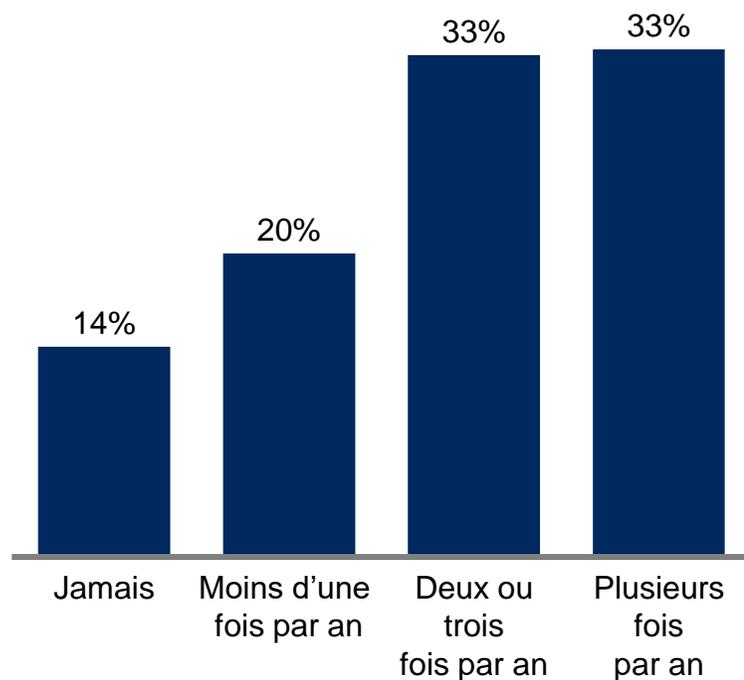


### Messages clés

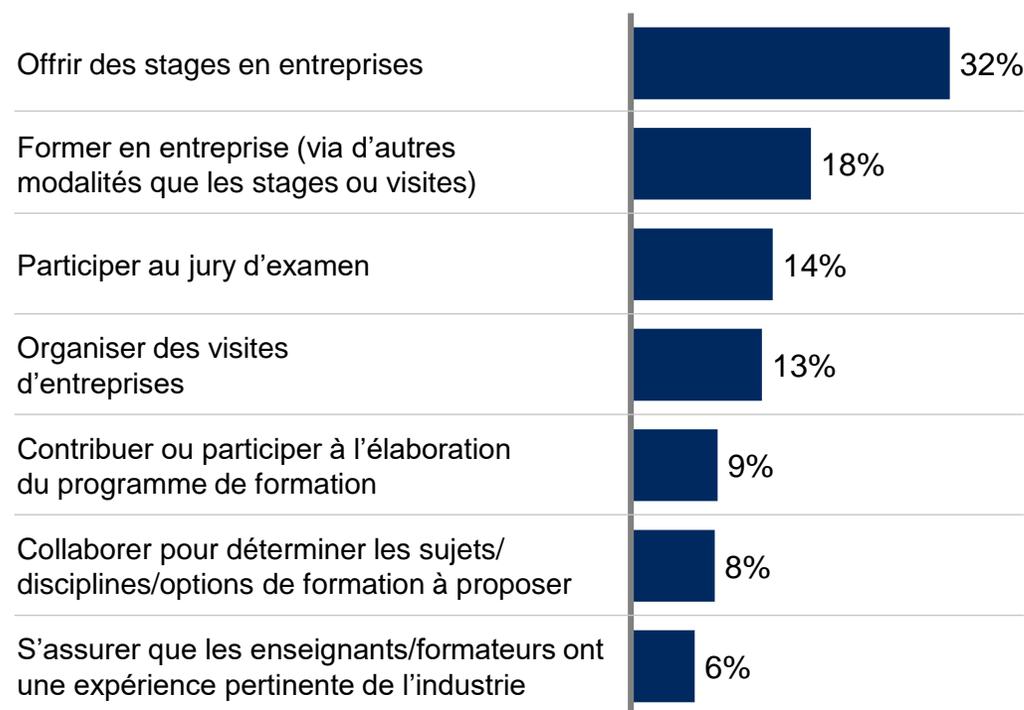
~65% des employeurs interrogés jugent la qualité de la coopération avec les opérateurs de formation professionnelle et d'enseignement qualifiant **comme bonne** (de « plutôt bonne » à « très bonne »)

## B. 66% des employeurs interrogés ont plus de 2 ou 3 contacts par an avec les acteurs de la formation professionnelle et de l'enseignement qualifiant (réserve: échantillon limité sur base volontaire)

« A quelle fréquence votre entreprise a-t-elle des contacts avec des acteurs de la formation professionnelle et de l'enseignement qualifiant ? », en % (N=261)



« Activités de partenariat avec les prestataires de formation auxquelles votre entreprise participe », en nombre d'activités effectuées (N=261)



**!** *Risque de biais : les employeurs ayant répondu à cette question sont probablement ceux qui s'y intéressent*

**33% des employeurs affirment avoir des contacts fréquents (plusieurs fois par an) avec les acteurs de la formation professionnelle et de l'enseignement qualifiant**

**14% des employeurs n'ont pas de contacts avec les opérateurs**

**Les activités de partenariat concernent principalement la formation des apprenants, alors que les activités d'élaboration des programmes et de détermination des options sont moins citées**

Sur base des réponses préliminaires à l'enquête « employeurs », mise en ligne et réalisée au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 auprès de 261 employeurs implantés en Wallonie et à Bruxelles

## B. La problématique de la prise en compte des besoins des employeurs dans l'enseignement et la formation professionnelle relève de plusieurs dimensions adressées ailleurs dans ce diagnostic

