

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

## 3b. Organisation de l'écosystème



## 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 implication 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

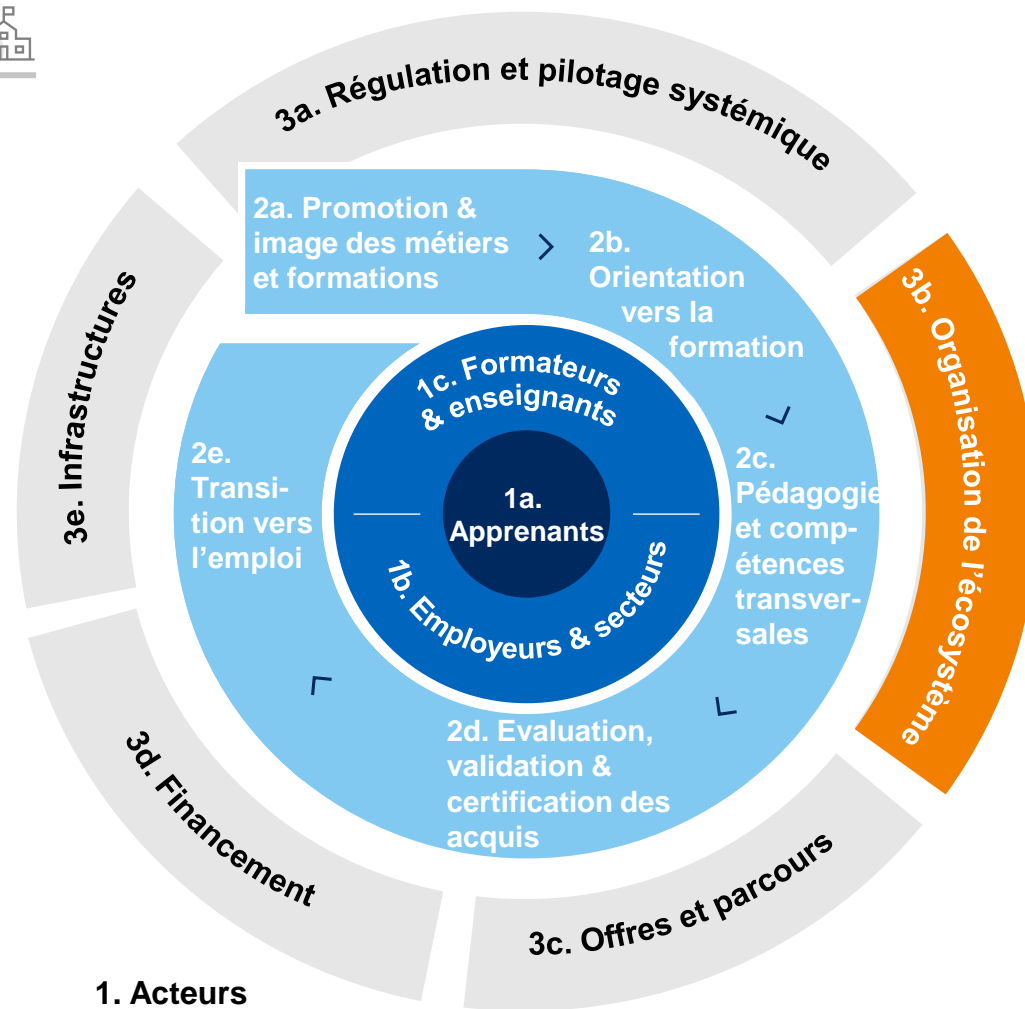
- Structure & définition de l'offre et des parcours (types, durée, curriculum, options, débouchés, profils)
- Pertinence de l'offre au regard des besoins sociétaux (de société, des employeurs, des futurs métiers, etc.)
- Contenu et qualité des formations, référentiels, profils formation, dossiers pédagogiques
- 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.)
- Modalités 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 spécifiques à l'alternance

2 : Constats transversaux

# Messages clés : Constats spécifiques à l'alternance

## A Dualité et concurrence des opérateurs d'alternance

La question :

- **Du caractère (sous ?) optimal de la coexistence de deux types d'opérateurs** d'alternance (formation en alternance régionale IFAPME/EFP–SFPME et enseignement en alternance FWB CEFA) ayant un **périmètre partiellement commun**, tant en **termes de métiers que de publics**
- **De l'opportunité (ou pas) de clarifier les périmètres** des différents types d'opérateurs (CEFA, IFAPME/EFP/SPME, formation alternée) et, si oui, sur base de quels critères (métiers, publics...)

## B Diversification des opérateurs de formation en alternance

Des avis contrastés sur **l'opportunité / risque de diversifier les opérateurs d'alternance au-delà des opérateurs « historiques officiels »** (CEFA, IFAPME, EFP/SFPME) :

- **Pour certains acteurs, risque de dissolution du dispositif**, de déperdition des moyens publics et de pertes de public pour les opérateurs existants
- Nécessité pour / **opportunité de développer l'alternance selon d'autres**

## C Multiplicité des CEFA

**La multiplicité des CEFA** (43 CEFA avec 146 implantations en FWB) **est perçue par certains comme frein au développement de l'enseignement en alternance** du fait de la complexité qui en résulte pour les employeurs – *Voir Partie VII. Chapitre 1b. « Employeurs, secteurs et partenaires sociaux »*

## D Question de la généralisation des CEFA

Certains acteurs **questionnent le modèle organisationnel des CEFA** (entités spécifiques, adossées à un ou plusieurs établissements secondaires) : certains acteurs expriment le point de vue que ce modèle n'est pas le plus adapté pour une généralisation

## E Séparation institutionnelle entre activités de formation en centre et activités d'accompagnement en stage

Des retours contrastés sur **la question de l'impact de la séparation institutionnelle entre les tâches de formation en centre et les tâches d'accompagnement en stage** : obstacle (ou pas) à une bonne coordination des différentes activités de formation en alternance (en centre et en entreprise) ?

## F Des accords de coopération sont en cours de développement avec la France et les Pays-Bas et ont été mis en place avec la Flandre

Avec pour objectif un accès plus aisé à l'alternance dans les régions frontalières

# A. Situation actuelle concernant la dualité et la concurrence des opérateurs d'alternance

Pour rappel, pour la formation « jeune », il existe deux types d'opérateurs de formation en alternance, qui partagent – en partie – un public similaire

**CEFA**  
43 centres

- De la **compétence de la FWB**, relevant de l'enseignement qualifiant, organisé par et en partenariat avec des établissements d'enseignement secondaire
- Organisant des formations en alternance de **20 semaines minimum avec un rythme 3j entreprise / 2j école**
- **Pour jeunes** jusqu'à 25 ans

**Opérateurs régionaux**  
*IFAPME : 24 sites*  
*EFP : 1 centre*

- De la **compétence des régions**
- Organisant des formations en alternance de **3 ans** avec un rythme 3j (ou 4) entreprise et 2j (ou 1) formation
- **Pour jeunes** jusqu'à 25 ans **et pour adultes**

Ces deux opérateurs visent **tous les deux des publics jeunes** :

- **Mineurs ou majeurs** en dessous de 25 ans
- **A partir de 15 ans** avec des conditions minimales en termes de réussite scolaire antérieure (càd. avoir fréquenté l'enseignement secondaire de plein exercice pendant 2 ans)



Les données indiquent que, dans le cadre de la formation pour jeunes, les opérateurs semblent se « faire concurrence », au moins sur une partie du public adressé



En termes de population cible, de fortes similitudes dans la composition des apprenants entre opérateurs



**~50%**

Des apprenants en alternance sont mineurs, **aussi bien en CEFA qu'à l'IFAPME/EFP**



L'analyse des choix des apprenants indique une certaine substitution entre CEFA et IFAPME – EFP/SFPME



Plus le domicile d'un jeune est **proche d'un CEFA, plus il est probable qu'il s'y forme** - le même constat est valable pour les opérateurs régionaux

Certains acteurs de terrain indiquent cependant que les deux types d'opérateurs attireraient dans les faits des publics différents

L'IFAPME/EFP accueillerait un public qui ferait proportionnellement plus un **choix « positif » et « proactif »** de quitter le milieu scolaire pour s'orienter vers le monde du travail et un métier qu'il veut exercer sur base d'un « projet personnel » défini

Les CEFA joueraient un rôle de **socialisation et d'accrochage scolaire** d'élèves en situation de difficulté dans leur parcours d'enseignement, qui seraient « orientés par le système » vers l'alternance sans que celle-ci constitue nécessairement un choix personnel positif

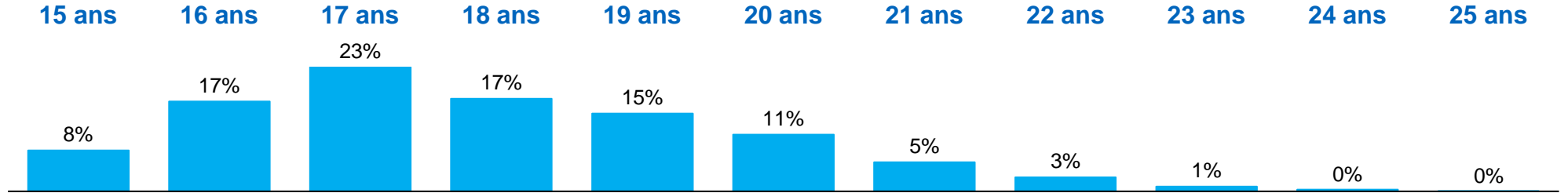
... impliquant qu'il n'y aurait – dans les faits – pas (ou peu) de concurrence

i. Illustration – ~49% des apprenants en alternance<sup>1</sup> sont mineurs, une proportion globalement comparable pour les différents opérateurs (CEFA, IFAPME, SFPME/EFP<sup>1</sup>)

Nombre d'apprenants inscrits en formation en alternance par type d'opérateur, par tranche d'âge

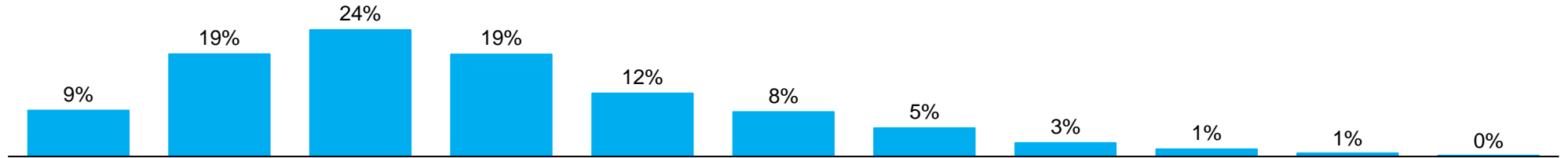
PERIMETRE: IFAPME, EFP ET CEFA (hors formation pour adultes et hors formation alternée)

N = 8.696



Méthodologie: Nombre d'inscrits en CEFA dans la base de données Stat\_elev de l'Administration Générale de l'Enseignement

N = 3.398<sup>2</sup>



Méthodologie: Nombre d'inscrits avec minimum 50% de présence aux cours à la date du 31/12/21 (Chiffres clés 2021 du réseau IFAPME)

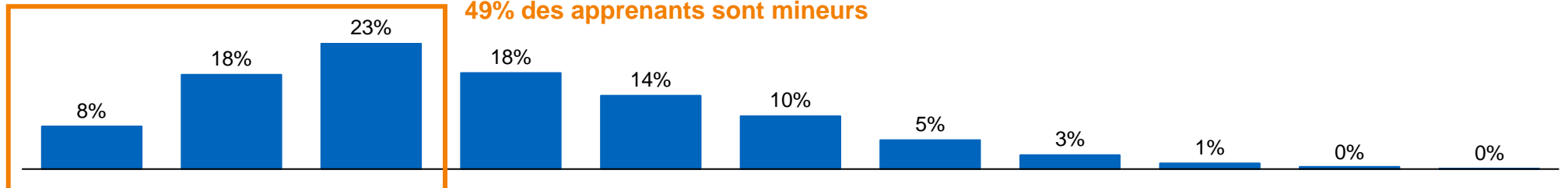
N = 713<sup>3</sup>



Méthodologie: Nombre d'inscriptions aux cours à l'EFP/SFPME de formation en apprentissage (31 Décembre de chaque année) (Rapport d'activité de l'EFP/SFPME 2017, 2020): **absence de données granulaires**

N = 12.094

**Total**  
(EFP / SFPME  
exclu)



1. Pour l'EFP/SFPME, les chiffres par année ne sont pas disponibles. Cependant, les données publiques indiquent une proportion comparable aux autres opérateurs d'élèves de 15 à 18 ans à l'EFP/SFPME

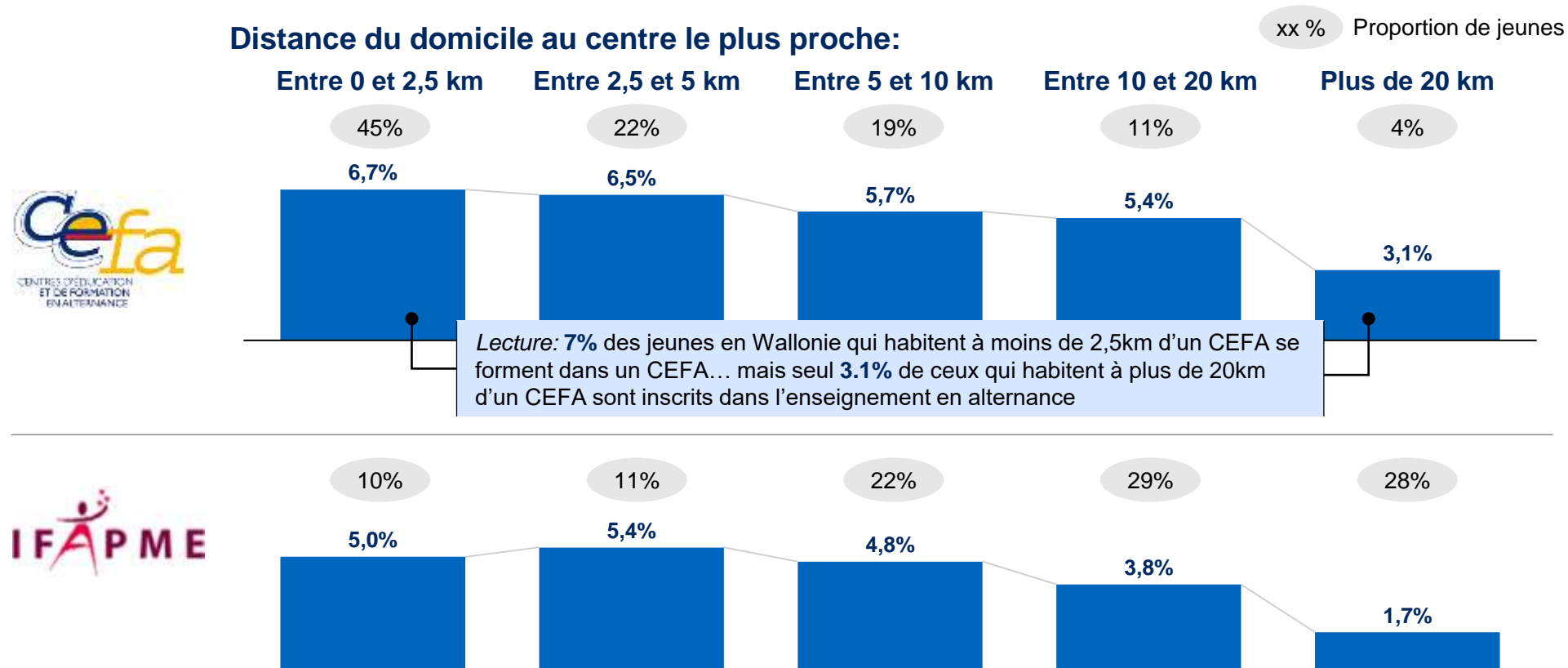
2. Périmètre : CEFA et apprentissage pour jeunes à l'IFAPME et SFPME/EFP (n'inclut pas les formations chef d'entreprise)

## ii. Illustration – La proximité à un centre CEFA ou IFAPME augmente la chance de s’y former

PERIMETRE: WALLONIE

### Probabilité pour un jeune d’étudier au sein d’un CEFA ou de l’IFAPME en fonction de la distance du centre le plus proche son domicile (2021-22),

N = 140 k apprenants dans l’enseignement qualifiant (plein exercice ou alternance et IFAPME)



Plus un apprenant habite loin d'un CEFA, moins il a de chances d'être en formation dans un CEFA

De même pour l'IFAPME, plus un apprenant habite loin d'un centre IFAPME, moins il a de chances d'être en formation auprès de l'IFAPME

Méthodologie: On considère l'ensemble des jeunes actuellement inscrits dans le qualifiant (plein exercice, alternance) et en IFAPME. On calcule ensuite pour chaque jeune, la distance entre leur domicile et le centre CEFA ou IFAPME le plus proche (sur base des codes postaux). On regarde ensuite la pourcentage de jeunes inscrits en alternance (vs. qualifiant de plein exercice) en fonction de la distance au centre le plus proche.

Note: Les données de l'EFP-SFPME et des CEFA en RBC relatives au nombre d'apprenants en alternance à disposition de l'OFFA sont parcellaires, et exclues de cette analyse. L'analyse exclut les apprenants en alternance pour lesquels le lieu de domicile et/ou le centre de compétence n'est pas disponible

Source: OFFA (Base de données des contrats d'alternance actifs en 2021-22) | Statélève (2021-22)

! Analyse réalisée sur base des codes postaux

# A. La question de la concurrence des périmètres appelle cependant une analyse nuancée



## La concurrence de périmètre a été évoquée comme un point de douleur pour plusieurs raisons

### Source de confusion et de complexité

“ Pour les entreprises, la multiplicité des opérateurs constitue un frein inutile à l’alternance : les méthodes de travail entre opérateurs ne sont pas les mêmes, il faut nouer des contacts différents avec chaque opérateur... ”

“ Avoir différents types d’opérateurs sans différence claire entre les deux, cela n’aide pas les apprenants à s’orienter ”

### Source de concurrence négative et d’inefficacité de l’offre

“ Les opérateurs passent plus de temps à chercher comment « piquer » des apprenants aux voisins qu’à vraiment développer leur offre ”

“ L’offre n’est pas organisée de manière efficace car chaque opérateur va créer une option pour attirer des élèves, quand bien même elle existe déjà à côté ”

### Frein à la coopération

“ L’OFFA ne fonctionne pas car les opérateurs en concurrence n’ont, en fin de course, pas d’incitant à coopérer vraiment ”

“ On essaie de créer une plateforme d’appariement commune à tous les opérateurs mais ça ne marchera pas car aucun opérateur n’a vraiment intérêt à l’alimenter ”

### Frein à une uniformisation des conditions d’accès au CESS

“ Si on clarifiait que les opérateurs régionaux ne s’occupent pas des jeunes mineurs, nous n’aurions pas de problème à leur laisser délivrer le CESS. C’est parce qu’ils sont en concurrence avec l’enseignement sur les mineurs qu’ils n’ont pas cette accréditation ”



## Ces constats sont cependant nuancés par certains contre arguments

### Comparaison internationale

#### Enseignements contrastés provenant des analyses de pays voisins

L’existence de plusieurs types d’opérateurs d’alternance n’est **pas propre à la Wallonie et en RBC...**

Bien souvent, cependant, **(i) un type d’opérateur est « dominant »** (i.e., accueille la grande majorité des apprenants) ou **(ii) les périmètres sont exclusifs** (zoom page suivante)

La réforme de l’alternance en **Flandre a conservé plusieurs opérateurs** avec un périmètre concurrent... mais a créé un statut unique d’alternance (zoom page suivante)

Plus généralement, au-delà de l’alternance, plusieurs types **d’opérateurs de formation professionnelle avec des périmètres concurrents** co-existent dans la plupart des pays européens (voir 2. « Constats transversaux »)

### Contre-argument

#### La concurrence comme facteur d’émulation positive incitant au développement de l’alternance

- “ On critique la concurrence mais au moins cela incite les organismes à aller chercher des apprenants – s’il n’y avait pas cet incitant, on aurait sans doute encore moins d’apprenants ”
- “ La concurrence incite quand même les opérateurs à s’améliorer pour se distinguer : tant l’IFAPME que l’EFP doivent se démener pour attirer des apprenants et c’est une bonne chose ”

#### La différenciation implicite des publics

- “ En fait les opérateurs sont beaucoup moins en concurrence qu’on ne le dit car ils accueillent des publics différents : les CEFA sont bien souvent un dispositif de rescolarisation pour jeunes proches du décrochage scolaire que l’IFAPME et l’EFP ne voudraient de toute façon pas; l’IFAPME et l’EFP accueillent un public de jeunes qui se construisent plus souvent de manière positive un projet alternatif à la scolarisation traditionnelle et qui veulent directement commencer à travailler<sup>1</sup> ”
- “ Les publics entre opérateurs sont similaires sur papier, mais en réalité les CEFA font face à des élèves ayant des problèmes économiques/sociaux plus importants ”

#### L’absence de solution alternative « évidente et positive » à la situation existante

- “ Le problème c’est que personne n’a vraiment d’alternative à la situation actuelle. Les opérateurs régionaux ne veulent pas vraiment du public des CEFA (plus difficile) et si les CEFA ne les prenaient plus, ils se retrouveraient sans rien. D’un autre côté, les opérateurs régionaux n’ont aucune envie de se soumettre aux règles de l’enseignement. Au final la situation actuelle n’est peut-être pas si mal ”
- “ Les opérateurs se plaignent toujours de la concurrence mais personne n’articule vraiment en quoi un monde sans cette concurrence aboutirait concrètement à de meilleurs résultats pour les élèves et les employeurs ”

#### Un meilleur pilotage systémique comme solution aux problèmes rencontrés

- “ Le vrai problème de l’inefficacité de l’offre ce n’est pas la concurrence des opérateurs, c’est le manque de pilotage global avec une vraie régie ; créez une vraie régie de l’offre commune à l’ensemble des opérateurs et vous aurez les avantages de la concurrence sans ses inconvénients ”

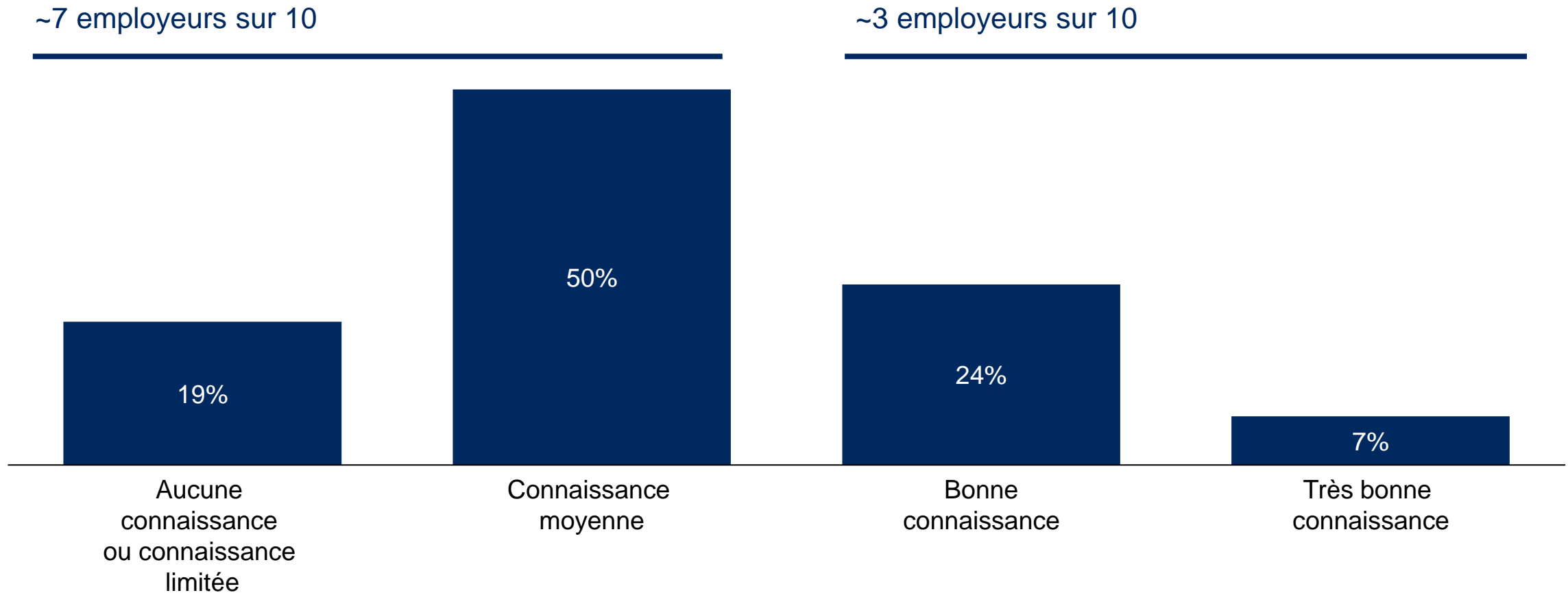
1. Voir cependant page précédente sur ce point : les données indiquent tout de même que les deux types d’opérateurs accueillent - au moins en partie - un public substituable



## A. ~7 employeurs sur 10 considèrent qu'ils ont une connaissance moyenne ou limitée des différents types de dispositifs en alternance

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

**Réponse des employeurs à la question « Dans quelle mesure avez-vous une bonne connaissance des différents types de dispositifs de formation en alternance ? », % de répondants par réponse (N=261)**



# A. Zoom – Dans plusieurs pays européens, différents types d'opérateurs d'alternance existent mais une filière en alternance « domine » (càd. rassemble la majorité des apprenants)

Détaillé dans les pages suivantes

Pays	Filières d'alternance	Nb. d'apprenants	Publics ciblés	Certifications et diplômes
	<b>3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>« Duale Ausbildung »</li> <li>« Duales Studium »</li> <li>« Zukunftsstarter »</li> </ul>	1 filière rassemble <b>~85% des apprenants</b>	Filières ciblant des <b>publics différents</b> , en termes d'âge (catégories différentes) et de finalité d'apprentissage (p. ex. formation initiale vs réinsertion professionnelle)	Certifications et diplômes <b>différents</b> pour chaque filière (p. ex. diplôme de secondaire vs universitaire)
	<b>2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>« Duales System und Berufsschul »</li> <li>Gesundheits- und Krankenpflegeschule</li> </ul>	1 filière rassemble <b>~90% des apprenants</b>	Filières ciblant des <b>publics différents</b> , notamment sur les finalités d'apprentissage (p.ex. réinsertion professionnelle)	Certifications et diplômes <b>différents</b> pour chaque filière (p. ex. diplôme d'Etat vs remise à l'emploi)
	<b>2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat d'apprentissage</li> <li>Contrat de professionnalisation</li> </ul>	1 filière rassemble <b>~90% des apprenants</b>	Filières ciblant des <b>publics différents</b> , notamment sur les finalités d'apprentissage (p.ex. réinsertion professionnelle)	Certifications et diplômes <b>différents</b> pour chaque filière (p. ex. diplôme d'Etat vs remise à l'emploi)
	<b>5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>« Duaal leren in voltijds secundair onderwijs »</li> <li>« Duaal leren in Syntra campus »</li> <li>...</li> </ul>	<b>Pas de sur-représentation d'une filière</b> en termes de nombres d'apprenants malgré une certaine hétérogénéité	Filières ciblant des <b>publics similaires</b> , aussi bien en termes d'âge qu'en termes de finalités d'apprentissage (avec l'exception des formes d'alternance pour adultes)	Certifications et diplômes <b>homogénéisés</b> pour l'ensemble filière <sup>1</sup>
	<b>5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alternance en CEFA</li> <li>IFAPME (jeunes et adultes)</li> <li>SFPME-EFP (jeunes et adultes)</li> </ul>			Certifications et diplômes <b>différents</b> (impossibilité d'accéder au CESS à l'IFAPME et au SFPME-EFP)



**1 forme d'alternance domine l'écosystème**, avec des formes complémentaires dédiées à d'autres publics (p. ex. chercheurs d'emploi, infirmiers...)

**Nombreuses filières d'alternance homogénéisées**

**Nombreuses filières d'alternance hétérogènes**

1. A l'exception des formes d'alternance pour adultes chez SYNTRA qui ne délivrent pas le diplôme de secondaire supérieur



# A. Zoom – En Allemagne, une filière d’alternance domine l’écosystème, en parallèle d’autres filières dédiées à des publics différents (universitaires, ou adultes)

Hors alternance

	<u>Filière principale d’alternance</u>	<u>Autre filière en alternance</u>		<u>Enseignement à temps plein avec une part importante d’expérience professionnelle</u>
<b>Forme d’alternance</b>	Programme d’alternance « <i>Duale Ausbildung</i> »	Programme de bachelier incl. un apprentissage en entreprise « <i>Duales Studium</i> »	« Future Starter » (Alternance pour adultes) « <i>Zukunftsstarter</i> »	Enseignement qualifiant « <i>Schulische Berufsausbildung</i> »
<b>Description</b>	<b>Apprentissage</b> en alternance où les apprenants passent 1 à 2 jours par semaine dans l’établissement scolaire et 3 à 4 jours par semaine chez l’employeur	<b>Apprentissage en alternance dispensé à l’université</b>	Formation professionnelle à temps plein ou en alternance dédiée aux chômeurs sans formation professionnelle qualifiante	Enseignement professionnel à temps plein ; selon le programme, les apprenants effectuent également un stage pratique supplémentaire en entreprise
<b>Opérateur</b>	Etablissement qualifiant à temps partiel	Universités orientées vers la formation qualifiante	Etablissement qualifiant à temps partiel ou à temps plein	Etablissement qualifiant à temps plein
<b>Tranche d’âge habituelle</b>	15-17 ans	Minimum 17 ans	25-35 ans	14-18 ans
<b>Durée typique</b>	2-3,5 années scolaires	3-4 années scolaires	Selon le programme (2-3,5 ou 1-3 années scolaires)	1-3 années scolaires
<b>Nombre d’apprenants Milliers, 2021</b>	1,356	108	135	416



**1 filière d’alternance domine l’écosystème allemand**

Les autres filières d’enseignement ou de formation en alternance **présentent des caractéristiques différentes en termes de publics ciblés** (notamment au niveau de l’âge)

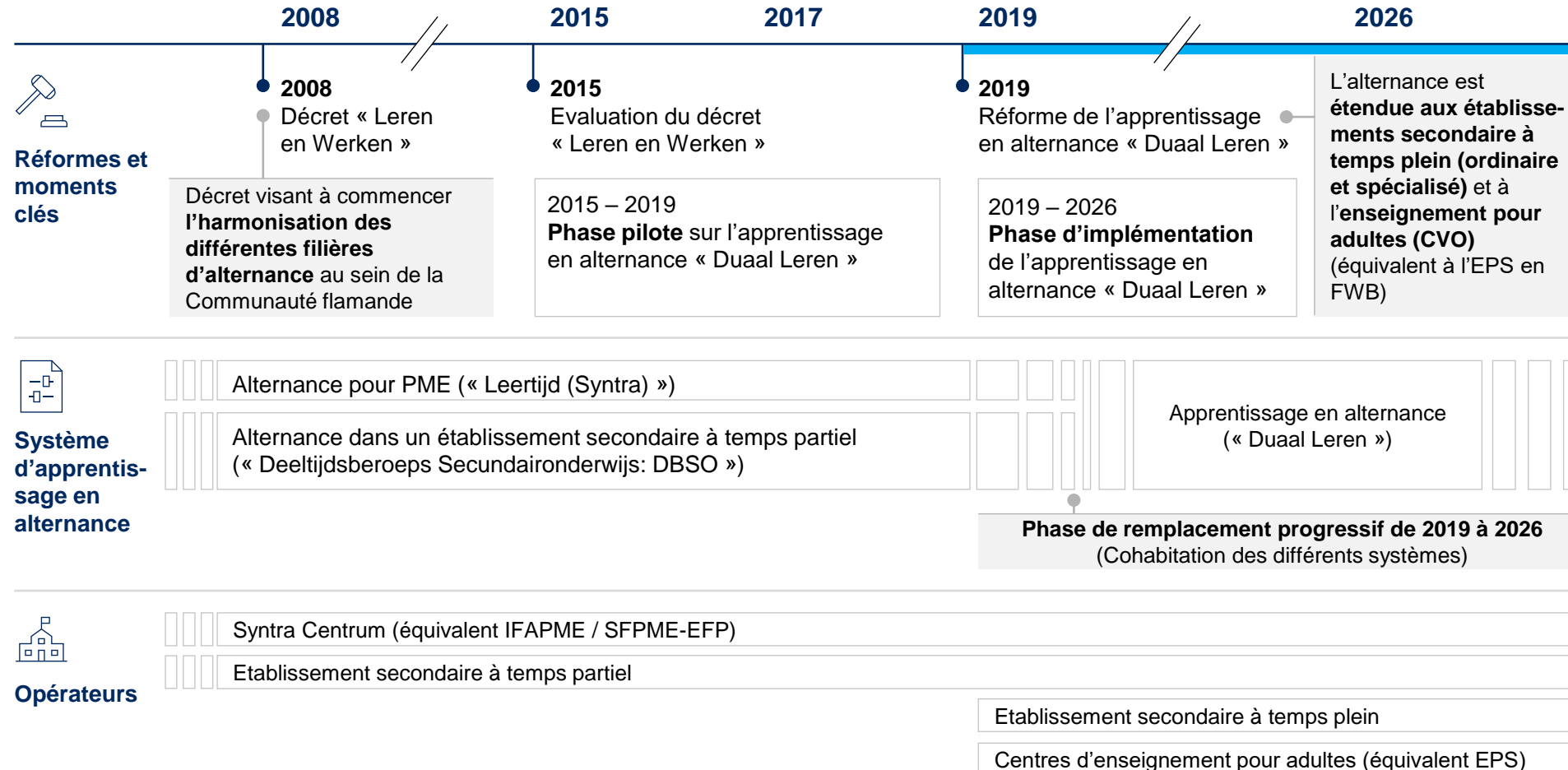
Certaines filières d’enseignement ou de formation à temps plein sont complétées par des stages pratiques supplémentaires en entreprise



# A. Zoom – La Flandre a entamé une réforme en 2019 maintenant la multiplicité des opérateurs en alternance mais créant un modèle commun d'alternance

Principaux jalons du développement de l'alternance en Flandre depuis la réforme de 2008

— Détaillé sur la page suivante



La Flandre a pris une série de mesures afin de réformer son système d'alternance

Les 2 systèmes initiaux (« Leertijd », « Deeltijdsberoeps Secundaironderwijs ») sont remplacés par le nouveau modèle d'alternance « Duaal Leren », étendu aux établissements secondaires de plein exercice dans un premier temps, et aux centres d'enseignement pour adultes (Centrum voor Volwassenenonderwijs – CVO, équivalent à l'EPS en Wallonie et en RBC) dans un deuxième temps



# A. Zoom – La nouvelle réforme « Duaal Leren » sera achevée à la rentrée 2025-2026 et vise à former 10.000 apprenants en alternance d'ici 2030

## Réforme de l'alternance

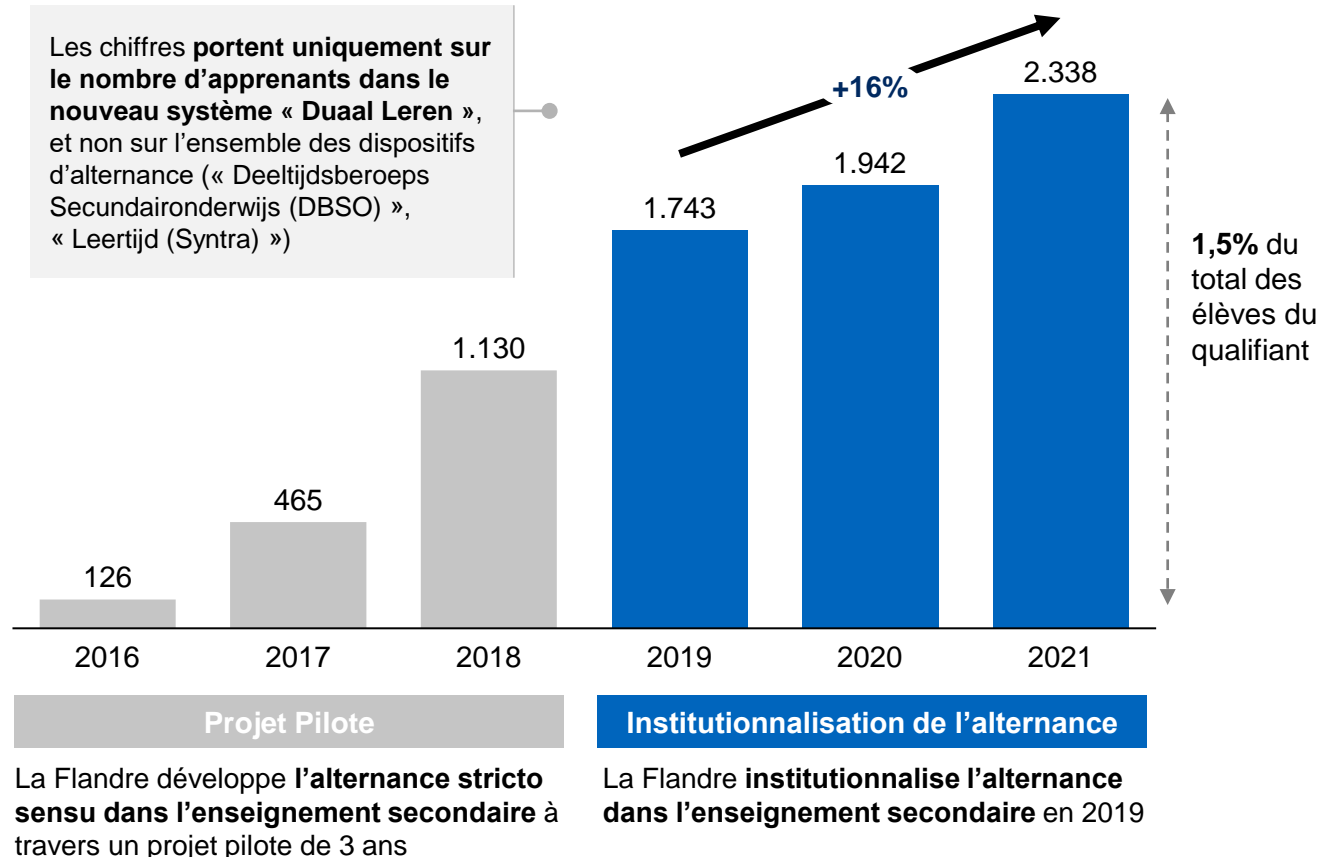
La réforme du système d'apprentissage en alternance flamand a commencé en 2019 et sera achevée à la rentrée 2025-2026