Dimension	Description	Renvoi
<b>Savoir être et codes professionnels, compétences de base et digitales</b>	<b>Problèmes récurrents de maîtrise insuffisante des savoir être et codes professionnels ainsi que des compétences générales et digitales de base</b> signalés par certains employeurs	» Voir <i>Partie VII. Chapitre 1a.</i> « <b>Apprenants</b> »
<b>Niveau des études</b>	Une partie des employeurs de certains secteurs (p.ex. secteur de la construction) considèrent que le <b>niveau des apprenants à la sortie des études ne correspond pas au niveau nécessaire pour pouvoir commencer à « vraiment exercer le métier »</b>	» Voir <i>Partie VII. Chapitre 2c.</i> « <b>Pédagogie et compétences transversales</b> »
<b>Evaluation des apprenants</b>	Implication des employeurs <b>inférieure à ce qui se pratique dans d'autres systèmes dans l'évaluation et la certification des apprentissages</b>	» Voir <i>Partie VII. Chapitre 2d.</i> « <b>Evaluation, validation et certification des acquis</b> »
<b>Pilotage de l'écosystème</b>	<b>Implication limitée des partenaires sociaux</b> (employeurs, associations représentatives des travailleurs) dans le pilotage de l'écosystème, en particulier dans l'enseignement qualifiant	» Voir <i>Partie VII. Chapitre 3a.</i> « <b>Régulation et pilotage systémique</b> » & pages suivantes
<b>Navigabilité pour les employeurs de l'écosystème de formations</b>	<b>Ecosystème</b> de la formation professionnelle et de l'enseignement qualifiant <b>complexe du point de vue des employeurs (multiplicité des interlocuteurs, difficulté à trouver des informations sur les démarches administratives etc.)</b>	» Voir <i>Partie VII. Chapitre 3b.</i> « <b>Organisation de l'écosystème</b> » et <i>pages suivantes</i>
<b>Pertinence des contenus de la formation technique au regard des réalités du métier</b>	Retours répétés (d'une partie) des employeurs et des secteurs sur <b>l'éloignement entre le contenu de certaines formations et les réalités du métier</b> tel qu'il existe aujourd'hui	» Voir <i>Partie VII. Chapitre 3c.</i> « <b>Offres et parcours</b> » et Voir <i>Partie VII. Chapitre 2c.</i> « <b>Pédagogie et compétences transversales</b> »
<b>Réponse aux besoins du monde du travail</b>	<b>Marge d'amélioration importante dans la détermination de l'offre de formation</b> pour s'assurer que celle-ci réponde effectivement aux besoins du marché du travail	» Voir <i>Partie VII. Chapitre 3c.</i> « <b>Offres et parcours</b> » et <i>pages suivantes</i>
<b>Pertinence des équipements</b>	A certains endroits du système, <b>problèmes demeurant de disponibilité et d'accès à des équipements à jour</b> au regard des réalités du métier	» Voir <i>Partie VII. Chapitre 3e.</i> « <b>Infrastructure</b> »

# B. Illustration - Implication limitée des partenaires sociaux (hors enseignement) dans le pilotage du qualifiant ; implication plus avancée mais hétérogène et en deçà d'autres pays dans la formation professionnelle

## Vue d'ensemble du rôles des partenaires sociaux dans la gouvernance



Partenaires sociaux **fortement impliqués**



Partenaires sociaux **partiellement impliqués**



Partenaires sociaux **non-impliqués**

NON-EXHAUSTIF

### Fonction de pilotage



**Contribution au pilotage transversal**



Les partenaires sociaux travaillent en collaboration avec les différents niveaux de pouvoir dans l'élaboration des politiques et la gestion du système d'EFP, notamment au **niveau national**, par l'intermédiaire du **BIBB**<sup>1</sup>, et au **niveau régional**, par les **chambres d'industrie et de commerce** pour le secteur industriel, et par les **chambres des métiers et les chambres professionnelles** pour les professions libérales



**Participation limitée des partenaires sociaux au sein des acteurs de pilotage** (conseils et commission de l'enseignement...), hormis les instances transversales (OFFA, SFMQ..)



**Participation des partenaires sociaux dans différentes instances** (Forem, Actiris, ...), mais pas de participation à une instance de pilotage transverse

Manque cependant d'une instance globale de pilotage du système (*voir pages suivantes*)



**Identification des besoins**



Le système se caractérise de manière générale par une **grande implication des acteurs** : Le réseau « FreQueNz » se concentre sur l'identification de nouvelles compétences et de leur importance pour l'enseignement et la formation professionnelle ; ce réseau comprend notamment un nombre important de partenaires sociaux



Partenaires sociaux **sollicités de manière fragmentée à différents niveaux**, notamment **au sein des agences de l'emploi et de statistiques** (IWEPS, OQMT...) **instances IBEFE**, du SFMQ, avec cependant des méthodologies et une implication hétérogène (*Voir Partie VII. Chapitre 3c. « Offres et parcours »*)



**Définition de l'offre**



Les **employeurs et les syndicats formulent conjointement les initiatives pour créer ou mettre à jour le contenu ou la structure des programmes** (via le BIBB qui fournit la plateforme pour ce procédé). Aucune des réglementations concernant l'EFP ne peut être édictée à l'encontre des volontés des partenaires sociaux



Contribution des **partenaires sociaux dans le processus SFMQ** malgré les limitations soulignées par certains acteurs (*Voir Partie VII. Chapitre 3c. « Offres et parcours »*)