Cette réforme a pour but de continuer l'homogénéisation des types et modalités de l'alternance (commencée en 2008 avec la réforme « Leren en Werken ») et d'étendre l'apprentissage en alternance aux :

- **Etablissements d'enseignement secondaire à temps plein ordinaire** (ou spécialisé de type 3 ou 4),
- **Un centre d'enseignement pour adultes** (Centrum voor Volwassenenonderwijs – CVO)

L'apprentissage en alternance était déjà disponible en centres Syntra, et centres d'enseignement en alternance (Centra voor deeltijds onderwijs)

## Evolution du nombre de jeunes en enseignement en alternance « Duaal Leren » par an dans l'enseignement en Flandre



L'alternance « Duaal Leren » se développe et a vu son nombre d'élèves augmenter de 16% en 3 ans

Cela reste cependant un succès modéré car ne représentant que 1,5% du total des élèves du qualifiant

Le système vise à former 10.000 apprenants en alternance d'ici 2030

1. A partir de 16 ans, et sous certaines conditions à partir de 15 ans

Sources: CD&V, Vlaanderen onderwijs, Decreet betreffende duaal leren en de aanloopfase 2018 | Vlaams Onderwijs in cijfers 2020-2021



# A. Zoom – La réforme homogénéise les types d’alternance entre les différents opérateurs en accordant notamment l’accès au diplôme de fin de secondaire supérieur

Forme d’alternance pour adultes



Forme d’alternance	Enseignement en alternance			Formation en alternance	
	L’enseignement en alternance « Duaal leren in voltijds secundair onderwijs »	L’enseignement spécialisé en alternance (forme 3/4) « Duaal leren in buitengewoon secundair onderwijs - opleidingsvorm 3 of 4 »	L’enseignement pour adulte en alternance <sup>1</sup> « Duaal leren in CVO centra »	La formation en alternance <i>pour jeunes</i> SYNTRA « Duaal leren in Syntra campus »	La formation en alternance <i>pour adultes</i> SYNTRA « Opleiding met werkpleklers »
Equivalent en FWB	CEFA	~CEFA (art 47 et art 49)	Enseignement de Promotion Sociale (en alternance)	I’IFAPME et EFP/SFPME (Formation pour jeunes)	I’IFAPME et EFP/SFPME (Formation pour adultes)
Opérateur	Etablissement secondaire de plein exercice (Scholen voor voltijds secundair onderwijs) ou Centre d’enseignement en alternance (Centra voor deeltijds onderwijs)	Ecole d’enseignement spécialisé (Buitengewoon secundair onderwijs - BUSO)	Centre d’enseignement pour adultes (Centrum voor Volwassenenonderwijs – CVO)	Centre de formation SYNTRA (SYNTRA-campussen)	Centre de formation SYNTRA (SYNTRA-campussen)
Age d’admission	+ 15 ans (avec la complétion des 2 premières années de secondaire)	+ 15 ans (avec la complétion des 2 premières années de secondaire)	+ 18 ans (enseignement seulement réservé aux adultes)	Entre 15 et 25 ans	+ 18 ans (formation seulement réservée aux adultes)
Certification	Diplôme de fin de secondaire supérieur <sup>3</sup>			Certificats	
	Institutionnalisé en 2019 <sup>2</sup>		Introduit en 2022 <sup>1</sup>	Formes d’alternance déjà présentes <sup>1</sup>	

**Dans le nouveau système d’alternance post-réforme, l’apprenant peut suivre une formation en alternance pour jeune dans une école d’enseignement secondaire à temps plein (ordinaire ou spécialisée de type 3 ou 4), un centre d’enseignement à temps partiel ou un centre de formation Syntra**

1. La formation en alternance pour adultes sera lancée en septembre 2022, mais des projets pilotes étaient déjà existants  
 2. L’enseignement en alternance était déjà disponible dans les centres d’enseignement en alternance, mais est étendu aux établissements secondaire de plein exercice en 2019  
 3. Dépend du programme pour les CVO : La complétion d’un module de formation générale ("Aanvullend Algemeen Vorming") permet d’accéder à un diplôme de fin d’enseignement supérieur

**Différents opérateurs ciblant des publics similaires** permettent de suivre un enseignement et/ou une formation en alternance

La réforme de 2019 élargit les périmètres de l’alternance en **l’étendant aux établissements secondaires de plein exercice (ordinaire et spécialisé) et aux CVO** (équivalent de l’EPS en Wallonie et en RBC)

La question de la **compétition entre opérateurs de l’alternance** est appréhendée en :

- **Homogénéisant les formes d’alternance** (un seul type « Duaal Leren » pour l’alternance pour jeunes avec plusieurs opérateurs)
- Délivrant un **diplôme de secondaire supérieur à toutes les formes d’alternance pour jeunes**

# Messages clés : Constats spécifiques à l'alternance

## A Dualité et concurrence des opérateurs d'alternance

La question :

- **Du caractère (sous ?) optimal de la coexistence de deux types d'opérateurs** d'alternance (formation en alternance régionale IFAPME/EFP–SFPME et enseignement en alternance FWB CEFA) ayant un **périmètre partiellement commun**, tant en **termes de métiers que de publics**
- **De l'opportunité (ou pas) de clarifier les périmètres** des différents types d'opérateurs (CEFA, IFAPME/EFP/SPME, formation alternée) et, si oui, sur base de quels critères (métiers, publics...)

## B Diversification des opérateurs de formation en alternance

Des avis contrastés sur **l'opportunité / risque de diversifier les opérateurs d'alternance au-delà des opérateurs « historiques officiels »** (CEFA, IFAPME, EFP/SFPME) :

- **Pour certains acteurs, risque de dissolution du dispositif**, de déperdition des moyens publics et de pertes de public pour les opérateurs existants
- Nécessité pour / **opportunité de développer l'alternance selon d'autres**

## C Multiplicité des CEFA

**La multiplicité des CEFA** (43 CEFA avec 146 implantations en FWB) **est perçue par certains comme frein au développement de l'enseignement en alternance** du fait de la complexité qui en résulte pour les employeurs – *Voir Partie VII. Chapitre 1b. « Employeurs, secteurs et partenaires sociaux »*

## D Question de la généralisation des CEFA

Certains acteurs **questionnent le modèle organisationnel des CEFA** (entités spécifiques, adossées à un ou plusieurs établissements secondaires) : certains acteurs expriment le point de vue que ce modèle n'est pas le plus adapté pour une généralisation

## E Séparation institutionnelle entre activités de formation en centre et activités d'accompagnement en stage

Des retours contrastés sur **la question de l'impact de la séparation institutionnelle entre les tâches de formation en centre et les tâches d'accompagnement en stage** : obstacle (ou pas) à une bonne coordination des différentes activités de formation en alternance (en centre et en entreprise) ?

## F Des accords de coopération sont en cours de développement avec la France et les Pays-Bas et ont été mis en place avec la Flandre

Avec pour objectif un accès plus aisé à l'alternance dans les régions frontalières

# L'alternance stricto sensu est limitée à deux types d'opérateurs ; d'autres opérateurs ont mis en place des dispositifs présentant tout ou partie des caractéristiques

NON EXHAUSTIF



**Aujourd'hui, l'alternance « au sens strict » est limitée à trois types d'opérateurs**

- Opérateurs en FWB (CEFA) : formation en alternance principalement pour jeunes



- Opérateurs régionaux (IFAPME / EFP) : formation pour jeunes et adultes



- Etablissements d'Enseignement Supérieur (Hautes Ecoles, Universités, établissements d'Enseignement de Promotion Sociale supérieur)

**Cependant, plusieurs opérateurs ont mis en place – récemment ou de longue date – des dispositifs de formation, présentant tout ou une grande partie des caractéristiques de l'alternance, par exemple :**

**forem** Formation alternée (FALT)<sup>1</sup> :

- Pour demandeurs d'emploi bénéficiant d'allocations chômage uniquement
- Entre 3 et 12 mois, avec 50 à 80 % du temps passé en entreprise
- Indemnisé entre 350 et 450 € par mois – tout en maintenant ses droits d'allocation au chômage

Voir Fiche Parcours n°13 dans *Partie III*. « **Transparence sur la vue d'ensemble de l'écosystème (filiales, acteurs et parcours)** »

**forem** « Coup de poing pénurie »

- Formation sur mesure pour employeurs en faisant la demande, les employeurs s'engagent à recruter 80% des gens formés
- ~4-6 mois, avec ~50 % du temps en entreprise et 50 % en CdC / Forem / IFAPME
- Indemnisation liée au contrat de formation (1 € brut de l'heure – 2 € à partir du 01/23, remboursement des frais de déplacement et de garderie)

**Formation en alternance entre entreprises et centre de formation**



- Pour personnes éloignées de l'emploi ou en situation administrative spécifique (p.ex. demandeurs d'emploi de longue durée, réfugiés politiques)
- Jusqu'à 12 mois d'alternance entre formation entreprise et formation centre pendant 1 an
- Accompagnement de la MIRE avant et pendant l'emploi, pendant 2 ans maximum

Voir Fiche Parcours n°17 dans *Partie III*. « **Transparence sur la vue d'ensemble de l'écosystème (filiales, acteurs et parcours)** »

**forem** Plan Formation Insertion (PFI) / Formation Professionnelle Individuelle en Entreprise (FPIE) en RBC



- Pour demandeurs d'emploi inscrits au Forem, à Actiris ou au VDAB
- Pour le PFI : 4 à 26 semaines de formation pouvant aller jusqu'à 52 semaines pour les publics éloignés, entre ~50 % et 100 % en entreprise
- Pour le PFI : Indemnité forfaitaire entre 375 € et 1500 € brut + remboursement des frais de déplacement et de garderie
- Permet de former un demandeur d'emploi selon les besoins spécifiques d'entreprises puis de l'engager pour une durée au moins équivalente à la formation



**Formation par le Travail avec CISP (EFT)**

- Pour demandeurs d'emploi peu scolarisés et longue durée ou situations spécifiques (p.ex. personnes incarcérées)
- Maximum 18 mois
- Indemnisation entre 200 et 400 €

Voir Fiche Parcours n°15 dans *Partie III*. « **Transparence sur la vue d'ensemble de l'écosystème (filiales, acteurs et parcours)** »

Une partie de ces formations (p.ex., la formation alternée) partage les **4 caractéristiques de l'alternance** tandis que d'autres ne présentent **qu'une partie d'entre elles** (p.ex., pas de rémunération de l'apprenant ou pas d'alternance entre un lieu de formation et un lieu de travail distincts)

Il convient de noter, par ailleurs, **qu'une partie des programmes d'enseignement qualifiant** et de formation professionnelle **inclut des épisodes d'apprentissage en milieu de travail** (le plus souvent, mais pas seulement, via des stages).

1. Décret wallon du 20 février 2014 relatif à la formation alternée pour les demandeurs d'emploi



# B. Retours et arguments contrastés quant au développement de l'alternance au-delà des CEFA et opérateurs régionaux d'alternance

Pour certains acteurs, plusieurs arguments justifient de limiter l'usage du terme « alternance » et l'organisation de formations en alternance aux opérateurs existants

## Besoin d'efficience

“ On a déjà beaucoup de doublons dans l'offre : plus on multiplie les dispositifs, plus cela va être inefficace

“ On ferait mieux de concentrer les moyens sur un seul type d'alternance plutôt que de se disperser

## Nécessité de conserver un certain degré de simplicité et de lisibilité

“ C'est déjà assez compliqué avec deux opérateurs... les apprenants comme les employeurs s'y retrouveront encore moins si on multiplie les formes d'alternance

## Potentiel frein au développement des opérateurs « officiels » d'alternance

“ On nous demande de nous développer mais on crée des dispositifs concurrents en permanence, il ne faut pas s'étonner que ça ne prenne pas

## Biais d'orientation p.ex. au Forem

“ Le Forem n'avait déjà pas des masses d'incitants à envoyer des gens en alternance à l'IFAPME ; ce sera encore moins le cas si ils développent massivement les formations alternées



D'autres opérateurs appellent à une ouverture des conditions d'organisation en alternance afin de contribuer à son développement, évoquant d'autres arguments



## Pertinence de la pédagogie en alternance au-delà des opérateurs historiques

“ L'alternance c'est une pédagogie qui a de bons résultats dans toutes les formations professionnelles de longue durée ; il n'y a pas de raison de la limiter à un ou deux opérateurs

“ L'alternance doit être une pédagogie et pas une filière

Voir section 0c. « Pourquoi l'alternance » sur les bénéfices de l'alternance

## La multiplicité d'opérateurs comme levier pour développer l'alternance

“ Il est paradoxal de dire qu'on veut développer l'alternance et de limiter les opérateurs qui peuvent l'organiser

“ L'argument selon lequel la concurrence d'autres dispositifs freine le développement des existants est faux : plus on a d'opérateurs, plus on peut toucher d'apprenants

## Par extension, les arguments développés au point précédent (« Dualité des opérateurs existants ») sont aussi applicables ici

(p. ex. Concurrence comme facteur d'émulation positive) – voir constat précédent

## En conséquence

Certains acteurs appellent à la création d'un cadre commun d'alternance (en termes de conditions d'organisation, d'assurance qualité) par type de public (p.ex. associé à une ouverture de la formation en alternance à tout opérateur (public) qui respecterait ce cadre



Qu'on fixe le cadre et le niveau de qualité à atteindre puis qu'on laisse tous les opérateurs qui le souhaitent organiser l'alternance

# Messages clés : Constats spécifiques à l'alternance

## A Dualité et concurrence des opérateurs d'alternance

La question :

- **Du caractère (sous ?) optimal de la coexistence de deux types d'opérateurs** d'alternance (formation en alternance régionale IFAPME/EFP–SFPME et enseignement en alternance FWB CEFA) ayant un **périmètre partiellement commun**, tant en **termes de métiers que de publics**
- **De l'opportunité (ou pas) de clarifier les périmètres** des différents types d'opérateurs (CEFA, IFAPME/EFP/SPME, formation alternée) et, si oui, sur base de quels critères (métiers, publics...)

## B Diversification des opérateurs de formation en alternance

Des avis contrastés sur **l'opportunité / risque de diversifier les opérateurs d'alternance au-delà des opérateurs « historiques officiels »** (CEFA, IFAPME, EFP/SFPME) :

- **Pour certains acteurs, risque de dissolution du dispositif**, de déperdition des moyens publics et de pertes de public pour les opérateurs existants
- Nécessité pour / **opportunité de développer l'alternance selon d'autres**

## C Multiplicité des CEFA

**La multiplicité des CEFA** (43 CEFA avec 146 implantations en FWB) **est perçue par certains comme frein au développement de l'enseignement en alternance** du fait de la complexité qui en résulte pour les employeurs – *Voir Partie VII. Chapitre 1b. « Employeurs, secteurs et partenaires sociaux »*

## D Question de la généralisation des CEFA

Certains acteurs **questionnent le modèle organisationnel des CEFA** (entités spécifiques, adossées à un ou plusieurs établissements secondaires) : certains acteurs expriment le point de vue que ce modèle n'est pas le plus adapté pour une généralisation

## E Séparation institutionnelle entre activités de formation en centre et activités d'accompagnement en stage

Des retours contrastés sur **la question de l'impact de la séparation institutionnelle entre les tâches de formation en centre et les tâches d'accompagnement en stage** : obstacle (ou pas) à une bonne coordination des différentes activités de formation en alternance (en centre et en entreprise) ?

## F Des accords de coopération sont en cours de développement avec la France et les Pays-Bas et ont été mis en place avec la Flandre

Avec pour objectif un accès plus aisé à l'alternance dans les régions frontalières

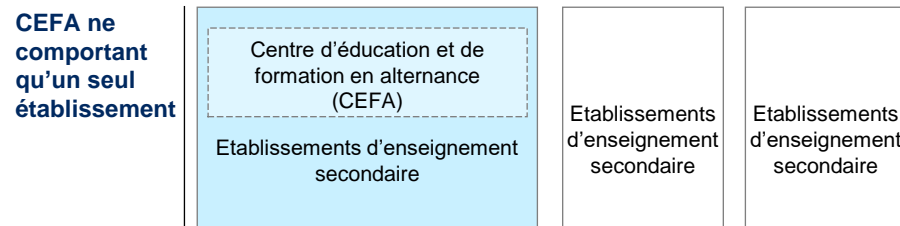
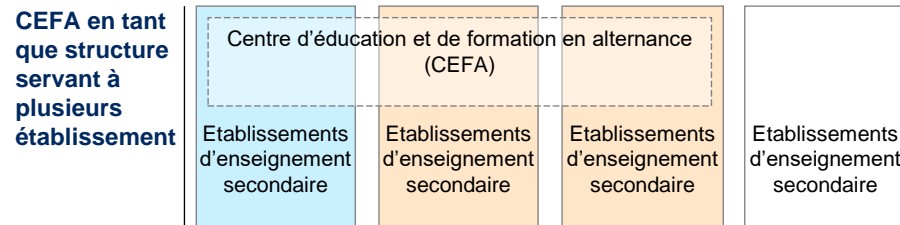
# Structure et organisation des Centres d'Éducation et de Formation en Alternance (CEFA)

■ Etablissement siège   
 ■ Etablissement coopérant   
 ■ Etablissement ne participant pas à l'organisation de l'enseignement en alternance

## Structure des CEFA

Un CEFA est une **structure organisée au sein d'une école siège d'enseignement secondaire** ordinaire et spécialisé de plein exercice ainsi que son PO

Le CEFA a son **siège administratif dans un établissement dénommé « établissement siège »**, et les **autres établissements** qui participent à l'organisation de l'enseignement en alternance sont désignés « **établissements coopérants** »



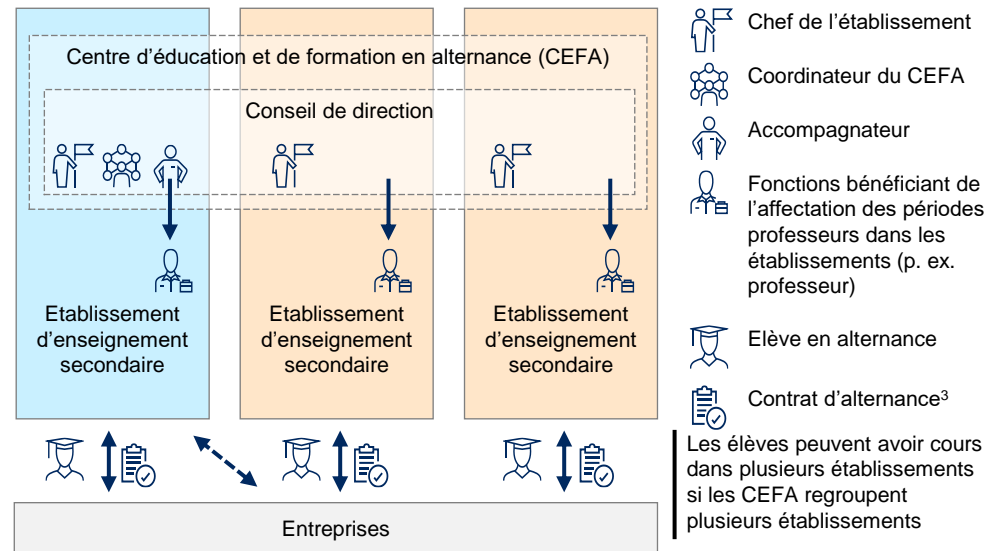
Plusieurs CEFA peuvent être organisés par zone<sup>1</sup>. Un CEFA est organisé ou subventionné dans chacune des zones pour autant qu'il atteigne au moins 12 élèves. Il existe 10 zones (correspondant aux 10 bassins EFE<sup>2</sup>)

## Organisation des CEFA

Pour chaque CEFA est créé un **Conseil de direction** composé du chef de l'établissement siège, des chefs des établissements coopérants, et du coordonnateur du Centre

Des **fonctions spécifiques (coordonnateur, accompagnateur)** sont également créées lors de l'instauration d'un CEFA et sont rattachées à l'établissement « siège »

Le **conseil de direction affecte les périodes-professeurs à l'établissement siège et aux établissements coopérants** en fonction des formations qui y sont organisées




Les CEFA ont pour **mission d'organiser l'alternance au sein de l'enseignement et de coordonner les différents acteurs** (acteurs propres aux CEFA – apprenants, enseignants, accompagnateurs, etc - et acteurs externes – employeurs)

**!** Les retours des acteurs soulignent certaines faiblesses au niveau des **CEFA**: des établissements indépendants **sans guichet unique, avec des processus administratifs et des méthodes de travail hétérogènes**, et sans réelle **assurance-qualité de la formation et de l'accompagnement**

1. Un deuxième CEFA peut être organisé dans chaque zone qui compte au 15 janvier plus de 4000 élèves inscrits dans l'enseignement technique de qualification et professionnel aux deuxième, troisième et quatrième degrés par caractère d'enseignement  
 2. Zone 01 - (19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale), Zone 02 - Bassin EFE du Brabant wallon, Zone 03 - Bassin EFE de Huy-Waremme, Zone 04 - Bassin EFE de Liège, Zone 05 - Bassin EFE de Verviers, Zone 06 - Bassin EFE de Namur, Zone 07 - Bassin EFE de Luxembourg, Zone 08 - Bassin EFE de Wallonie picarde, Zone 09 - Bassin EFE de Hainaut Centre, Zone 10 - Bassin EFE de Hainaut Sud  
 3. Les contrats en alternance possible avec les CEFA sont les suivants : le Contrat d'Alternance, la Convention d'Insertion Socio-professionnelle (CISP), le Contrat d'Apprentissage Industriel (CAI) ou Contrat d'Apprentissage pour Professions Salariées (CAPS), le Contrat de travail à temps partiel

## D. ~37% des élèves du qualifiant étudient dans un établissement coopérant avec un CEFA

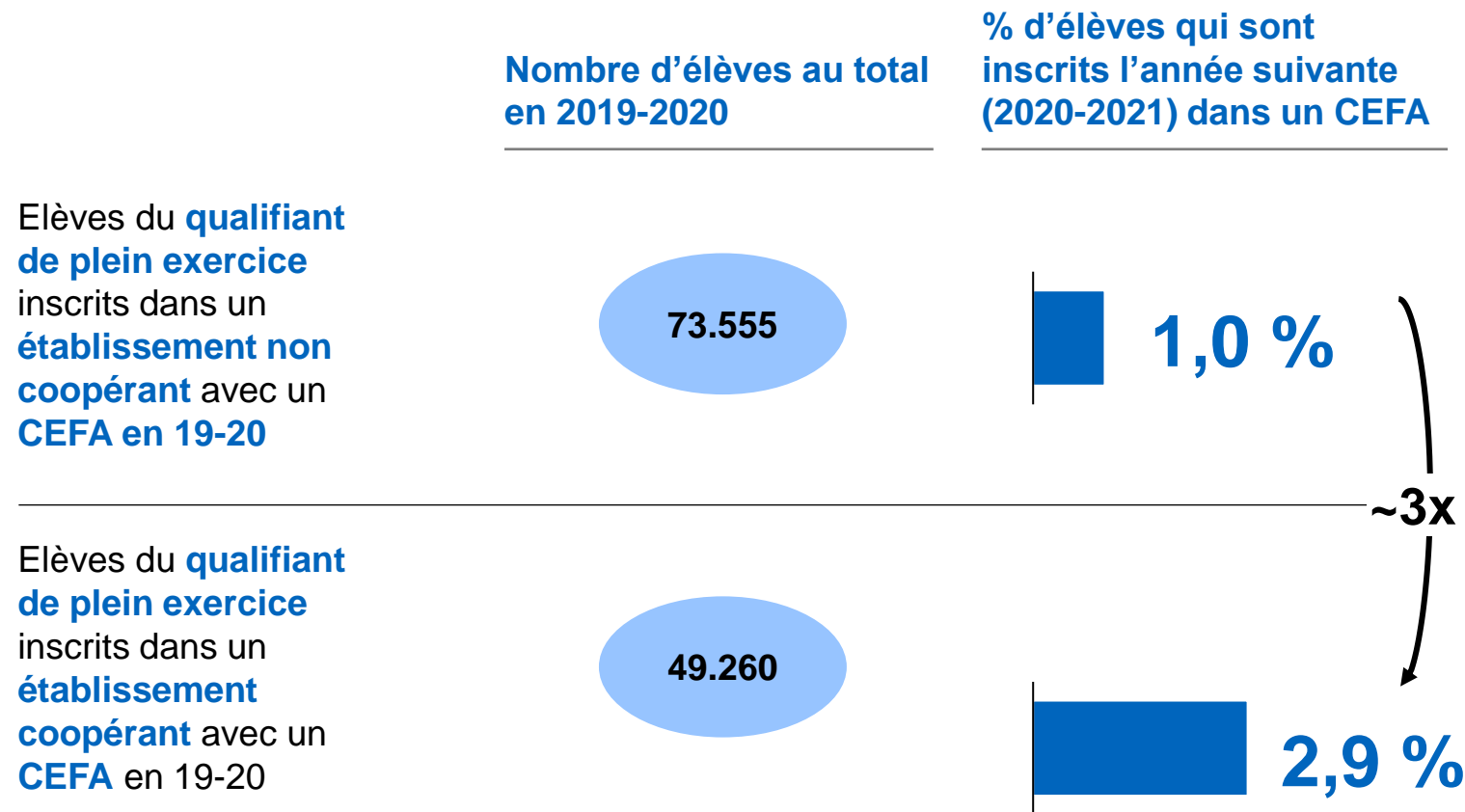
 Nombre total

Répartition des apprenants et des établissements coopérants avec un CEFA par bassin pour l'année scolaire 2020-2021

Bassin	Nombre d'établissements sièges CEFA	Nombre d'établissements de plein exercice coopérants avec un CEFA	% d'établissement avec un CEFA en part du total d'établissements organisant du qualifiant	Proportion d'élèves du qualifiant au sein d'un établissement coopérant avec un CEFA
Liège	6	19	41 %	41 %
Luxembourg	6	11	30 %	58 %
Namur-Dinant	5	18	38 %	33 %
Bruxelles	5	6	8 %	10 %
Tournai	5	14	37 %	44 %
Charleroi	5	20	40 %	54 %
Mons	5	15	37 %	46 %
Nivelles	2	6	24 %	25 %
Verviers	2	6	30 %	47 %
Huy-Waremme	2	3	19 %	32 %
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>118</b>	<b>30 %</b>	<b>37 %</b>

## D. Les élèves du qualifiant de plein exercice qui étudient dans un établissement coopérant avec un CEFA ont ~3 fois plus de chance de transférer dans l'alternance d'une année à l'autre

Analyse pour les élèves inscrits dans le secondaire qualifiant de plein exercice en 2019-2020 et suivi des élèves en 2020-2021



Sur base de ces éléments, certains des acteurs rencontrés soulignent qu'**un des leviers potentiels directement actionnables** pour développer l'enseignement en alternance serait de **généraliser les CEFA à l'ensemble des établissements secondaires**, c'est-à-dire **requérir de tout établissement qu'il coopère avec un CEFA** et qu'une formation en alternance soit offerte pour toute OBG offerte en plein exercice

# Messages clés : Constats spécifiques à l'alternance

## A Dualité et concurrence des opérateurs d'alternance

La question :

- **Du caractère (sous ?) optimal de la coexistence de deux types d'opérateurs** d'alternance (formation en alternance régionale IFAPME/EFP–SFPME et enseignement en alternance FWB CEFA) ayant un **périmètre partiellement commun**, tant en **termes de métiers que de publics**
- **De l'opportunité (ou pas) de clarifier les périmètres** des différents types d'opérateurs (CEFA, IFAPME/EFP/SPME, formation alternée) et, si oui, sur base de quels critères (métiers, publics...)

## B Diversification des opérateurs de formation en alternance

Des avis contrastés sur **l'opportunité / risque de diversifier les opérateurs d'alternance au-delà des opérateurs « historiques officiels »** (CEFA, IFAPME, EFP/SFPME) :

- **Pour certains acteurs, risque de dissolution du dispositif**, de déperdition des moyens publics et de pertes de public pour les opérateurs existants
- Nécessité pour / **opportunité de développer l'alternance selon d'autres**

## C Multiplicité des CEFA

**La multiplicité des CEFA** (43 CEFA avec 146 implantations en FWB) **est perçue par certains comme frein au développement de l'enseignement en alternance** du fait de la complexité qui en résulte pour les employeurs – *Voir Partie VII. Chapitre 1b. « Employeurs, secteurs et partenaires sociaux »*

## D Question de la généralisation des CEFA

Certains acteurs **questionnent le modèle organisationnel des CEFA** (entités spécifiques, adossées à un ou plusieurs établissements secondaires) : certains acteurs expriment le point de vue que ce modèle n'est pas le plus adapté pour une généralisation





## E Séparation institutionnelle entre activités de formation en centre et activités d'accompagnement en stage

Des retours contrastés sur **la question de l'impact de la séparation institutionnelle entre les tâches de formation en centre et les tâches d'accompagnement en stage** : obstacle (ou pas) à une bonne coordination des différentes activités de formation en alternance (en centre et en entreprise) ?

## F Des accords de coopération sont en cours de développement avec la France et les Pays-Bas et ont été mis en place avec la Flandre

Avec pour objectif un accès plus aisé à l'alternance dans les régions frontalières

# E. Pour rappel - Au-delà des formateurs en centre, plusieurs acteurs accompagnent les apprenants vers et pendant leurs formations en alternance

	 <b>Accompagnateurs</b>	 <b>Soutien scolaire<sup>1</sup></b>	 <b>Tuteurs</b>	 <b>Parents</b>
<b>Organisation</b>	Opérateur de formation	Opérateur de formation	Employeur	NA
<b>Rôles</b>				
Recherche de contrat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Accompagnement pédagogique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aide administrative	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Soutien psychosocial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Actions concrètes</b>	Rencontre régulière avec l'apprenant Suivi du développement des compétences	Entretien individuel Accompagnement dans les démarches administratives pour l'obtention de primes	Enseignement pratique des tâches Attribution des tâches <i>Voir Partie VII. Chapitre 1b. « Employeurs, secteurs et partenaires sociaux »</i>	Soutien dans les choix d'études et d'entreprise Soutien moral et psychologique

## LES ACCOMPAGNATEURS FONT L'OBJET D'UNE DÉNOMINATION PARTICULIÈRE SELON LES OPÉRATEURS

Accompagnateur en CEFA



Délégué à la tutelle



Référent IFAPME



1. Il existe de nombreux rôles additionnels participant à l'accompagnement des apprenants tels que les coordinateurs (gestion et questions administratives générales), les assistants des accompagnateurs (soutien administratif), les conseillers en orientation et les agents d'insertion (support dans la recherche de stage)

# E. Séparation institutionnelle entre les tâches de formation en centre et les tâches d'accompagnement en stage

## Détail par opérateur

Degré de séparation institutionnelle

### Message clé

A l'heure actuelle, au sein des trois types opérateurs d'alternance **les fonctions (i) de formation « en centre » et (ii) d'accompagnement individuel en entreprise** (fonction d'accompagnateur / référent) sont, à des degrés divers, institutionnellement séparées



Formation en centre **prise en charge par l'EFP**  
**Séparation institutionnelle stricte** entre formation et accompagnement en entreprise



Formation en centre prise en charge par les **24 sites IFAPME**  
Accompagnateur **sous l'autorité directe de l'Institut IFAPME central**



Formation « en centre » **assurée par l'établissement secondaire** partenaire ou siège du CEFA<sup>1</sup>  
Accompagnement relevant de la **direction du CEFA**

**Cette séparation institutionnelle est revenue comme un point de douleur pour une partie importante des acteurs rencontrés**, dans la mesure où elle est perçue comme un empêchement de collaboration optimale entre formation en centre et accompagnement / formation / travail en entreprise

**Sur base des retours qualitatifs, l'ampleur du problème varie cependant entre opérateurs**

*(voir section « Accompagnement » dans Partie VII. Chapitre 1a. « Apprenants » et la section « Collaboration entre formateur et accompagnateur / tuteur » au sein de la Partie VII. Chapitre 1c. « Formateurs et enseignants »)*

A l'EFP / SFPME, la **séparation stricte** est fréquemment revenue comme un point de douleur important à adresser

A l'IFAPME, la **séparation institutionnelle** (moins forte qu'à l'EFP) est également revenue comme une source d'inefficacité pour certains acteurs... mais de manière moins prononcée qu'à l'EFP et avec une hétérogénéité entre centres (« Dans certains centres il y a une bonne intégration; dans d'autres, ils ne se parlent pas »)

Au sein des CEFA, la **collaboration entre enseignants et accompagnateurs** est revenue comme un domaine d'amélioration potentiel

Néanmoins, la question de la distinction opérationnelle entre CEFA et établissement d'enseignement ne revient généralement pas comme une cause racine du problème

1. Un CEFA est une structure commune à plusieurs établissements secondaires mais généralement colocalisée et fortement intégrée à "l'établissement secondaire siège"



# Messages clés : Constats spécifiques à l'alternance

## A Dualité et concurrence des opérateurs d'alternance

La question :

- **Du caractère (sous ?) optimal de la coexistence de deux types d'opérateurs** d'alternance (formation en alternance régionale IFAPME/EFP–SFPME et enseignement en alternance FWB CEFA) ayant un **périmètre partiellement commun**, tant en **termes de métiers que de publics**
- **De l'opportunité (ou pas) de clarifier les périmètres** des différents types d'opérateurs (CEFA, IFAPME/EFP/SPME, formation alternée) et, si oui, sur base de quels critères (métiers, publics...)

## B Diversification des opérateurs de formation en alternance

Des avis contrastés sur **l'opportunité / risque de diversifier les opérateurs d'alternance au-delà des opérateurs « historiques officiels »** (CEFA, IFAPME, EFP/SFPME) :

- **Pour certains acteurs, risque de dissolution du dispositif**, de déperdition des moyens publics et de pertes de public pour les opérateurs existants
- Nécessité pour / **opportunité de développer l'alternance selon d'autres**

## C Multiplicité des CEFA

**La multiplicité des CEFA** (43 CEFA avec 146 implantations en FWB) **est perçue par certains comme frein au développement de l'enseignement en alternance** du fait de la complexité qui en résulte pour les employeurs – *Voir Partie VII. Chapitre 1b. « Employeurs, secteurs et partenaires sociaux »*

## D Question de la généralisation des CEFA

Certains acteurs **questionnent le modèle organisationnel des CEFA** (entités spécifiques, adossées à un ou plusieurs établissements secondaires) : certains acteurs expriment le point de vue que ce modèle n'est pas le plus adapté pour une généralisation







## E Séparation institutionnelle entre activités de formation en centre et activités d'accompagnement en stage

Des retours contrastés sur **la question de l'impact de la séparation institutionnelle entre les tâches de formation en centre et les tâches d'accompagnement en stage** : obstacle (ou pas) à une bonne coordination des différentes activités de formation en alternance (en centre et en entreprise) ?