**Planification de l'offre**



Avant d'être mis en exécution par les organismes de formation, les règlements et contenus de la formation **sont développés en parallèle par les Länder et le gouvernement fédéral**. Le projet de règlement de formation convenu est ensuite soumis au conseil d'administration du BIBB afin de vérifier sa conformité



A l'exception des IBEFE (impact actuel limité), **pas d'implication formelle** des partenaires sociaux hors enseignement (note: réforme en projet)



**Implication répandue** mais hétérogène des partenaires sociaux dans la planification de l'offre



**Evaluation des compétences**



Les examens finaux dans l'alternance sont **organisés par les chambres des professions respectives**. Les chambres complètent les commissions d'examen (Prüfungsausschüsse) et organisent les examens. Ils doivent également **comprendre des représentants des employeurs et des salariés** et au moins un enseignant de l'enseignement professionnel



**Intégration des attendus sectoriels** dans les profils du **SFMQ** et (**sur base volontaire**) dans la conception des évaluations **des opérateurs** ; implication d'employeurs / travailleurs dans les **jurys d'évaluation** ; mais pas de **co-crédation systématique** (sauf pour la validation des compétences) des évaluations avec les secteurs / employeurs et retours d'une partie des employeurs qui estiment que leur point de vue n'est pas suffisamment pris en compte dans l'évaluation



**Participation à l'assurance qualité**



**L'association allemande des employeurs joue un rôle clé** dans l'élaboration de règlements de formation et l'établissement de normes minimales. Les **chambres locales d'industrie et de commerce et les chambres de l'artisanat et des métiers** surveillent la réglementation relative aux structures de formation



Démarches d'assurance qualité **variables entre opérateurs, mais généralement sans l'implication directe** des partenaires sociaux (*voir pages suivantes*)



En Allemagne, les partenaires sociaux font partie intégrante du système et **sont impliqués au plus haut niveau à tous les niveaux de pouvoir (fédéral, régional, local)**. Plus précisément, la manière dont les secteurs et employeurs sont intégrés dans l'alternance est souvent citée comme « modèle »

En FWB, les partenaires sociaux hors enseignement ne sont que **peu ou pas impliqués dans le pilotage du système éducatif, l'identification des besoins et la définition de l'offre de formation... (à l'exception des instances communes avec les régions comme le SFMQ, les IBEFE)**

**Au niveau régional**, l'implication des partenaires sociaux en Wallonie est **plus importante** que dans l'enseignement mais **reste en deçà** de ce que l'on peut voir dans d'autres systèmes (comme en Allemagne)

1. Bundesinstitut für Berufsbildung (Conseil principal de l'Institut fédéral de formation professionnelle)

Source: Industry's role in VET governance – using international insights to inform new practices, National Centre for Vocational Education Research (Australia), 2021; Site web du BIBB (Federal Institute for Vocational Education and Training), L'assurance qualité de la formation des adultes en Wallonie (OCDE, 2020), Skills anticipation in Belgium (CEDEFOP, 2017) ; Competence assessment in German vocational education and training (Britta Ruschoff, 2020, OECD Library) ; Skills Panorama - Skills anticipation in Germany (CEDEFOP, 2017)

B. Les acteurs rencontrés tout comme la recherche internationale soulignent que le développement et la généralisation de l'alternance serait un moyen indirect d'assurer la prise en compte « automatique » des besoins du marché du travail par l'enseignement



**Efficacité de l'offre et réponse aux besoins sociétaux en talents** : l'alternance ne fonctionne que si un nombre suffisant de places de stages est disponible auprès d'employeurs, impliquant par définition qu'une offre qui n'est pas en ligne avec les besoins du marché du travail ne pourra être proposée en alternance dans la durée



**Adéquation de la formation en centre** : les contacts réguliers entre opérateur de formation / accompagnateurs et employeurs assurent une boucle de "feedback" réduisant "automatiquement" l'écart entre l'école et le monde du travail



**Niveau des études** : la nécessité de trouver une place de stage et la possibilité pour l'entreprise de mettre un terme aux stages en cours de formation constituent des incitants indirects pour assurer une formation en centre d'un niveau suffisamment élevé au regard des besoins du métier / des employeurs



**Utilisation d'un équipement pertinent** : l'utilisation de matériel au sein de l'employeur lors de la formation assure aux apprenants d'acquérir des compétences techniques « à jour » avec la réalité du métier

# Messages clés : Constats transversaux

## A Difficultés de recrutement et pénurie d'apprenants

Dans l'ensemble, retours de terrain et d'enquêtes en ligne pointent vers des difficultés à recruter dans les métiers techniques et en pénurie, notamment dû au manque d'apprenants dans les formations menant à ces métiers

## B Prise en compte des besoins du monde du travail par l'enseignement qualifiant et la formation professionnelle

- Retours des acteurs indiquant une **prise en compte insuffisante des besoins du monde du travail & une réactivité parfois insuffisante pour répondre à l'évolution de ces besoins**
- Retours des acteurs au sujet de **la formation professionnelle globalement plus positifs qu'au sujet de l'enseignement qualifiant** malgré une hétérogénéité des avis selon le type d'opérateur et le secteur

## C Investissement des partenaires sociaux dans la formation initiale des apprenants

- Retours de certains acteurs sur l'**opportunité d'une implication plus grande du monde du travail** (et notamment des employeurs / secteurs) dans la formation initiale des futurs travailleurs
- **(en lien avec le point précédent)** Difficulté de trouver des places de stages de qualité pour l'ensemble des apprenants

## D Complexité et lourdeur administrative pour les employeurs lors de procédures liées à la formation professionnelle

- **Complexité et multiplicité des dispositifs** de support / incitants à destination des entreprises
- **Lourdeur des procédures administratives** liées aux dispositifs de la formation initiale des futurs travailleurs

# C. Une partie des employeurs s'investissent déjà activement dans la formation initiale des travailleurs à différents niveaux ...

**Selon certains acteurs interrogés, les employeurs s'engagent déjà dans plusieurs contributions à la formation initiale des travaux mais de manière hétérogène et, dans certains domaines, non-systématique :**



## **Pilotage et structuration des formations initiales**

Participation à la gouvernance des instances de pilotage transversales (SFMQ, IBEFE, OFFA) et pilotage (de certains) opérateurs de formations (Forem, Bruxelles Formation, IFAPME, EFP...)



## **Assurance qualité, évaluation et accréditation des opérateurs**

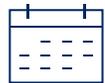
Epreuves sectorielles  
Contribution à des jurys d'évaluation (p.ex. en secondaire)  
Implication dans l'évaluation des compétences en centres de formation



## **Allocation des ressources (incl. ressources financières et infrastructures)**

Accueil des formateurs / enseignants dans certains centres de formation sectoriels. Fonds sectoriels utilisés dans le cadre de

- la formation continue (à des degrés divers selon le secteur)
- la formation initiale des travailleurs pour certains fonds - voir pages suivantes
- Initiatives de transfert de ressources et co-financement des équipements et infrastructures (p.ex. dans la construction)



## **Définition et planification de l'offre et des parcours**

Contribution des partenaires sociaux dans le processus SFMQ  
Implication (de manière hétérogène) dans la planification des formations via différents organismes de formation



## **Organisation des activités de formation au sein de l'employeur**

Engagement dans le PFI<sup>4</sup> ou autre dispositif pour les chercheurs d'emploi (p.ex. FPIE)  
Stages d'observation / de découverte, essais métiers ou stages d'application, parfois en collaboration avec des opérateurs de formation  
Collaborations avec des écoles, des opérateurs de formation, des organismes de l'emploi et autres acteurs



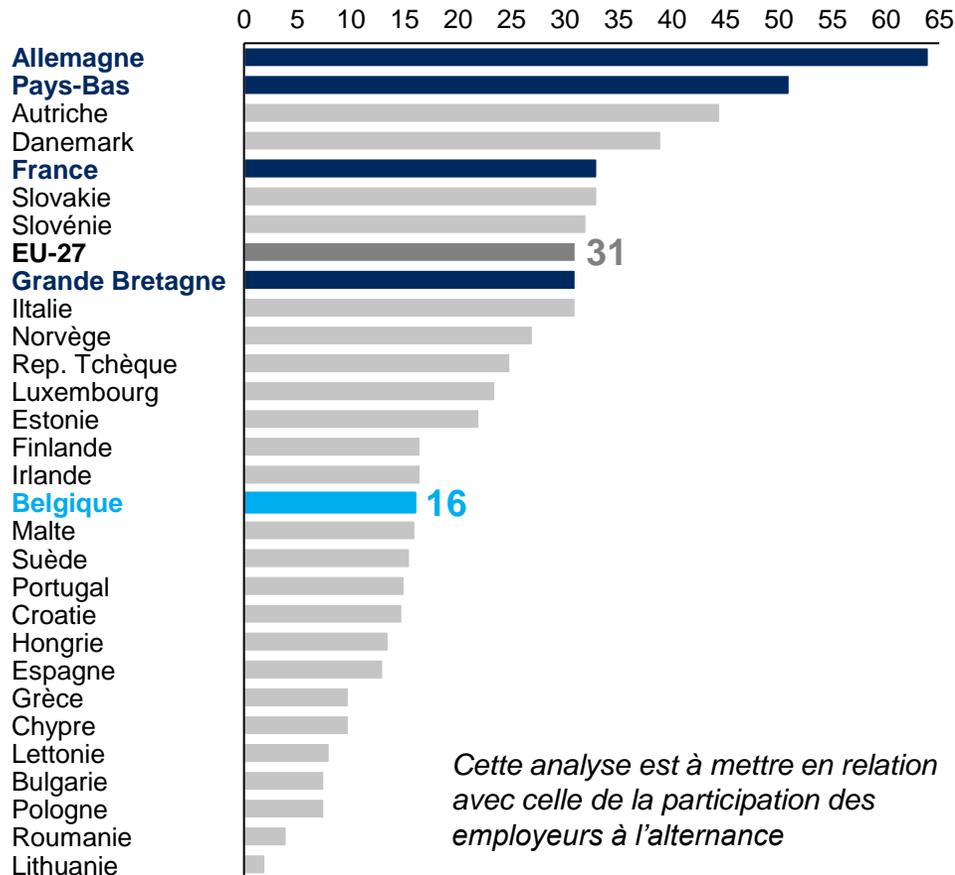
## **Information / promotion des métiers**

Campagne de l'UWE<sup>1</sup> « Y a du boulot » sous forme de capsules vidéos mettant en lumière les métiers techniques en pénurie  
Campagne de la CCW<sup>2</sup> « Je construis mon avenir » pour promouvoir les métiers de la construction



## C. ... cependant, de manière globale, les données et certains retours des acteurs indiquent que les employeurs belges sont moins impliqués dans le qualifiant et la formation professionnelle initiale que dans d'autres pays

### Proportion d'employeurs accueillant des apprenants issus du qualifiant ou de la formation professionnelle initiale, 2015, %



### Retours des acteurs interrogés

« En Allemagne et en Suisse, une majorité des employeurs considèrent le fait de former des jeunes comme un devoir sociétal, ce n'est pas nécessairement le cas chez nous » – **Acteur impliqué dans la gouvernance systémique de la formation professionnelle et de l'enseignement qualifiant**