## F Des accords de coopération sont en cours de développement avec la France et les Pays-Bas et ont été mis en place avec la Flandre

Avec pour objectif un accès plus aisé à l'alternance dans les régions frontalières

# F. Il existe un accord de coopération avec la Flandre et des discussions sont en cours / à venir avec la France et les Pays-Bas

Accord existant avec la Wallonie et la RBC		Accord existant avec la Belgique Germanophone, bénéficiant à la Wallonie et la RBC	Accord en cours de discussion / discussions à venir		Perspective d'accord limitée
 <b>Flandre</b>	 <b>Communauté Germanophone</b>	 <b>Allemagne</b>	 <b>France</b>	 <b>Pays-Bas</b>	 <b>Luxembourg</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Accord de coopération existant</b></li> <li>▪ Aujourd'hui, quand un apprenant Wallon se rend en Flandre (ou un Flamand en Wallonie) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le <b>contrat</b> est celui <b>de la région de l'entreprise</b></li> <li>– L'opérateur de l'alternant <b>reconnait le contrat d'alternance de l'autre région</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Accords existant entre IFAPME et IAWM</b> (opérateur germanophone)</li> <li>▪ Ambition à moyen-terme de transférer l'accord IFAPME / IAWIM <b>vers un accord OFFA / IAWIM</b> pour pouvoir inclure les CEFA dans l'accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Absence d'accord</b> avec la Wallonie et la RBC</li> <li>▪ <b>Accords existant entre la communauté germanophone et les régions allemandes proches</b></li> <li>▪ <b>Accords bénéficiant à la Wallonie et à la RBC</b>, car libérant des places en Communauté germanophone pour les apprenants de la Wallonie et de la RBC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Absence d'accord</b> avec la Wallonie et la RBC</li> <li>▪ <b>Discussions en cours</b> pour sceller un accord, comprenant la Flandre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Absence d'accord</b> avec la Wallonie et la RBC</li> <li>▪ <b>Début de discussions à venir</b> sur base du récent accord flamand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Absence d'accord</b> avec la Wallonie et la RBC</li> <li>▪ <b>Peu d'appétence du Grand-Duché</b> pour un accord, au vu du peu de bénéfices retirés pour eux</li> </ul>

Le développement d'accords avec les régions limitrophes permettra de **fluidifier l'accès aux entreprises étrangères pour les alternants frontaliers** (possible aujourd'hui, mais avec certaines difficultés administratives)

Ce n'est **cependant pas considéré comme un levier majeur** de développement de l'alternance, mais une **amélioration de la situation de certains apprenants**

# Contenu de ce chapitre

1 : Constats spécifiques à l'alternance

2 : Constats transversaux

# A. L'écosystème d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle en Wallonie et en RBC apparaît de prime abord particulièrement complexe

   Alternance stricto sensu  
   Alternance au sens large<sup>4</sup>  
XX Nombre d'établissements (si supérieur à 1)

### Autres acteurs

#### Union Européenne

Commission Européenne

- DG EAC
- DG EMPL
- Secrétariat général

FSE - Fonds Social Européen

CEDEFOP

Eurostat

#### Organismes transversaux nationaux

Synerjob

Plateforme interfédérale pour la lutte contre les métiers en pénurie et pour la mobilité interrégionale

#### Etat fédéral

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Statbel

#### Communautés flamande et germanophone

Institutions et organismes de formation, par ex. VDAB et AD

#### Pouvoirs locaux

(provinces et communes, CPAS)

#### Autres organismes

- OCDE
- UNESCO
- AMSEP
- PES-Network

### Wallonie

#### Parlement wallon

#### Gouvernement wallon

Ministre en charge de l'emploi et de la formation professionnelle

Ministre en charge de l'IFAPME et des centres de compétences

#### Service Public Wallonie (SPW)

SPW Economie, Emploi, Recherche

Direction de la promotion de l'emploi

Direction de la formation professionnelle

Direction Politiques transversales Région/Communauté

#### Organismes Transversaux Francophone

Dispositif d'orientation tout au long de la vie (OTLAV)

Office Francophone de la Formation en Alternance (OFFA)

Service francophone des Métiers et des Qualifications (SFMQ)

ChaM, ChaEF, ChaCA

#### Forum

DG Produits et services

Services clientèle

DG Stratégie

Centres de formation du Forum (28)

Maisons de l'emploi (60)

Coordination du réseau des Centres de compétence

Wallonie Compétence d'avenir

#### IFAPME (7 ASBL)

Interfédéré (5 ASBL)

Centres d'Insertion Socio-professionnelle (CISP)

Intermire (11)

Mission Régionale s pour l'Emploi (MIRE)

Centres IFAPME (16 implantations)

#### Support / Orientation / Mutualisation

Aide à la jeunesse (13)

Centres de Technologies avancées (CTA) (30)

CPMS (140)

Services d'Accrochage Scolaire (SAS) (15)

#### Commission de pilotage du système éducatif

Conseil Général de Concertation de l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé

Commission permanente de l'enseignement secondaire en alternance

Commission permanente de l'enseignement secondaire spécialisé

Comités de concertation (confessionnel et non-confessionnel) (2)

Conseils de zone (confessionnels et non-conf.) (2x10)

Conseils zonaux de l'enseignement secondaire en alternance (10)

Comité de pilotage de l'alternance du supérieur

#### Fédération de PO (CPEONS, SeGEC, FELSI, CECP) et PO WBE

Opérateurs de formation pro. en cours de carrière

#### Etablissement d'enseignement Secondaire ordinaire

510

#### Etablissement d'enseignement Secondaire spécialisé

165

#### Enseignement Promotion Sociale

Supérieur (court et long)

150

Bachelier professionnalisant

Secondaire supérieur<sup>8</sup>

Secondaire inférieur<sup>8</sup>

#### Universités et Hautes Ecoles

Bachelier et Master en alternance

#### Technique de qualification Professionnel

Centre de Formation en Alternance (CEFA) (43)

#### Fonds d'équipement ASBL Zenobe Gramme

Institut de formation professionnelle en cours de carrière (IFPC)

#### Centres d'Education Permanente<sup>7</sup>

### Fédération Wallonie-Bruxelles

#### Parlement FWB

#### Gouvernement FWB

Ministre de l'éducation (enseignement obligatoire)

Ministre de l'Enseignement supérieur et de l'EPS

#### Ministère FWB

Cellule Opérationnelle du Changement (du Pacte d'Excellence) – 17 chantiers

#### Administration Générale de l'Enseignement (AGE)

DG de l'Enseignement obligatoire (DREMT<sup>1</sup>)

Service gén. de l'enseignement secondaire

DG du Pilotage du Système éducatif (OQMT<sup>1</sup> DCO/DZ)

Inspection (SI)

DG de l'Enseignement tout au long de la vie (Direction de l'Enseignement de la Promotion Sociale, Direction de l'Enseignement supérieur)

#### Commission de pilotage du système éducatif

Conseil Général de Concertation de l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé

Commission permanente de l'enseignement secondaire en alternance

Commission permanente de l'enseignement secondaire spécialisé

Comités de concertation (confessionnel et non-confessionnel) (2)

Conseils de zone (confessionnels et non-conf.) (2x10)

Conseils zonaux de l'enseignement secondaire en alternance (10)

Comité de pilotage de l'alternance du supérieur

#### ARES

Conseil général de l'enseignement de promotion sociale

#### AEQES

#### Fédération de PO (CPEONS, SeGEC, FELSI, CECP) et PO WBE

Opérateurs de formation pro. en cours de carrière

#### Etablissement d'enseignement Secondaire ordinaire

510

#### Etablissement d'enseignement Secondaire spécialisé

165

#### Enseignement Promotion Sociale

Supérieur (court et long)

150

Bachelier professionnalisant

Secondaire supérieur<sup>8</sup>

Secondaire inférieur<sup>8</sup>

#### Universités et Hautes Ecoles

Bachelier et Master en alternance

#### Technique de qualification Professionnel

Centre de Formation en Alternance (CEFA) (43)

#### Fonds d'équipement ASBL Zenobe Gramme

Institut de formation professionnelle en cours de carrière (IFPC)

#### Centres d'Education Permanente<sup>7</sup>

### Région de Bruxelles-Capitale - COCOF

#### Parlement RBC

#### Gouvernement de la RBC

Ministre en charge de l'emploi et de la formation professionnelle

#### Service public régional de Bruxelles

Direction Bruxelles Economie et Emploi

#### Parl. franc. de Bruxelles

#### Gouvernement francophone bruxellois

Ministre en charge de l'enseignement

#### Service public francophone bruxellois

SFPME

Direction de l'enseignement et de la formation professionnelle

PHARE

#### Actiris

Views.brussels

Opérateur

Régie

Validation des compétences

#### Bruxelles-Formation

Opérateur

Régie

Validation des compétences

#### FeBISP

OISP (50)

Missions locales d'insertion socio-professionnelle (9)

Centres de référence professionnelle (CDR) (5)

Pôles et centres de formation BF (11)

Pôles Formation-Emploi (4)

EFP

#### Perspective.Brussels

IBSA<sup>1</sup>

#### Maisons de l'emploi

15

#### Cité des métiers

#### Structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi (SAACE)

#### Agence pour l'Emploi (ALE)

250

#### Régies de quartier

8

### Secteurs et partenaires sociaux

#### Organisations syndicales sectorielles et interprofessionnelles

- CGSLB, CSC, FGTB

- Secteur Enseignement: CGSP Ens., SETCa-SEL, CSC Ens., APPEL, SLFP Ens.

#### Organismes patronaux sectoriels et interprofessionnels

- BECI, SNI, UCM, UWE

- Agoria, Comeos; Construction, Essenscia, Febelfin, Febiac, Federgon, Fevia...

#### CESE Wallonie

#### BRU Partners

#### Conseil National du Travail

#### Commissions Paritaires

#### Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation (APEF)

#### Fonds de sécurité d'existence

Fonds de formation (ex: FeBi, IFPM, Constructiv, Volta, Alimento, Educam, ...)

#### Cellules de reconversion collective

#### Employeurs publics et privés à but lucratif ou non organisant ou sous-traitant des formations pour leurs travailleurs et/ou des stagiaires/apprenants en alternance

1. DG: Direction générale / DREMT: Direction des relations Ecole monde du travail / IBSA: Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse / OQMT: Observatoire du qualifiant, des métiers et des technologies et secondaire | 2. Autres acteurs comme le service de Fonds d'équipements, Service général de l'Inspection (SI), la Direction de l'Enseignement de la Promotion Sociale, | 3. Inc. formation en entreprise, pouvoir régulateur sur, financement de, support à ou orientation vers l'alternance | 4. (i) Formations ne relevant pas de l'alternance au sens strict mais présentant des caractéristiques analogues (par ex. formation alternées du Forum, (ii) Organismes de régulation, d'orientation vers ou de support aux opérateurs d'alternance au sens strict | 5. Wallonie-Bruxelles International | 6. Agence francophone pour l'Education et la Formation tout au long de la vie | 7. Lesquels sont sous la tutelle de la/le Ministre en charge de la Culture et du service de l'éducation permanente de la AG de la Culture (non repris dans le graphe) | 8. Alternance possible légalement mais non organisée actuellement

# A. Cette complexité est cependant en partie justifiée et expliquée par des facteurs objectifs



## Echelle d'opération

Plusieurs centaines de milliers d'élèves et d'apprenants formés chaque année par les opérateurs publics



## Diversité des publics

Programmes visant une grande diversité de publics en termes par ex. d'âge (de 15 à 65 ans) et de niveau de qualification (niveau primaire à supérieur)



## Diversité des objectifs

Co-existence de programmes d'enseignement et de formation aux objectifs multiples (éduquer pour la vie, former ou reformer pour un accès à un métier, re-créeer les bases d'une insertion dans le monde du travail...)



Dans une certaine mesure, **la complexité apparente du système est justifiée par ces éléments objectifs**

Il n'en demeure pas moins que **l'écosystème d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle en Wallonie et en RBC apparaît comparativement complexe** au regard de la réalité d'autres pays

Ceci appelle cependant **une analyse différenciée** par type de mission - voir page suivante



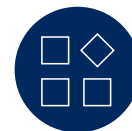
## Multiplicité des missions à remplir

Activités de formation au sens strict, information et promotion des métiers, orientation vers l'emploi et la formation, pilotage du système...



## Diversité des types de formation

Par ex., formation de très courtes durées (quelques heures) à plusieurs années (3 ans dans le qualifiant et l'alternance pour jeunes par ex.)



## Contraintes institutionnelles

Répartition des compétences entre quatre entités fédérées (FWB, Wallonie, RBC, Cocof...)

# Organisation de l'écosystème – constats transversaux

**A** L'écosystème d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle en Wallonie et en RBC apparaît de prime abord **particulièrement complexe**

**B** Cependant, cette complexité **s'explique en partie par des facteurs objectifs** (i.e., échelle de l'écosystème, diversité des publics et des objectifs, multiplicité des missions à remplir, contraintes institutionnelles) et appelle une **analyse différenciée à au moins 5 niveaux** :

**i** **Pilotage systémique**

Morcellement des compétences et absence de pilote transversal – Voir *Partie VII. Chapitre 3a. « Régulation et pilotage systémique »*

**ii** **Orientation des apprenants**

Multiplicité des organismes en charge de l'information / promotion des métiers et de l'orientation vers la formation – Voir *Partie VII. Chapitre 2a. / 2b. « Promotion et image des métiers et formations » et « Orientation vers la formation »*

**iii** **Multiplicité des, et concurrence entre, (types d') opérateurs**

Un écosystème **marqué par un grand nombre de (type d') opérateurs différents**, opérant à une échelle généralement limitée, mais appelant à une analyse nuancée :

- La multiplicité **des opérateurs et la concurrence de périmètre est perçue comme la cause première de plusieurs défis** clés (p.ex. complexité et confusion pour les acteurs, frein à la coopération, inefficacité de l'offre, inefficience dans l'utilisation des moyens publics, ...)
- Ces **constats doivent cependant être nuancés** par a) le fait que cet état de fait n'est **pas une singularité au niveau international**, b) des contre-arguments existent concernant les **effets potentiellement positifs de la multiplicité des opérateurs** et de leur mise en concurrence, c) l'opportunité de résoudre la majorité des problèmes liés à la multiplicité des opérateurs par le biais **d'un meilleur pilotage systémique**

**iv** **Echelle d'opération des « centres de formation » :**

- L'écosystème est actuellement caractérisé par un nombre important de lieux de formation opérant à une échelle limitée (nombre limité d'apprenants par lieu de formation)
- La tendance au sein de plusieurs pays a été à la consolidation de l'échelle d'opération des opérateurs afin de bénéficier des gains d'échelle et de spécialisation

**v** **Répartition des compétences entre entités fédérées :**

- **La répartition complexe des compétences** entre communautés et régions en matière d'enseignement et de formation qualifiante, est identifiée par une partie des acteurs comme la **cause première de plusieurs des défis recensés** dans le cadre de cet Etat des lieux (p.ex. morcellement du pilotage, lenteur et difficulté des prises de décision sur les matières transversales, éloignement de l'enseignement des réalités du monde du travail)
- Plusieurs éléments amènent cependant à **nuancer l'importance de cette problématique** comme source de ces problèmes, notamment **la comparaison internationale** (compétences aussi réparties entre entités fédérées en Allemagne et en Suisse) et l'**existence de problèmes analogues au sein de chaque entité** (indiquant que la répartition des compétences entre entités fédérées n'est pas la seule « cause racine » des problèmes identifiés)
- Le fonctionnement (actuellement sous-optimal) des **mécanismes de coopération entre entités fédérées intra-francophones** en matière de formation professionnelle et d'enseignement qualifiant (accord de coopération et instances transversales de pilotage) est, dans tous les cas, **identifié comme un domaine d'amélioration**

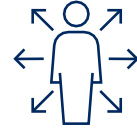
## B. La complexité de l'écosystème appelle une analyse différenciée à au moins 5 niveaux

Couvert dans d'autres sections



- i** Morcellement des tâches de **pilotage systémique**

Traité dans Voir Partie VII. Chapitre 3a. « **Régulation et pilotage systémique** »



- ii** Multiplicité des organismes en charge de **l'information / promotion des métiers et de l'orientation vers la formation**

Voir Partie VII. Chapitre 2a. / 2b. « **Promotion et image des métiers et formations** » et « **Orientation vers la formation** »



- iii** Multiplicité des, et concurrence **entre (types d') opérateurs**

Voir pages suivantes

**Ces deux éléments sont étroitement liés mais appellent chacun une analyse spécifique**

Le point III porte sur la répartition de l'organisation des formations entre différentes entités juridiques / organisationnelles différentes (différentes opérateurs ou type d'opération, par ex. Forem vs IFAPME)

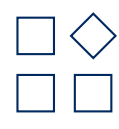
Couvert dans la suite de ce document



- iv** **Echelle d'opération (taille moyenne) limitée des « centres de formation »** au sein de chaque opérateur

Voir pages suivantes

Le point IV porte sur l'échelle opérationnelle à laquelle les formations « en centre » sont organisée (par ex. les différents centres du Forem)



- v** Répartition des compétences **entre entités fédérées**

Voir pages suivantes

# Organisation de l'écosystème – constats transversaux

- A** L'écosystème d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle en Wallonie et en RBC apparaît de prime abord **particulièrement complexe**
- B** Cependant, cette complexité **s'explique en partie par des facteurs objectifs** (i.e., échelle de l'écosystème, diversité des publics et des objectifs, multiplicité des missions à remplir, contraintes institutionnelles) et appelle une **analyse différenciée à au moins 5 niveaux** :
- i** **Pilotage systémique**  
Morcellement des compétences et absence de pilote transversal – *Voir Partie VII. Chapitre 3a. « Régulation et pilotage systémique »*
  - ii** **Orientation des apprenants**  
Multiplicité des organismes en charge de l'information / promotion des métiers et de l'orientation vers la formation – *Voir Partie VII. Chapitre 2a. / 2b. « Promotion et image des métiers et formations » et « Orientation vers la formation »*
  - iii** **Multiplicité des, et concurrence entre, (types d') opérateurs**  
Un écosystème **marqué par un grand nombre de (type d') opérateurs différents**, opérant à une échelle généralement limitée, mais appelant à une analyse nuancée :
    - La multiplicité **des opérateurs et la concurrence de périmètre est perçue comme la cause première de plusieurs défis** clés (p.ex. complexité et confusion pour les acteurs, frein à la coopération, inefficacité de l'offre, inefficience dans l'utilisation des moyens publics, ...)
    - Ces **constats doivent cependant être nuancés** par a) le fait que cet état de fait n'est **pas une singularité au niveau international**, b) des contre-arguments existent concernant les **effets potentiellement positifs de la multiplicité des opérateurs** et de leur mise en concurrence, c) l'opportunité de résoudre la majorité des problèmes liés à la multiplicité des opérateurs par le biais **d'un meilleur pilotage systémique**
  - iv** **Echelle d'opération des « centres de formation » :**
    - L'écosystème est actuellement caractérisé par un nombre important de lieux de formation opérant à une échelle limitée (nombre limité d'apprenants par lieu de formation)
    - La tendance au sein de plusieurs pays a été à la consolidation de l'échelle d'opération des opérateurs afin de bénéficier des gains d'échelle et de spécialisation
  - v** **Répartition des compétences entre entités fédérées :**
    - **La répartition complexe des compétences** entre communautés et régions en matière d'enseignement et de formation qualifiante, est identifiée par une partie des acteurs comme la **cause première de plusieurs des défis recensés** dans le cadre de cet Etat des lieux (p.ex. morcellement du pilotage, lenteur et difficulté des prises de décision sur les matières transversales, éloignement de l'enseignement des réalités du monde du travail)
    - Plusieurs éléments amènent cependant à **nuancer l'importance de cette problématique** comme source de ces problèmes, notamment **la comparaison internationale** (compétences aussi réparties entre entités fédérées en Allemagne et en Suisse) et l'**existence de problèmes analogues au sein de chaque entité** (indiquant que la répartition des compétences entre entités fédérées n'est pas la seule « cause racine » des problèmes identifiés)
    - Le fonctionnement (actuellement sous-optimal) des **mécanismes de coopération entre entités fédérées intra-francophones** en matière de formation professionnelle et d'enseignement qualifiant (accord de coopération et instances transversales de pilotage) est, dans tous les cas, **identifié comme un domaine d'amélioration**