« D'un côté, certaines entreprises belges se plaignent de ne pas trouver suffisamment de main d'œuvre, mais d'un autre côté, ces mêmes entreprises pourraient plus s'impliquer dans la formation des talents dont elles ont besoin. En France, les employeurs s'impliquent davantage » – **Formateur**

« Les employeurs se plaignent mais on a tout le mal du monde à en trouver assez pour participer à des jurys d'évaluation des élèves aux épreuves sectorielles » – **Représentante d'opérateur de formation**

« Certains acteurs s'investissent peu ou pas du tout dans la formation professionnelle ; ceux qui le font se concentrent souvent sur la formation de leurs propres travailleurs et consacrent peu d'énergie et de ressources à la formation initiale » – **Responsable d'un centre de formation**

**!** Ce point de vue est partagé par certains acteurs, notamment les opérateurs de formation, mais ne constitue pas un point de consensus

Pour certains acteurs, l'amélioration de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle passe aussi par une plus grande implication des partenaires sociaux (et de tous les secteurs) dans ce domaine

Une option évoquée par certains acteurs est celle d'un grand **accord multipartite** qui inclurait dans le même temps:

- Un **engagement du monde de l'enseignement et de la formation** visant à faire évoluer l'enseignement qualifiant et la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins du monde du travail
- Un **engagement plus important et systématique du monde du travail** au service de l'amélioration de la formation initiale de leurs futurs travailleurs

**Note :** pour certains acteurs, cela pourrait être réalisé notamment par une meilleure mobilisation des fonds sectoriels dans cet objectif. Voir pages suivantes

## C. Zoom fonds sectoriels - Les fonds sectoriels contribuent à la formation par le biais de financements issus d'employeurs à hauteur de 0,1 à 0,6% de la masse salariale



### **Les fonds sectoriels ont pour missions :**

« 1° de financer, d'octroyer et de liquider des avantages sociaux à certaines personnes ;

2° de financer et d'organiser la formation professionnelle des travailleurs et des jeunes ;

3° de financer et d'assurer la sécurité et l'hygiène des travailleurs en général ».

- SPF Emploi Travail et Concertation sociale

Les fonds sont gérés par les **représentants des employeurs et des travailleurs selon les conventions collectives de travail et les commissions paritaires** :

« Ayant un mode de gestion paritaire, ils sont à l'écoute de sensibilités aussi bien patronales que syndicales et se situent à l'intersection de plusieurs systèmes concernant les travailleurs occupés et les demandeurs d'emploi »

Il y a **180 fonds sectoriels en Belgique**, aussi appelés fonds de sécurité d'existence (juridiquement) ou fonds sociaux



Les fonds sectoriels **collectent des cotisations** auprès des employeurs du secteur par le biais des cotisations de sécurité sociale, à hauteur de **0,1% à 0,6% de la masse salariale** (selon les partenaires sociaux)

Les fonds, dépendant des secteurs auxquels ils sont rattachés, présentent de **grandes disparités au niveau de leurs missions et leurs moyens**

Ainsi, **l'allocation des fonds à la formation**, et en particulier à l'enseignement qualifiant et la formation professionnelle, **est hétérogène et dépend des décisions des fonds**

**Exemples de quelques fonds sectoriels et de leurs comptes annuels :**

## C. Zoom fonds sectoriels - Les fonds sectoriels sont utilisés de manière hétérogène pour financer la formation en cours de carrière et dans une moindre mesure, la (re-)formation initiale

### En alignement avec leurs objectifs, les fonds sectoriels s'impliquent dans la formation en cours de carrière

#### Au niveau de la définition de l'offre et des parcours

- Analyse des besoins de formation : prospection directe auprès des entreprises, collecte des informations par le biais des plans de formations (secteur du bois)
- Conseil aux entreprises: analyses des besoins, conception du plan de formation (p.ex. Educam, secteur du bois, Constructiv, Volta)
- Création d'une cellule sectorielle pour l'Emploi destinée à mieux répondre à l'offre et à la demande dans le secteur et à assurer le maintien de l'emploi dans le secteur (Educam, Volta)

#### Au niveau de l'organisation des activités de formation

- Agrégation d'opérateurs extérieurs ou de programmes : conception des contenus de cours, travail didactique avec des spécialistes du métier,
- Organisation et gestion d'activités de formations dispensées par des opérateurs extérieurs et conception de cahier de charges
- Organisation et gestion de formation avec des moyens propres au centre (instructeur / locaux / matériels etc.)
- Gestion du suivi des formations à travers des statistiques
- Organisation d'évaluations (dont épreuves sectorielles) pour certification

#### Au niveau des engagements vis-à-vis des travailleurs et employeurs

- Engagement de consacrer un pourcentage des heures prestées par l'ensemble des travailleurs à la formation professionnelle
- Gestion des dossiers congé - éducation payé et du crédit-formation : obligation d'octroyer x jours de formation par an par travailleur
- Contrôle et agréments des dossiers rentrés par les entreprises
- Paiement des primes et autres subventions aux entreprises et/ou aux travailleurs et prime ou aide aux personnes qui se forment par elles-mêmes (cours du soir, etc.)

### Dans une moindre mesure et de manière hétérogène, certains fonds sectoriels contribuent également à la formation initiale

#### Au niveau de la définition de l'offre et des parcours

- Désignations de membres du personnel pour participer aux instances de pilotage de l'offre et à l'élaboration de profils métiers (SFMQ et CVDC)
- Inventaire des cours et formation existant préparant aux métiers du secteur
- Projets de formation en alternance, création de partenariats autour de l'alternance (p.ex. les CAI<sup>2</sup>) et soutien à l'ouverture des filières

#### Au niveau de l'organisation des activités de formation

- Gestion des formations en alternance CEFA (gestion des contrats, recherche d'entreprises et de jeunes, gestion des parrainages)
- Formation pour les enseignants, formateurs et tuteurs
- Achat de matériaux et fournitures en tous genres (p.ex. secteurs de la construction et des fabrications métalliques)

#### Au niveau des engagements vis-à-vis des travailleurs et employeurs

- Désignation de coaches / représentants sectoriels pour la formation en alternance instruisant les demandes d'agrément, conseillant les employeurs et tuteurs sur le plan méthodologique et relationnel et promouvant la formation en alternance au sein du secteur (14 secteurs ont désigné des coaches / représentants en 2019)

« Les moyens alloués à ce type de démarches varient fort d'un centre à l'autre. Certains fonds ont **délibérément réservé une partie des moyens à la gestion des CAI** (Fabrications métalliques), ailleurs, certains **membres du personnel peuvent être affectés de manière prioritaire ou privilégiée** à cet aspect des choses (Educam, Constructiv). » - CCFFEE

Certains fonds sectoriels (tels que Constructiv, Educam, ...) ont mis en place des initiatives diverses de formation des apprenants, formation des formateurs, incitants financiers, financement d'infrastructures, ... afin de développer l'alternance et les formations qualifiantes dans leurs secteurs

« ... les travailleurs occupés sont une des cibles privilégiées des fonds sectoriels. Les contacts avec l'enseignement et les jeunes en phase d'orientation professionnelle ou sous contrat d'apprentissage industriel peuvent également faire partie des missions de certains centres. »  
- CCFFEE<sup>1</sup>

# C. Zoom fonds sectoriels – Selon certains acteurs, il existe une opportunité de développer la contribution des fonds sectoriels à la formation initiale des travailleurs; cela ne fait cependant pas l'unanimité

## Certains acteurs s'interrogent sur le potentiel des fonds sectoriels pour la formation initiale...

*Pourquoi ne pas mobiliser les fonds pour accueillir des formateurs du secondaire pour une mise à jour technique? – **Employeur dans la construction***

*On peut imaginer qu'une partie des fonds sectoriels soit utilisée pour inciter les entreprises à ouvrir des places de stage – **Représentante opérateur de formation***

## ...cependant, cette utilisation des fonds est loin de faire l'unanimité

*Les fonds sectoriels relèvent en grande partie du fédéral, il est difficile de s'en saisir au niveau régional – **Agente d'opérateur de formation***

*Les moyens des fonds sectoriels, c'est du salaire différé payé par les travailleurs du secteur pour les travailleurs du secteur – **Représentant de secteur***

*Les moyens des fonds sont très hétérogènes : certains sont à sec, surtout après Covid – **Patronne d'entreprise***

**En l'absence de données publiques consolidées et exhaustives sur les moyens des fonds et leur utilisation, il n'est pas possible à ce stade d'évaluer l'opportunité (ou pas) de mobiliser les fonds sectoriels**

## Exemples d'idées évoquées

### En ce qui concerne les employeurs eux-mêmes

- A l'image de ce qui existe dans d'autres systèmes, mettre en place un incitant généralisé à l'ouverture de places de stage (en alternance ou autre) sous la forme d'une ristourne partielle des contributions au fonds sectoriels (voir deuxième page suivante)
- Promouvoir davantage les formations au sein des employeurs pour augmenter le nombre de places de stage en alternance ou autre

### En ce qui concerne les enseignants / formateurs / tuteurs :

- Dégager des moyens pour accueillir de manière systématique des enseignants / formateurs pour mise à jour des compétences dans les centres de formation sectoriels ou auprès des employeurs
- Mettre en place des incitants financiers pour encourager les employeurs à permettre à leurs travailleurs d'être formateur au sein d'écoles en temps partiel (pallier la pénurie d'enseignants)
- Créer un incitant financier direct à destination des tuteurs d'apprenants en alternance en entreprise

### En ce qui concerne les apprenants

- Déployer de moyens plus importants pour la promotion et l'information des métiers
- Créer des incitants / compléments de rémunération pour les apprenants en alternance

### En ce qui concerne le pilotage des formations et de leur qualité :

- Assurer une participation plus systématique au sein des instances de pilotage du système
- Financer les équipements et infrastructures des écoles – déjà fait en partie par certains fonds
- Généraliser les épreuves sectorielles
- Financer des incitants à la participation des acteurs du secteur aux évaluations en centres / établissements



« Bien que les centres, fonds et instituts de formation doivent produire un rapport annuel d'activités et en transmettre une copie au service des relations collectives du Ministère de l'Emploi et du Travail, il n'existe pas, à ce jour, de données qui permettraient une approche globale de ce segment du marché de la formation. » - CCFEE, 2002

## C. Exemple - En Suisse, les fonds sectoriels obligatoires sont utilisés pour promouvoir et développer l'offre de l'alternance dans certains secteurs

Suisse



### Contribution des entreprises suisses

---

Le niveau de contribution des entreprises dépend de la taille de l'entreprise :