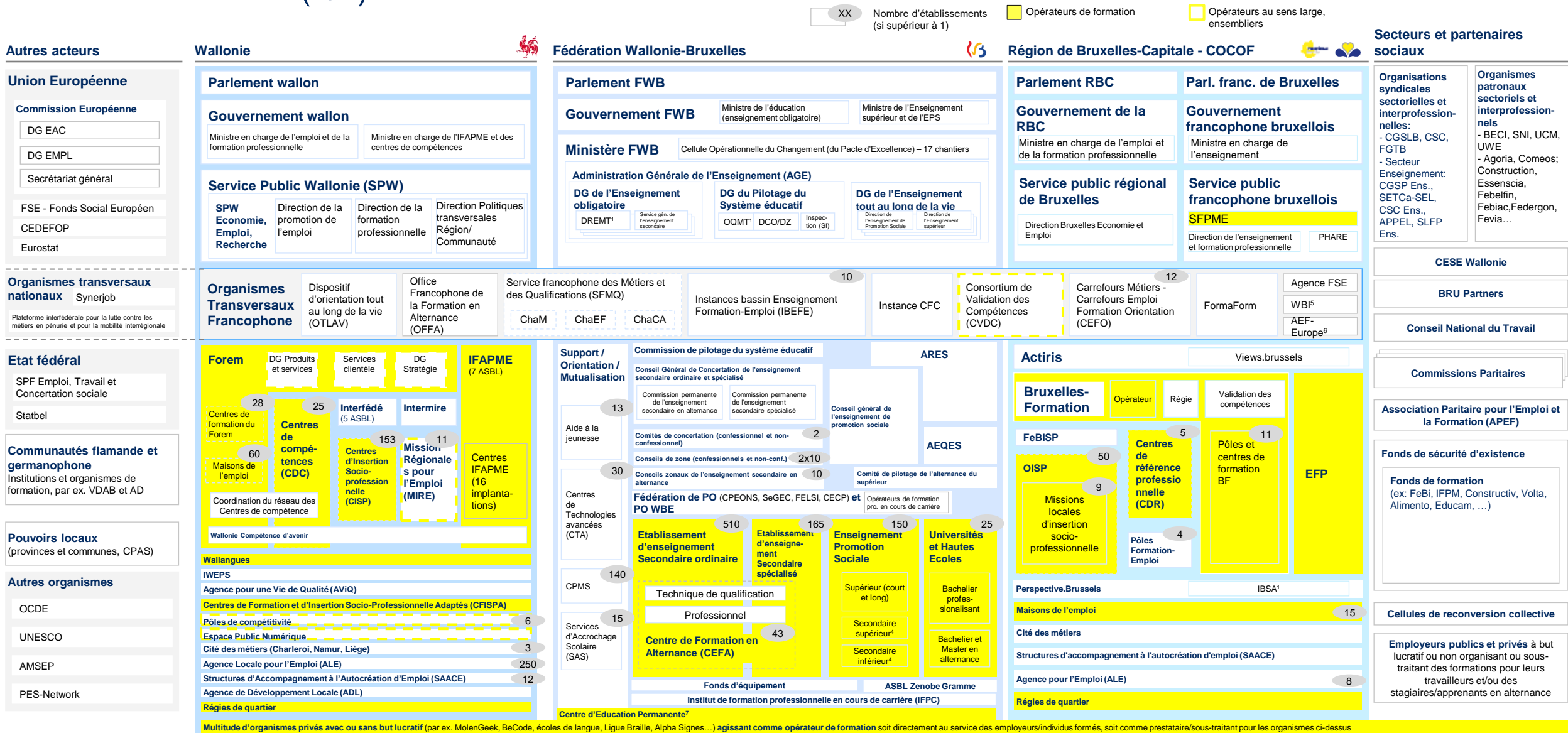
### iii. L'écosystème est marqué par un grand nombre de (type d') opérateurs différents, opérant à échelle variable (1/2)

Type d'opérateurs	Opérateurs	Etablissements et implantations
Enseignement	Secondaire qualifiant	Etablissements qualifiant ordinaires et spécialisés organisés sur un même modèle - mais répartis entre ~180 <sup>1</sup> pouvoirs organisateurs, ~330 <sup>1</sup> établissements et ~440 <sup>1</sup> implantations, 43 CEFA collaborant avec ~150 <sup>1</sup> de ces implantations
	Promotion sociale	Ensemble d'établissements organisés sur un même modèle mais répartis entre ~150 établissements
	Supérieur	18 hautes écoles organisant des bacheliers professionnalisant (à noter : phénomène important de fusion des HE au cours des deux dernières décennies)
Formation professionnelle	Forem Formation	28 centres de formation gérés par le Forem
	Bruxelles-Formation	12 centres (en incluant Digital – Cepegra)
	IFAPME	Un institut, avec 24 centres également dotés d'organes de gestion propre
	Centres de Compétences	23 Centres de Compétences dont une partie sont organisés en propre et une partie en ASBL, possédant une certaine autonomie organisationnelle
	CISP	153 ASBL ou CPAS ou associations de CPAS agréés par le SPW
	Centres de Formation & d'Insertion Socio-Professionnelle Adaptés (CFISPA)	13 centres CFISPA agréés par l'AViQ
	MIRE	11 établissements agréés par l'InterMire
... et de nombreux autres opérateurs parapublics ou privés (avec ou sans but lucratif), par ex. Wallangues, Centres d'Education Permanente, BeCode, Régies de Quartier...		

#### Messages clés

- **Un type d'opérateur par public / niveau d'enseignement** (qualifiant ordinaire ou spécialisé, supérieur, adulte)
- **Mais un nombre relativement élevé d'opérateurs (PO / établissements) et de lieux de formations** (implantation) sur le territoire (en particulier dans le secondaire)
- **Un nombre élevé de types d'opérateurs** différents
- **Un niveau très hétérogène d'intégration (nombre de centres)** au sein des types opérateurs
- **Au total, un nombre élevé de lieux et de types de formation différents** sur le territoire
- selon certains acteurs, **ce problème s'est aggravé ces dernières années** avec la tendance croissante des opérateurs à sortir de leur champ « historique » de formation pour concurrencer d'autres opérateurs, en réaction à la « pénurie d'apprenants

# iii. L'écosystème est marqué par un grand nombre de (type d') opérateurs différents, opérant à échelle variable (2/2)



1. DG: Direction générale / DREMT: Direction des relations Ecole monde du travail / IBSA: Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse / OQMT: Observatoire du qualifiant, des métiers et des technologies et secondaire | 2. Autres acteurs comme le service de Fonds d'équipements, Service général de l'Inspection (SI), la Direction de l'Enseignement de Promotion Sociale, | 3. Inc. formation en entreprise, pouvoir régulateur sur, financement de, support à ou orientation vers l'alternance | 4. Alternance possible légalement mais non organisée actuellement | 5. Wallonie-Bruxelles International | 6. Agence francophone pour l'Education et la Formation tout au long de la vie | 7. Lesquels sont sous la tutelle de la/le Ministre en charge de la Culture et du service de l'éducation permanente de la AG de la Culture (non repris dans le graphe)

### iii. La question de la multiplicité et de la concurrence des (types d') opérateurs appelle cependant une analyse nuancée<sup>1</sup>



#### La multiplicité des opérateurs et la concurrence de périmètre a été évoquée comme un point de douleur pour plusieurs raisons

##### Source de confusion et de complexité

Centre de formation du Forem, centres de compétence, opérateurs d'insertion socio-professionnelle, MIRE, enseignement de promotion sociale.... C'est devenu tellement compliqué que personne ne s'y retrouve: ni les entreprises, ni les apprenants ni même les acteurs de la formation professionnelle eux-mêmes

##### Source de concurrence négative et freins à la coopération

Les opérateurs passent plus de temps à chercher comment « piquer » des apprenants aux voisins qu'à acquérir de nouveaux publics ou à améliorer l'impact de leurs formations

La concurrence pour les apprenants crée un climat négatif qui ne facilite pas la prise de décision en commun et la collaboration entre opérateurs

##### Source d'inefficacité de l'offre et d'inefficience dans l'utilisation des moyens publics

L'offre n'est pas organisée de manière efficace car chaque opérateur va créer une option pour attirer des élèves quand bien même elle existerait déjà à côté

On a des opérateurs qui ont des noms différents mais qui dans les faits font tous la même chose: le Forem fait de l'insertion socio-professionnelle et les CISP essaient de faire de la formation qualifiante

##### Frein à la mise à l'échelle et à la gestion efficace des opérateurs

Plus on multiplie les opérateurs plus on crée des centres de trop petite taille par rapport à ce qui serait efficient

On a plein de petits opérateurs gérés de manière peu professionnelle : une plus grande échelle d'organisation permet de mettre en place une gestion plus rigoureuse



#### Ces constats doivent cependant être nuancés

##### Comparaison internationale

##### La comparaison internationale indique que la situation en Wallonie et en RBC n'est pas une exception au niveau international

- Dans la plupart des pays européens, une **multiplicité d'opérateurs** de formation co-existe, bien souvent avec différents types d'opérateurs ayant des publics au moins partiellement communs
- Cette diversité est **analysée de manière différente** selon les acteurs, avec des perceptions positives liées à l'émulation de la concurrence et des perceptions plus négatives (voir pages suivantes)
- L'existence d'un seul opérateur public de formation intégré au niveau d'une région de la taille de la Wallonie ou de la RBC **n'a pas été observée dans les pays européens étudiés** dans le cadre de l'étude

##### Contre-arguments

##### Emulation positive et améliorations résultant de la concurrence

- 99 Le jour où on n'aura plus qu'un seul organisme de formation sera aussi le jour où cet opérateur n'aura plus d'incitant automatique à s'améliorer
- 99 Quand un opérateur innove, cela met la pression pour les autres de se bouger aussi
- 99 On critique la concurrence mais au moins, cela incite les organismes à aller chercher des apprenants; s'il n'y avait pas cet incitant, on aurait sans doute encore moins d'apprenants

##### Diversité des opérateurs permettant d'adresser un grand nombre de publics spécifiques et une large capacité d'accueil

- 99 Oui on a beaucoup d'opérateurs, mais chacun est spécialisé - comme le CISP, les Mire... - et permet d'adresser des publics différents, c'est un point fort de notre système

##### Un meilleur pilotage systémique comme solution aux problèmes rencontrés

- 99 Le vrai problème de l'inefficacité de l'offre ce n'est pas la concurrence des opérateurs, c'est le manque de pilotage global avec une régie ; créez une vraie régie de l'offre commune à l'ensemble des opérateurs et vous aurez les avantages de la concurrence sans ses inconvénients
- 99 L'inefficacité de la répartition des infrastructures de formation est due à l'absence d'un réel pilotage inter-opérateur

##### Manque de données solides permettant d'objectiver la situation (pour la formation professionnelle)

- **Dans l'enseignement, les données permettent de quantifier le niveau (élevé) de redondance de l'offre** au niveau local (Voir Partie VII. Chapitre 3c. « Offres et parcours »)
- **Dans la formation professionnelle :**
  - En l'absence de données exhaustives sur l'offre de formation et la fréquentation des formations, **il est impossible d'estimer de manière fiable l'étendue réelle de l'inefficacité de l'offre de formation**
  - Les analyses réalisables sur base de données (incomplètes) de **Formapass indiquent un niveau de redondance local modéré** (Voir Partie VII. Chapitre 3c. « Offres et parcours »)

1. Cette problématique est (en grande partie) analogue à la question de la dualité des opérateurs d'alternance (voir « Constats spécifiques à l'alternance » - point 1 plus haut) et renvoient dès lors aux mêmes types d'arguments  
Sources: Entretiens et focus groups réalisés entre avril et septembre 2022

### iii. Au niveau international, les écosystèmes d'enseignement et de formation professionnelle sont aussi souvent caractérisés par une diversité importante des (types d') organismes de formation

NON-EXHAUSTIF



Détailé sur la page suivante

#### Types d'organismes de formation par pays



« Le paysage allemand se caractérise par une diversité d'offres d'éducation et de formation, un grand nombre d'organismes de financement et plus de 18 000 prestataires estimés. Parmi ces prestataires, on trouve une grande variété d'institutions privées, qu'elles soient commerciales ou à but non lucratif »

*Rapport de données sur le rapport 2020 sur la formation professionnelle : taux de formation professionnelle (BIBB, 2020)*



« Les pouvoirs publics australiens en matière d'enseignement et de formation professionnelle ont toujours proposé un plus grand choix d'options aux utilisateurs lors des réformes du système national de formation. L'augmentation des alternatives en encourageant de multiples fournisseurs à entrer sur des marchés réglementés reste la pierre angulaire des politiques des gouvernements »

*Les marchés australiens matures de l'enseignement et de la formation professionnelle : une étude de cas de la mise en œuvre des politiques publiques basée sur des données (Don Zoellner, 2022)*



« Il y a un nombre important d'organismes d'enseignement et de formation qualifiante au Royaume-Uni. Les prestataires comprennent des établissements d'enseignement secondaire inférieur, des écoles de sixième année, des collèges de sixième année, des collèges d'enseignement post-obligatoire (FE) et des établissements d'enseignement supérieur (HEI), ainsi que des organismes de formation privés et des prestataires d'apprentissage en milieu professionnel »

*L'enseignement et la formation professionnelle en Europe (CEDEFOP, 2019)*

La **complexité des écosystèmes** d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle **semble être partagée par un nombre important de pays**, en Europe et à travers le monde

Cette diversité est analysée de manière différente selon les systèmes et les sensibilités des acteurs :

- **Comme un élément négatif** à éviter pour certains
- **Comme un élément positif** par d'autres systèmes qui y voient une **opportunité de créer des mécanismes de concurrence** (non-marchande ou marchande) **et donc de l'émulation positive** (non-marchande ou marchande)

### iii. Au niveau international, divers modèles existent pour réguler l'offre de formation, sans qu'il existe un consensus sur le modèle le plus efficace

#### Approche



Régulation directe par une ou plusieurs instances  
Approche « top down »

Régulation de l'offre par une régie centrale, unique et intégrée, édictant des règles et/ou directives, avec le (ou les) rôle(s) suivant(s)

#### Modèle de régulation

##### Modèle de régulation administré

Régie de l'offre **assurée par une autorité publique** (p.ex., Bruxelles Formation), sur base d'une analyse de besoins et de talents, et pouvant agir à deux niveaux :

- **Planification et opérationnalisation** de l'offre
- **Clarification des périmètres entre opérateurs** : en fonction du type de formation (p.ex., qualifiant vs. pré-qualifiant), du type de public (p.ex., majeurs vs. mineurs), de la géographie (p.ex., par régions)



##### Modèle de régulation professionnel

Régulation de l'offre directement **déléguée aux partenaires sociaux** (cad., employeurs et secteurs), le plus souvent organisés en secteurs à un niveau local



Allemagne



Auto-régulation par incitants  
Approche « bottom up »

Régulation de l'offre par la mise en place de mécanismes qui aboutissent implicitement à un marché régulé en mobilisant de manière vertueuse les effets positifs de la concurrence entre acteurs

##### Modèle de régulation par émulation compétitive marchande ou non-marchande

Offre de formation fournie par des organisations à but lucratif ou non, régulée via la mise en place de **mécanismes incitatifs** (visant à atteindre l'efficacité et l'efficience), par exemple :

- **Financement** – partiel ou total – de l'offre de formation par **les pouvoirs publics, en fonction des facteurs d'output** (p.ex., nombre d'étudiants inscrits, taux d'insertion des étudiants au sein de cet organisme)
- **Financement privé** de l'offre de formation, par les employeurs et/ou par les particuliers<sup>1</sup>, **selon le choix direct des bénéficiaires**
- **Via accréditations et / ou assurance qualité externe**, agnostiques et ouverts à tout opérateur qui le souhaite

Ce type de régulation peut être appliqué dans un **système marchand ou non marchand**



Australie



France : Compte  
Personnel de Formation



Ces modèles **ne sont pas exclusifs** et peuvent être combinés sur un même territoire

Chaque modèle présente des avantages et inconvénients et il n'y a pas de consensus dans la littérature scientifique ni **de modèle dominant à l'échelle internationale**, même si on observe une croissance du modèle incitatif

#### Exemple

1. Modèle moins applicable pour les demandeurs d'emploi

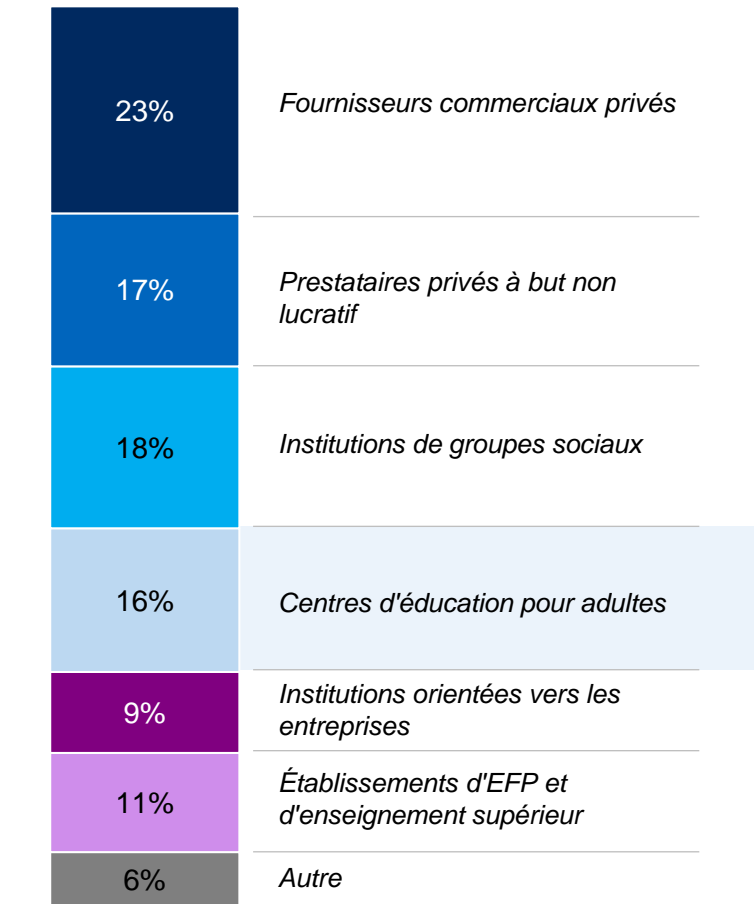
iii. Zoom « Allemagne » - En Allemagne, il existe plusieurs types d'organismes de formation ; aucun organisme ne « domine » le « marché » de la formation



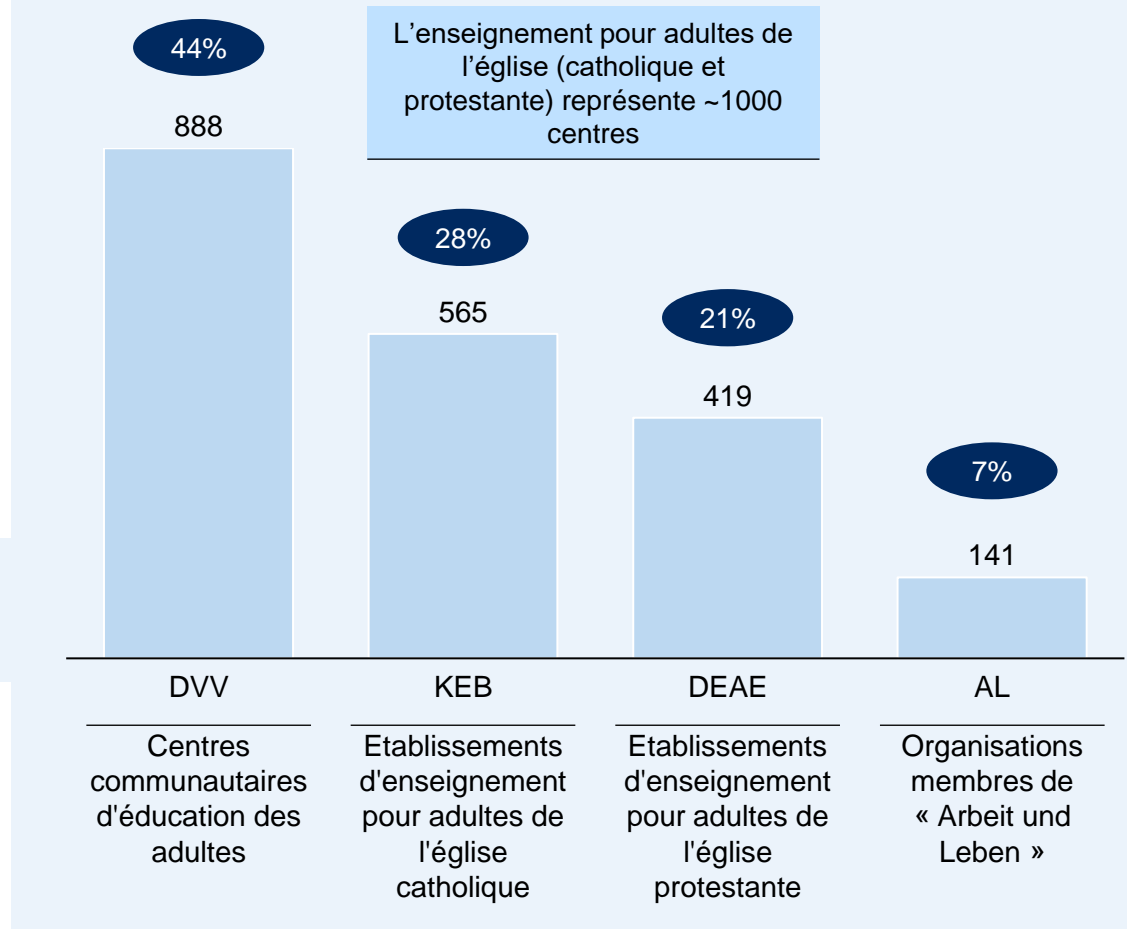
X%

Pourcentage du nombre total de centres de formation pour adultes

Répartition des organismes de formation en Allemagne, en % d'organismes



Nombre de centres de formation par opérateur de formation pour adultes en Allemagne