- 1-15 employés : 200 CHF
- 16-50 employés : 400 CHF
- >50 employés : 1000 CHF

### Utilisation des fonds sectoriels pour développer l'alternance en Suisse

---

Exemple d'activités financées par les fonds sectoriels en Suisse

- Offre de **formations supplémentaires** (p.ex. en comptabilité) et financement des cours au niveau supra-entreprise
- Financement d'outils pour l'éducation numérique
- **Extension des parcours** de formation possibles
- Organisation de séminaires de **préparation aux épreuves**
- **Accompagnement individualisé des entreprises** et organisation de séminaires pour les tuteurs afin d'augmenter la qualité de formation au sein des entreprises
- **Promotion de l'alternance** au sein du secteur via le financement de participation aux foires des métiers dans différentes géographies

### Messages clés

---

En Suisse, des fonds sectoriels obligatoires financent le développement de l'alternance en répondant aux **besoins spécifiques du secteur**

# C. Autres exemples - Certains pays ont mis en place des mécanismes de financement de l'alternance et la formation professionnelle provenant des employeurs

NON-EXHAUSTIF

Pays et mesure	Nom et description de la mesure	Gouvernance	Employeurs contribuant	Bénéficiaires	Résultats
 <b>Danemark</b> Contribution patronale à la formation	<p><b>Prélèvement sur les entreprises</b> (réglementé par la loi)</p> <p><b>Montant annuel fixe par salarié</b> (en 2017, la contribution s'est élevée à 381,84 EUR par employé à temps plein)</p>	<p>Conseil composé de membres <b>des partenaires sociaux, ministère de l'éducation, municipalités et régions</b></p> <p><b>ATP</b> (institution en charge de la sécurité financière) <b>est responsable du fonctionnement au jour le jour</b> et l' « Agence nationale pour l'éducation et la qualité » est chargée du suivi et de l'évaluation ; le ministère de l'éducation, la Confédération des employeurs danois (DA), la Confédération danoise des syndicats (LO) sont impliqués dans la gestion de l'instrument</p>	<p>Employeurs <b>payant des cotisations sociales pour des employés en formation</b></p> <p><b>Contribution additionnelle de la part des employeurs qui ne forment pas assez d'apprenants</b> (sur base d'un quota minimum)</p> <p>En 2015, 762 Mn EUR ont été collectés au titre de la contribution des employeurs</p>	<p><b>Tout employeur (public ou privé) formant un apprenant</b> selon le principe du « premier arrivé, premier servi »</p> <p>Montant variant en fonction de l'année d'étude de l'apprenant (de 338,84 EUR à 676,33 EUR)</p>	<p><b>Effets positifs importants sur l'emploi</b> pour l'ensemble du système d'apprentissage au Danemark, auquel cette mesure contribue</p> <p><i>Note : L'évaluation ne porte pas sur l'effet de cette mesure mais plutôt sur l'effet de l'apprentissage au Danemark</i></p>
 <b>France</b> Taxe d'apprentissage	<p><b>Prélèvement sur les entreprises</b> (réglementé par la loi) à hauteur de <b>0,68 % de la masse salariale</b>, sous forme de taxe en 2 parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une part principale (0,59%), pour <b>financer l'apprentissage</b></li> <li>un solde (0,09%) que <b>l'entreprise peut verser directement au centre de formation de son choix</b></li> </ul>	<p>Pilotage confié aux <b>branches professionnelles</b> qui ont la responsabilité de fixer le niveau de prise en charge pour chaque certification (« coût-contrat ») et les besoins de formation pour les secteurs qu'elles représentent</p> <p><b>France compétences</b> (autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage) <b>assure la régulation</b> (notamment la convergence des coût-contrats), le contrôle et l'évaluation du système de l'apprentissage</p>	<p><b>Toutes les sociétés</b></p> <p><b>Contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) pour entreprises avec &gt;250 salariés et qui emploient &lt;5% d'alternants</b> par rapport à leur effectif annuel moyen (taux de CSA en fonction du pourcentage d'alternants) – possible exonération si augmentation annuelle de &gt;10% d'alternants</p> <p>En 2014, 949 Mn EUR ont été collectés auprès des entreprises via la taxe d'apprentissage</p>	<p><b>Centres de formation</b> pour financer les coûts de fonctionnement (p.ex. infrastructures, matériel, formateurs)</p>	<p><b>Augmentation du coût par apprenti</b> (+ 32% entre 2004 et 2014)</p> <p><b>Inégalité de la répartition de la taxe</b> au niveau des régions et nature des établissements (une région peut décider de favoriser l'apprentissage tertiaire au détriment de l'apprentissage secondaire ; établissements privés ou publics) menant à un <b>risque d'augmentation du taux de chômage des moins qualifiés</b></p>
 <b>Royaume Uni</b> Taxe de formation industrielle (secteur de la construction)	<p><b>Prélèvement sur les entreprises</b> (réglementé par la loi)</p> <p>Contribution à hauteur de <b>0,5% de la masse salariale et de 1,25% des paiements nets effectués aux sous-traitants</b> (2016)</p>	<p>La <b>commission de formation de l'industrie de la construction est responsable de la gestion globale</b>, du suivi/de l'évaluation de l'instrument et du fonctionnement au quotidien</p> <p>Le « Department for Business, Energy and Industrial Strategy (BEIS) », les organismes d'intérêt public et les employeurs individuels sont également impliqués</p>	<p><b>Employeurs dans le secteur de la construction</b></p> <p>En 2016, 226MEur ont été collectés et versés pour des subventions et pour des coûts autres que la formation (p.ex. soutien et mise en relation des apprentis et employeurs)</p>	<p><b>Employeurs dans le secteur de la construction employant des apprentis</b></p> <p>Subventions versées pour la <b>fréquentation et l'obtention de la qualification</b> en fonction de l'année d'étude de l'apprenant (de 2464 à 5330EUR par an)</p> <p>Montant supplémentaire de <b>10% selon l'assiduité et la réussite de l'apprenant</b></p>	<p><b>Augmentation du nombre de personnel en apprentissage</b> (de 14 à 23% entre 2011 et 2014)</p> <p><b>Augmentation du nombre d'apprentis</b> chez 34% des employeurs au cours des 12 derniers mois (vs 27% en 2014) et diminution chez 12% des employeurs (vs 13% en 2014)</p>