En Allemagne, un **opérateur de formation ne domine pas l'écosystème** de l'enseignement et de la formation professionnelle

Il existe plusieurs **types d'organismes de formation** et accueillent chacun une **part significative du total des apprenants** (entre ~10%-25% par type)

Au sein des centres d'éducation pour adultes, les **DVV sont les plus représentés, avec 44% des centres** de formation, suivis par les établissements d'enseignement pour adultes de l'église (catholique et protestante) – qui représentent ensemble ~1000 centres, soit 50% du total

iii. Dans la formation professionnelle comme dans d'autres domaines publics, certains pays ont fait le choix d'utiliser l'émulation concurrentielle (non-marchande) comme levier d'amélioration de la formation

## Exemples internationaux



### Australie

Politique nationale du “**choix de l'utilisateur**” pour le financement des alternances

L'employeur et l'alternant **choisissent ensemble quel établissement de formation** délivrera la formation et sous quelles modalités (i.e., lieu, rythme, format)

Les établissements de formation sont à leur tour **financés en fonction du nombre d'étudiants reçus**



### Suède

Les étudiants peuvent se rendre dans l'école professionnelle secondaire **de leur choix**

Toutes les écoles professionnelles secondaires, même privées indépendantes, **sont 100% financées par la municipalité** et gratuites pour l'étudiant

Par ailleurs, tout établissement suivant le programme national et enseignant des valeurs démocratiques **peut se lancer comme école indépendante**



### France

Réforme de l'apprentissage en 2018 qui :

- **Simplifie significativement** les processus de création d'organismes de formation, qui **retire un niveau de subordination** aux centres de formation et qui **ôte les limites de capacité** d'accueil des centres de formation
- Via France Compétences, soutient l'apprentissage en finançant les organismes de formation **au « coût contrat »** (i.e., passage d'une enveloppe budgétaire fixe pour les CFA à une enveloppe au nombre d'alternants)

Néanmoins, il n'y a à ce jour pas d'accord dans la recherche scientifique sur les bénéfices relatifs des différentes approches

- Certains argumentent que la concurrence augmente les efficacités de coûts et crée **un système plus adapté aux besoins des étudiants**
- **D'autres mettent en avant que :**
  - La pression concurrentielle peut **diminuer la performance** des étudiants si les mécanismes de marché ne sont pas accompagnés d'un système de pilotage adéquat
  - La concurrence peut limiter la **qualité et la quantité de places disponibles** pour les populations défavorisées, et même augmenter les inégalités en l'absence de politiques correctives

# Organisation de l'écosystème – constats transversaux

- A** L'écosystème d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle en Wallonie et en RBC apparaît de prime abord **particulièrement complexe**
- B** Cependant, cette complexité **s'explique en partie par des facteurs objectifs** (i.e., échelle de l'écosystème, diversité des publics et des objectifs, multiplicité des missions à remplir, contraintes institutionnelles) et appelle une **analyse différenciée à au moins 5 niveaux** :
- i** **Pilotage systémique**  
Morcellement des compétences et absence de pilote transversal – *Voir Partie VII. Chapitre 3a. « Régulation et pilotage systémique »*
  - ii** **Orientation des apprenants**  
Multiplicité des organismes en charge de l'information / promotion des métiers et de l'orientation vers la formation – *Voir Partie VII. Chapitre 2a. / 2b. « Promotion et image des métiers et formations » et « Orientation vers la formation »*
  - iii** **Multiplicité des, et concurrence entre, (types d') opérateurs**  
Un écosystème **marqué par un grand nombre de (type d') opérateurs différents**, opérant à une échelle généralement limitée, mais appelant à une analyse nuancée :
    - La multiplicité **des opérateurs et la concurrence de périmètre est perçue comme la cause première de plusieurs défis** clés (p.ex. complexité et confusion pour les acteurs, frein à la coopération, inefficacité de l'offre, inefficience dans l'utilisation des moyens publics, ...)
    - Ces **constats doivent cependant être nuancés** par a) le fait que cet état de fait n'est **pas une singularité au niveau international**, b) des contre-arguments existent concernant les **effets potentiellement positifs de la multiplicité des opérateurs** et de leur mise en concurrence, c) l'opportunité de résoudre la majorité des problèmes liés à la multiplicité des opérateurs par le biais **d'un meilleur pilotage systémique**
  - iv** **Echelle d'opération des « centres de formation »** :
    - L'écosystème est actuellement caractérisé par un nombre important de lieux de formation opérant à une échelle limitée (nombre limité d'apprenants par lieu de formation)
    - La tendance au sein de plusieurs pays a été à la consolidation de l'échelle d'opération des opérateurs afin de bénéficier des gains d'échelle et de spécialisation
  - v** **Répartition des compétences entre entités fédérées** :
    - **La répartition complexe des compétences** entre communautés et régions en matière d'enseignement et de formation qualifiante, est identifiée par une partie des acteurs comme la **cause première de plusieurs des défis recensés** dans le cadre de cet Etat des lieux (p.ex. morcellement du pilotage, lenteur et difficulté des prises de décision sur les matières transversales, éloignement de l'enseignement des réalités du monde du travail)
    - Plusieurs éléments amènent cependant à **nuancer l'importance de cette problématique** comme source de ces problèmes, notamment **la comparaison internationale** (compétences aussi réparties entre entités fédérées en Allemagne et en Suisse) et l'**existence de problèmes analogues au sein de chaque entité** (indiquant que la répartition des compétences entre entités fédérées n'est pas la seule « cause racine » des problèmes identifiés)
    - Le fonctionnement (actuellement sous-optimal) des **mécanismes de coopération entre entités fédérées intra-francophones** en matière de formation professionnelle et d'enseignement qualifiant (accord de coopération et instances transversales de pilotage) est, dans tous les cas, **identifié comme un domaine d'amélioration**



## iv. La tendance au sein de plusieurs pays a été à la consolidation de l'échelle d'opération des opérateurs afin de bénéficier des gains d'échelle et de spécialisation

Plusieurs pays ont mis en place des initiatives de consolidation pour « capturer les gains d'efficacité » liés à une organisation des formations dans des centres de plus grande taille



Au Danemark et en Finlande, **une série de fusions entraînant une réduction significative du nombre d'établissements** d'enseignement et de formation professionnelle a eu lieu récemment

Les **établissements restants sont plus grands et peuvent offrir aux étudiants un plus grand choix de programmes** (p. ex., enseignement secondaire, enseignement à destination des professionnels)



Aux Pays-Bas, la vague de consolidations entre 1990 et 2000, a **réduit le nombre d'établissements de 300 à moins de 100** et a permis la **création d'institutions comme le ROCMN** (établissement professionnel accueillant **20 000 apprenants** et proposant ~300 diplômes, répartis entre 12 instituts spécialisés)



En Estonie, Lituanie, Lettonie et Slovaquie, des établissements professionnels publics **ont fusionné pour augmenter la qualité et l'accessibilité à ces écoles**



En Hongrie, le gouvernement a financé les associations en faveur de l'enseignement et de la formation professionnelle **pour adresser la fragmentation des écoles, lançant une vague de fusions d'établissements**



5 raisons avancées par les systèmes ayant mis en place des initiatives de consolidation ...

- Les centres « à l'échelle » permettent **des économies d'échelle/synergies et une plus grande variété de programmes**
- Un nombre réduit d'établissements **diminue la concurrence et permet une rationalisation des programmes dupliqués et peu en adéquation avec les besoins sociétaux** (vs. des écoles qui peuvent toutes proposer le même programme, parfois peu en adéquation avec le marché du travail, pour attirer des élèves)
- La consolidation des établissements professionnels **permet également d'anticiper les pénuries de professeurs** en les concentrant dans les mêmes écoles
- Les établissements plus grands permettent de **sceller plus facilement des accords** avec les fonds des partenaires sociaux et sectoriels, si pertinent
- Un système plus consolidé peut **augmenter l'attractivité de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle** pour les étudiants eux-mêmes

... avec cependant des défis rencontrés

- **Un environnement de travail plus impersonnel** et une motivation réduite des professeurs
- **Des défis de mobilité**, diminuant l'accessibilité et augmentant potentiellement le décrochage

## iv. 3 moyens principaux ont été évoqués pour assurer que la formation professionnelle et l'enseignement qualifiant soient opérés « à l'échelle »



### Le développement de mécanismes de financements adaptés

Mise en place de **règles de financement** favorisant les formations atteignant une certaine **échelle d'opération**



### La mise en concurrence non-marchande des opérateurs

Mise en place de **mécanismes de mise en concurrence non-marchande entre les opérateurs**, afin de les amener à optimiser l'échelle de leurs opérations

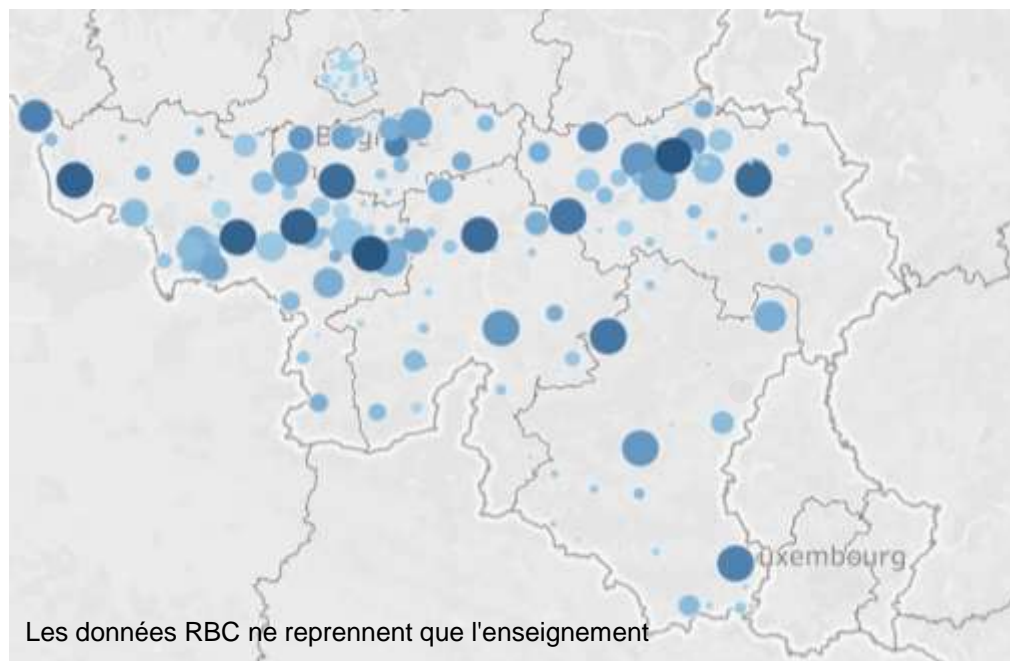


### Le renforcement de la régulation

Mise en place de **régulations contraignant les opérateurs** au regard de l'échelle des opérations à atteindre ou de la mutualisation à mettre en place

## iv. Vue d'ensemble de la localisation des formations organisées et moyenne du nombre d'apprenants par centre ou implantation par opérateur

### Nombre de formations et d'opérateurs les organisant par code postal, dans l'enseignement qualifiant et la formation professionnelle, 2021



#### Nombre de formations par code postal

- <20 formations
- 100 formations (avec max ~600)

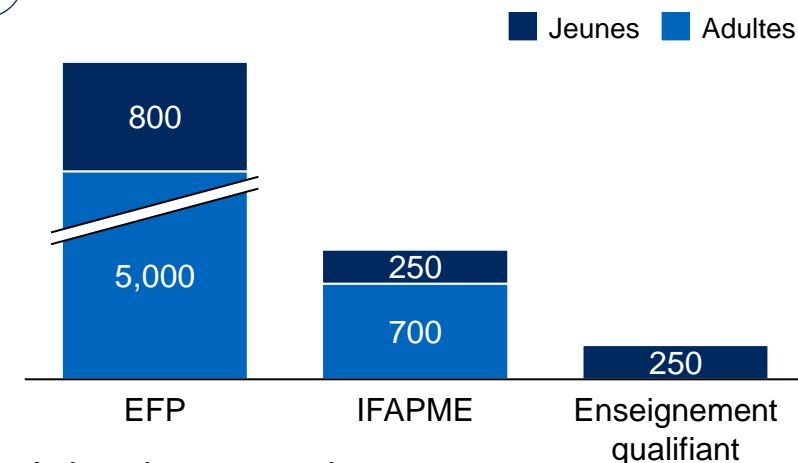
#### Nombre d'opérateurs distincts présents au sein de la commune (code postal)




La carte représente la **localisation des formations** en région Wallonne (et RBC pour l'enseignement uniquement) par code postal, le **nombre de formations organisées** (taille du disque) et le **nombre d'opérateurs présents** (couleur du disque)


- Basée sur FormaPass, pour la formation professionnelle
- Basée sur StatEleve et le code postal des implantations en reprenant chaque implantation comme 1 formation (pas de détail par OBG, mais en comptant CEFA et PE de manière séparée) mais en comptant l'enseignement de PE comme un seul opérateur au sein du code postal et le CEFA comme un seul opérateur au sein du code postal

### Moyenne du nombre d'apprenants par centre ou implantation par opérateur, 2019



A titre de comparaison,

 La **Finlande** rassemble ~1800 élèves/apprenants par institut de formation qualifiante






 Les **Pays-Bas** rassemblent plusieurs milliers d'élèves/apprenants par centre de formation/établissement (chiffre détaillé non disponible à ce stade)

# Organisation de l'écosystème – constats transversaux

- A** L'écosystème d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle en Wallonie et en RBC apparaît de prime abord **particulièrement complexe**
- B** Cependant, cette complexité **s'explique en partie par des facteurs objectifs** (i.e., échelle de l'écosystème, diversité des publics et des objectifs, multiplicité des missions à remplir, contraintes institutionnelles) et appelle une **analyse différenciée à au moins 5 niveaux** :
- i** **Pilotage systémique**  
Morcellement des compétences et absence de pilote transversal – *Voir Partie VII. Chapitre 3a. « Régulation et pilotage systémique »*
  - ii** **Orientation des apprenants**  
Multiplicité des organismes en charge de l'information / promotion des métiers et de l'orientation vers la formation – *Voir Partie VII. Chapitre 2a. / 2b. « Promotion et image des métiers et formations » et « Orientation vers la formation »*
  - iii** **Multiplicité des, et concurrence entre, (types d') opérateurs**  
Un écosystème **marqué par un grand nombre de (type d') opérateurs différents**, opérant à une échelle généralement limitée, mais appelant à une analyse nuancée :
    - La multiplicité **des opérateurs et la concurrence de périmètre est perçue comme la cause première de plusieurs défis** clés (p.ex. complexité et confusion pour les acteurs, frein à la coopération, inefficacité de l'offre, inefficience dans l'utilisation des moyens publics, ...)
    - Ces **constats doivent cependant être nuancés** par a) le fait que cet état de fait n'est **pas une singularité au niveau international**, b) des contre-arguments existent concernant les **effets potentiellement positifs de la multiplicité des opérateurs** et de leur mise en concurrence, c) l'opportunité de résoudre la majorité des problèmes liés à la multiplicité des opérateurs par le biais **d'un meilleur pilotage systémique**
  - iv** **Echelle d'opération des « centres de formation »** :
    - L'écosystème est actuellement caractérisé par un nombre important de lieux de formation opérant à une échelle limitée (nombre limité d'apprenants par lieu de formation)
    - La tendance au sein de plusieurs pays a été à la consolidation de l'échelle d'opération des opérateurs afin de bénéficier des gains d'échelle et de spécialisation
  - v** **Répartition des compétences entre entités fédérées** :
    - **La répartition complexe des compétences** entre communautés et régions en matière d'enseignement et de formation qualifiante, est identifiée par une partie des acteurs comme la **cause première de plusieurs des défis recensés** dans le cadre de cet Etat des lieux (p.ex. morcellement du pilotage, lenteur et difficulté des prises de décision sur les matières transversales, éloignement de l'enseignement des réalités du monde du travail)
    - Plusieurs éléments amènent cependant à **nuancer l'importance de cette problématique** comme source de ces problèmes, notamment **la comparaison internationale** (compétences aussi réparties entre entités fédérées en Allemagne et en Suisse) et l'**existence de problèmes analogues au sein de chaque entité** (indiquant que la répartition des compétences entre entités fédérées n'est pas la seule « cause racine » des problèmes identifiés)
    - Le fonctionnement (actuellement sous-optimal) des **mécanismes de coopération entre entités fédérées intra-francophones** en matière de formation professionnelle et d'enseignement qualifiant (accord de coopération et instances transversales de pilotage) est, dans tous les cas, **identifié comme un domaine d'amélioration**

# v. Les compétences en matière d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle en Wallonie et en RBC sont réparties entre plusieurs entités