# C. Au-delà de l'alternance, une partie des acteurs indiquent en outre une difficulté à trouver suffisamment de places de stage

## Ce que nous avons entendu



“Tous les opérateurs se font concurrence pour trouver des places de stage et cela devient de plus en plus difficile”

“Au fur et à mesure, on a multiplié les dispositifs, il devient de plus en plus difficile de trouver des places de stage pour tous”

“Les entreprises disent être prêtes à accueillir des stagiaires mais au final, cela reste souvent limité”

“En l'absence d'incitants spécifiques, il n'est pas étonnant qu'on n'attire pas assez d'employeurs pour participer aux stages”

“Une généralisation de l'alternance n'est pas possible, on a déjà du mal à trouver des places de stages pour des stages non-payés alors si les entreprises doivent également rémunérer les apprenants, on ne va pas s'en sortir ”



Note :  
Ces chiffres sont extraits d'enquêtes et peuvent ne pas inclure d'éventuels autres effets explicatifs aux résultats limités d'expérience professionnelle, comme les effets de notoriété

**forem**

**37%** des stagiaires au Forem ont rencontré des difficultés dans la recherche d'un lieu de stage



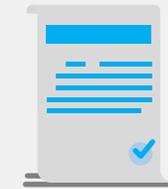
**19%** des employeurs en Wallonie accueillent actuellement des stagiaires en alternance ; *données non disponibles pour la RBC*



**57%** des étudiants du qualifiant ont eu une expérience en entreprise vs 93% en Suisse

## Opportunités

Opportunité de mettre en place des :



**Mesures réglementaires**



**Mesures incitatives**



**Accords avec les secteurs**

En vue d'augmenter le nombre de places de stages en entreprise

# Messages clés : Constats transversaux

## **A** Difficultés de recrutement et pénurie d'apprenants

Dans l'ensemble, retours de terrain et d'enquêtes en ligne pointent vers des difficultés à recruter dans les métiers techniques et en pénurie, notamment dû au manque d'apprenants dans les formations menant à ces métiers

## **B** Prise en compte des besoins du monde du travail par l'enseignement qualifiant et la formation professionnelle

- Retours des acteurs indiquant une **prise en compte insuffisante des besoins du monde du travail & une réactivité parfois insuffisante pour répondre à l'évolution de ces besoins**
- Retours des acteurs au sujet de **la formation professionnelle globalement plus positifs qu'au sujet de l'enseignement qualifiant** malgré une hétérogénéité des avis selon le type d'opérateur et le secteur

## **C** Investissement des partenaires sociaux dans la formation initiale des apprenants

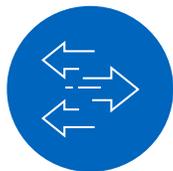
- Retours de certains acteurs sur l'**opportunité d'une implication plus grande du monde du travail** (et notamment des employeurs / secteurs) dans la formation initiale des futurs travailleurs
- **(en lien avec le point précédent)** Difficulté de trouver des places de stages de qualité pour l'ensemble des apprenants

## **D** Complexité et lourdeur administrative pour les employeurs lors de procédures liées à la formation professionnelle

- **Complexité et multiplicité des dispositifs** de support / incitants à destination des entreprises
- **Lourdeur des procédures administratives** liées aux dispositifs de la formation initiale des futurs travailleurs

## D. La lourdeur et la complexité des dispositifs et incitants publics à la formation sont un frein à la participation des employeurs, même pour les très grands employeurs

**3 types de freins sont revenus de manière répétée auprès des employeurs de tous secteurs et de toutes tailles**

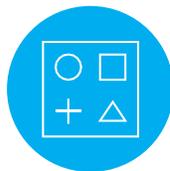


### **1: Multiplicité et changements fréquents des dispositifs**

« Il y a une multitude de dispositifs en tout genre. Il faut à chaque fois comprendre leur objectif et les démarches à suivre : cela rend tout très complexe » – **Patronne d'entreprise**

« Cela change souvent, même notre gros service RH a parfois du mal à suivre ! » – **Responsable RH**

« Certains employeurs se simplifient la vie en ne voulant travailler qu'avec un type de dispositif » – **Représentante sectorielle**



### **2: Hétérogénéité des procédures, règles et modes de travail entre centres et types d'opérateur**

« Dans la collaboration avec les opérateurs, il faut toujours tout réinventer, chacun a ses modes de travail » – **Responsable d'un centre de formation**

« Même au sein d'un même type d'opérateurs, les procédures varient parfois d'un centre à l'autre » – **Responsable RH**



### **3: Lourdeur et sous-digitalisation des processus**

« En Wallonie, on est encore loin d'utiliser le plein potentiel des outils digitaux pour simplifier la vie des entreprises » – **Représentant sectoriel**

« Les procédures d'obtention sont bien souvent complexes et après, il y a encore des tas de choses à faire » – **Gérant d'entreprise**

**Note:** Ce constant s'applique à l'alternance mais plus largement à la formation professionnelle



« Nous sommes un des dix plus grands employeurs de la région, avec un service RH professionnel et super organisé, et même pour nous c'est difficile de suivre. Alors vous imaginez pour toutes les autres entreprises, sans parler des indépendants... »

– **Patron d'une entreprise avec > 500 employés**