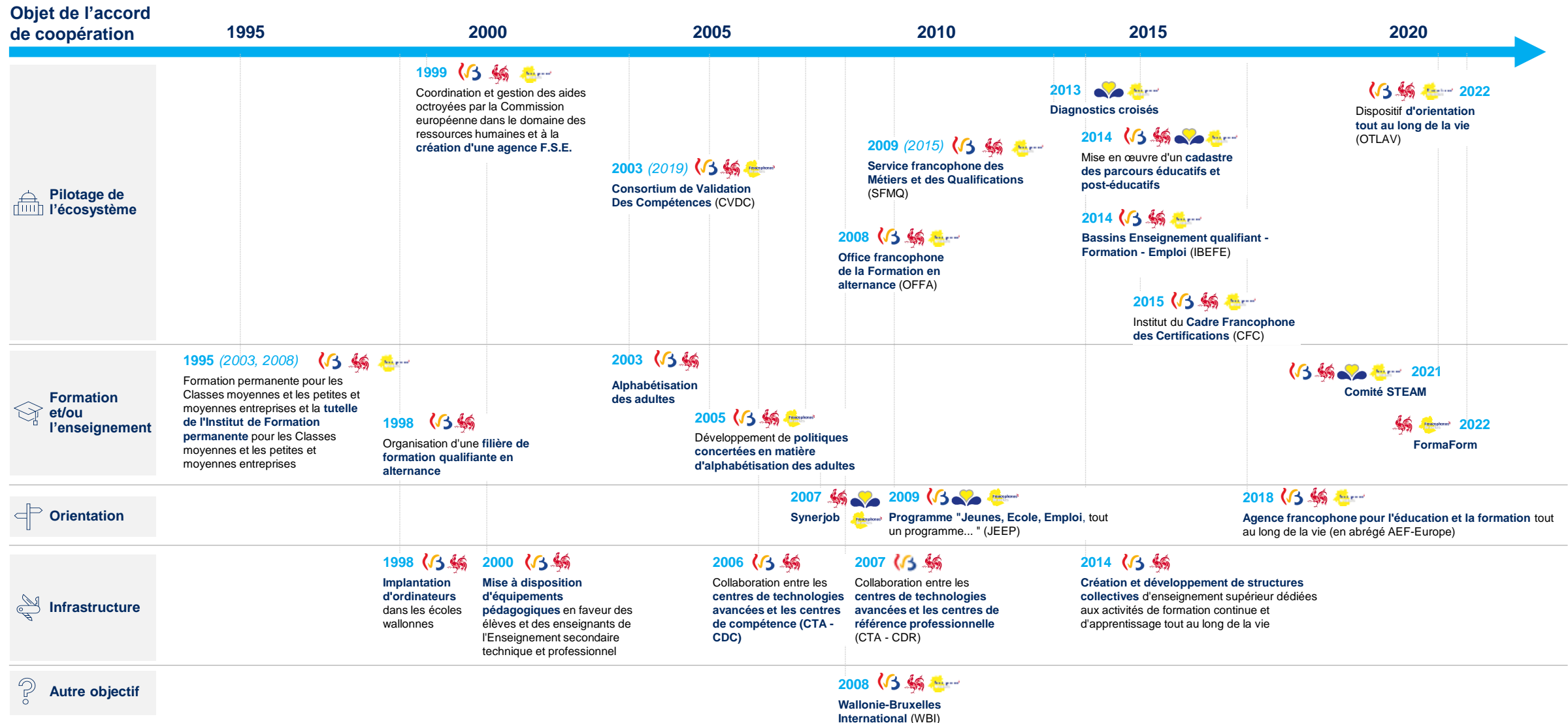
Vue schématique simplifiée, non-exhaustive

FWB 	Région Wallonne 	RBC & COCOF  	Etat fédéral 
<p>Compétences pour la <b>régulation de l'enseignement</b>, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Enseignement secondaire qualifiant de plein exercice et en alternance, ordinaire et spécialisé</li><li>▪ Jury central</li><li>▪ Enseignement de promotion sociale</li><li>▪ Enseignement supérieur professionnalisant (bachelier professionnalisant)</li><li>▪ Ensemble des organismes et services de régulation / pilotage (p.ex. Ares) et « de support / orientation / mutualisation » (p.ex. CPMS, Services d'Accrochage Scolaire, fonds d'équipement, CTA) en lien avec les compétences ci-dessus</li><li>▪ Pouvoir organisateur des établissements officiels de la FWB (PO WBE)</li><li>▪ Compétence de régulation et d'organisation de l'aide à la jeunesse (dont Éducation permanente)</li></ul>	<p>Compétences pour :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La <b>politique de l'emploi</b>, en particulier le suivi et l'accompagnement (vers l'emploi, la formation...) des demandeurs d'emploi : Forem et Actiris, Mission Régionales pour l'Emploi (MIRE), Maisons de l'emploi</li><li>▪ (Suite au transfert des compétences par la Communauté) La <b>formation professionnelle</b>, notamment :<ul style="list-style-type: none"><li>– Forem et Bruxelles-Formation, les Centres de Référence et de Compétences, les pôles de compétitivité</li><li>– Les opérateurs régionaux d'alternance (EFP / SFPME et IFAPME)</li><li>– Les CISP et OISP</li></ul></li><li>▪ L'ensemble des organismes et services de <b>régulation / pilotage</b> (p.ex. IWEPS, perspective.brussels, IBSA) et de « <b>support / orientation / mutualisation</b> » (p.ex. Cité des métiers) en lien avec les compétences ci-dessus</li><li>▪ Les <b>incitants à l'emploi et à la formation</b> relevant du budget régional, p.ex. chèque formation, primes à la formation</li><li>▪ <b>Allocations familiales</b></li></ul>		<p>Compétences ayant des interactions avec la <b>politique en matière de formation professionnelle et enseignement qualifiant</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Sécurité sociale</b>, et en particulier les règles relatives aux allocations et statuts sociaux (p.ex. règles de maintien / dégressivité des allocations durant les formations)</li><li>▪ <b>Régulation du marché du travail</b> et notamment régulation du dialogue social sectoriel (p.ex. lien entre certifications et barèmes, accès à la profession...)</li><li>▪ <b>Régulation et/ou financement de la formation professionnelle continue</b> des salariés via la régulation des fonds sectoriels, la régulation des efforts de formation des employeurs, les congés-éducation...</li></ul>

**A noter** : en RBC, la présence et les compétences de la Communauté Flamande dans les mêmes matières que la FWB et la COCOF crée une source complémentaire de complexité à prendre en compte

# v. La répartition des compétences entre entités fédérées crée des besoins de coordination et des opportunités de mutualisation qui ont amené à l'adoption de plusieurs accords de coopération

Vue d'ensemble (non-exhaustive) des accords de coopération ayant un lien avec la formation professionnelle et l'enseignement qualifiant



# v. ... se traduisant par la création de plusieurs instances, dispositifs ou mécanismes transversaux aux entités fédérées francophones (1/2)

Instance, dispositif ou mécanisme transversal

XX Nombre d'établissements (si supérieur à 1)

## Secteurs et partenaires sociaux

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>Organisations syndicales sectorielles et interprofessionnelles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CGSLB, CSC, FGTB</li> <li>- Secteur Enseignement: CGSP Ens., SETCa-SEL, CSC Ens., APPEL, SLFP Ens.</li> </ul> | <p><b>Organismes patronaux sectoriels et interprofessionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BECI, SNI, UCM, UWE</li> <li>- Agoria, Comeos; Construction, Essenscia, Febelfin, Febiac, Federgon, Fevia...</li> </ul> |
|--|---|

- CESE Wallonie
- BRU Partners
- Conseil National du Travail
- Commissions Paritaires
- Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation (APEF)
- Fonds de sécurité d'existence
  - Fonds de formation (ex: FeBi, IFPM, Constructiv, Volta, Alimento, Educam, ...)
- Cellules de reconversion collective
- Employeurs publics et privés à but lucratif ou non organisant ou sous-traitant des formations pour leurs travailleurs et/ou des stagiaires/apprenants en alternance

## Autres acteurs

### Union Européenne

- Commission Européenne
  - DG EAC
  - DG EMPL
  - Secrétariat général
- FSE - Fonds Social Européen
- CEDEFOP
- Eurostat

### Organismes transversaux nationaux Synerjob

Plateforme interfédérale pour la lutte contre les métiers en pénurie et pour la mobilité interrégionale

### Etat fédéral

- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
- Statbel

### Communautés flamande et germanophone

Institutions et organismes de formation, par ex. VDAB et AD

### Pouvoirs locaux

(provinces et communes, CPAS)

### Autres organismes

- OCDE
- UNESCO
- AMSEP
- PES-Network

## Wallonie

### Parlement wallon

### Gouvernement wallon

- Ministre en charge de l'emploi et de la formation professionnelle
- Ministre en charge de l'IFAPME et des centres de compétences

### Service Public Wallonie (SPW)

- SPW Economie, Emploi, Recherche**
- Direction de la promotion de l'emploi
- Direction de la formation professionnelle
- Direction Politiques transversales Région/Communauté

### Organismes Transversaux Francophone

- Dispositif d'orientation tout au long de la vie (OTLAV)
- Office Francophone de la Formation en Alternance (OFFA)

- Service francophone des Métiers et des Qualifications (SFMQ)
  - ChaM
  - ChaEF
  - ChaCA

- Instances bassin Enseignement Formation-Emploi (IBEFE)

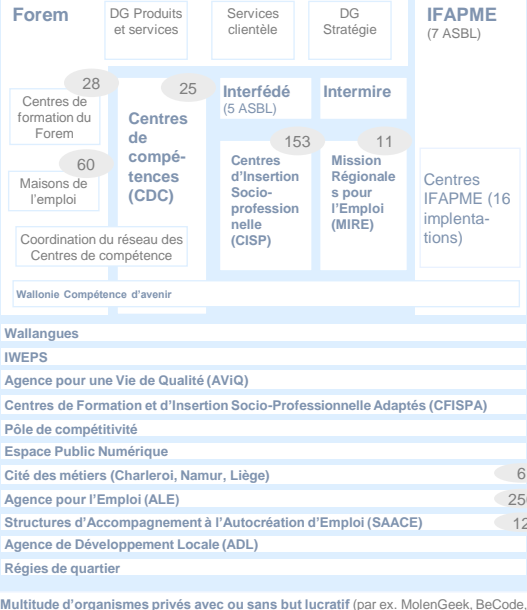
- Instance CFC

- Consortium de Validation des Compétences (CVDC)

- Carrefours Métiers - Carrefours Emploi Formation Orientation (CEFO)

- FormaForm

- Agence FSE
- WBI<sup>5</sup>
- AEF-Europe<sup>6</sup>



## Fédération Wallonie-Bruxelles

### Parlement FWB

### Gouvernement FWB

- Ministre de l'éducation (enseignement obligatoire)
- Ministre de l'Enseignement supérieur et de l'EPS

### Ministère FWB

Cellule Opérationnelle du Changement (du Pacte d'Excellence) – 17 chantiers

### Administration Générale de l'Enseignement (AGE)

- DG de l'Enseignement obligatoire** (DREMT<sup>1</sup>)
  - Service gén. de l'enseignement secondaire
- DG du Pilotage du Système éducatif** (OQMT<sup>1</sup>, DCO/DZ, Inspection (SI))
- DG de l'Enseignement tout au long de la vie**
  - Direction de l'Enseignement de Promotion Sociale
  - Direction de l'Enseignement supérieur

### Support / Orientation / Mutualisation

- Aide à la jeunesse (13)
- Centres de Technologies avancées (CTA) (30)
- CPMS (140)
- Services d'Accrochage Scolaire (SAS) (15)
- Centres d'Education Permanente<sup>7</sup>

### Commission de pilotage du système éducatif

- Conseil Général de Concertation de l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé
- Commission permanente de l'enseignement secondaire en alternance
- Commission permanente de l'enseignement secondaire spécialisé (2)
- Comités de concertation (confessionnel et non-confessionnel)
- Conseils de zone (confessionnels et non-conf.) (2x10)
- Conseils zonaux de l'enseignement secondaire en alternance (10)
- Comité de pilotage de l'alternance du supérieur
- Fédération de PO (CPEONS, SeGEC, FELSI, CECP) et PO WBE
- Opérateurs de formation pro. en cours de carrière
- Etablissement d'enseignement Secondaire ordinaire (510)
- Etablissement d'enseignement Secondaire spécialisé (165)
- Enseignement Promotion Sociale (150)
- Universités et Hautes Ecoles (25)
- Technique de qualification
- Professionnel
- Centre de Formation en Alternance (CEFA) (43)
- Fonds d'équipement
- ASBL Zenobe Gramme
- Institut de formation professionnelle en cours de carrière (IFPC)

### ARES

- Conseil général de l'enseignement de promotion sociale
- AEQES

## Région de Bruxelles-Capitale - COCOF

### Parlement RBC

### Gouvernement de la RBC

- Ministre en charge de l'emploi et de la formation professionnelle

### Service public régional de Bruxelles

- Direction Bruxelles Economie et Emploi

### Parl. franc. de Bruxelles

### Gouvernement francophone bruxellois

- Ministre en charge de l'enseignement

### Service public francophone bruxellois

- SFPME
- Direction de l'enseignement et formation professionnelle
- PHARE

### Actiris

- Views.brussels
- Bruxelles-Formation
  - Opérateur
  - Régie
  - Validation des compétences
- FeBISP (50)
- OISP (9)
- Missions locales d'insertion socio-professionnelle
- Centres de référence professionnelle (CDR) (5)
- Pôles de référence professionnelle (4)
- Pôles et centres de formation BF (11)
- EFP
- Perspective.Brussels
- Maisons de l'emploi (15)
- Cité des métiers
- Structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi (SAACE)
- Agence pour l'Emploi (ALE) (8)
- Régies de quartier
- IBSA<sup>1</sup>

1. DG: Direction générale / DREMT: Direction des relations Ecole monde du travail / IBSA: Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse / OQMT: Observatoire du qualifiant, des métiers et des technologies et secondaire | 2. Autres acteurs comme le service de Fonds d'équipements, Service général de l'Inspection (SI), la Direction de l'Enseig. de Promotion Sociale, | 3. Inc. formation en entreprise, pouvoir régulateur sur, financement de, support à ou orientation vers l'alternance | 4. Alternance possible légalement mais non organisée actuellement | 5. Wallonie-Bruxelles International | 6. Agence francophone pour l'Éducation et la Formation tout au long de la vie | 7. Lesquels sont sous la tutelle de la/le Ministre en charge de la Culture et du service de l'éducation permanente de la AG de la Culture (non repris dans le graphe)

v. ... se traduisant par la création de plusieurs instances, dispositifs ou mécanismes communs aux entités fédérées (2/2)

**Coordination et développement de l'alternance**



**Définition et uniformisation de l'offre**



**Comparabilité et positionnement des certifications**



**Coordination de l'offre et des acteurs au niveau local**



**Orientation des élèves / apprenants**

OTLAV



**Mutualisation des formations des formateurs**



**Validation des compétences**



**Allocation des fonds européens**



**Coopération internationale**





## v. La répartition des compétences entre entités fédérées est vue par certains acteurs comme la cause première de plusieurs des problèmes identifiés dans cet Etat des lieux



### Morcellement des capacités de pilotage

« » C'est parce que les compétences sont réparties entre plusieurs entités fédérées qu'on a dû créer tous ces « machins » pour coordonner le système

Voir section consacrée à cette question dans la *Partie VII. Chapitre 3a. « Régulation et pilotage systémique »*



### Lenteur et lourdeur du processus de décision au sommet

« » On le voit bien, la prise de décision est plus rapide quand il s'agit de questions propres à une seule entité fédérée ; dès qu'on doit se mettre d'accord à plusieurs, cela prend du temps



### Incapacité à arbitrer certains « nœuds persistants » (p.ex. répartition des périmètres en enseignement et formation, accès au CESS pour la formation en alternance)

« » Les Flamands ont réussi à résoudre la question de l'accès au CESS pour les opérateurs de formation en alternance car ce sont les mêmes personnes qui décident dans le même gouvernement ; chez nous, il faut un accord des deux côtés et chacun ne s'intéresse à la question que du point de vue de l'intérêt de ses propres administrés



### Difficultés à traiter des problèmes nécessitant une coordination opérationnelle entre acteurs publics relevant de niveaux de pouvoirs différents (p.ex. décrochage scolaire)

« » Le suivi des adultes en décrochage scolaire demanderait une forte collaboration entre l'enseignement et les agences de l'emploi ; cependant, comme ces deux institutions relèvent de deux niveaux de pouvoir différents, la coordination n'a pas lieu

« » Les Flamands ont depuis longtemps mis en place un transfert de données entre enseignement et formation professionnelle : c'est plus simple car cela reste le même gouvernement



### Eloignement de l'enseignement des réalités du monde du travail

« » La scission des compétences entre la FWB et les régions a eu pour conséquence d'éloigner encore plus les acteurs économiques des acteurs de l'enseignement – sachant que les acteurs économiques collaborent plus avec les institutions régionales qu'avec l'enseignement (FWB)



### Coordination insuffisante entre formation professionnelle et enseignement qualifiant

« » Toute coopération entre l'enseignement et la formation professionnelle est compliquée par le fait qu'on relève de deux niveaux de pouvoir différents et qu'on se retrouve presque comme dans une situation de coopération internationale

« » Pour qu'il y ait une coordination efficace en termes d'infrastructure, il faudrait un pilote commun

## v. Plusieurs éléments amènent cependant à nuancer l'importance de la répartition des compétences entre entités fédérées comme source des problèmes relevés par les acteurs

Zoom pages suivantes



### Comparaison internationale



Tant la Suisse que l'Allemagne, reconnus pour la qualité et l'efficacité de leur enseignement qualifiant et leur formation professionnelle, sont des **systèmes fédéraux où les compétences en matière de formation / enseignement qualifiant sont réparties** entre :

- L'état fédéral / la confédération
- Les länder / cantons

La répartition des compétences y est cependant **structurée d'une manière moins complexe qu'en FWB, Wallonie et RBC** :

- L'Etat fédéral / la confédération exerçant un rôle de régulation transversal / fixation du cadre
- Les länder / cantons étant responsables de compléter / opérationnaliser / exécuter le cadre réglementaire



### Existence de problèmes analogues au sein de chaque entité

Au sein de chaque entité fédérée, des **problèmes similaires** à ceux indiqués sur la page précédente se posent, indiquant que la **répartition des compétences entre entités fédérées n'est pas la seule « cause racine » des problèmes** mentionnés, par ex. :

- **Inefficacité de l'offre et des infrastructures** existant tant au sein de l'enseignement que de la formation professionnelle pris isolément
- **Pas de collaboration structurellement proche** entre le monde du travail et les établissements secondaires du communal et provincial (sur lesquels les régions ont pourtant la tutelle)
- **Concurrence et tension** sur le périmètre respectif des opérateurs existant aussi :
  - Entre établissements d'enseignement
  - Entre opérateurs de formation

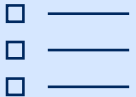




### Inefficacité des modes de collaboration actuels entre entités fédérées

Pour certains acteurs, les problèmes de décision sur les compétences transversales ne sont pas une fatalité mais le résultat d'une **structuration inefficace des modes de collaboration** entre entités fédérées, notamment :

- **Inadéquation des accords de coopération comme outil de coordination**
- **Multiplication des instances transversales** (vs. la création d'une instance de coordination / régulation transversale unique)
- **Structures de gouvernance des instances transversales** jugées par certains trop **lourdes et inefficaces**
- **Fréquence insuffisante des interactions** entre décideurs politiques « au sommet » (ministres) des différentes entités fédérées
- **Logique confrontationnelle** entre cabinets ministériels relevant de formations politiques et / ou d'entités fédérées différentes
- **Tendance au « court-termisme »** de la vision stratégique

# Zoom sur : Inefficacité des modes de collaboration actuels entre entités fédérées

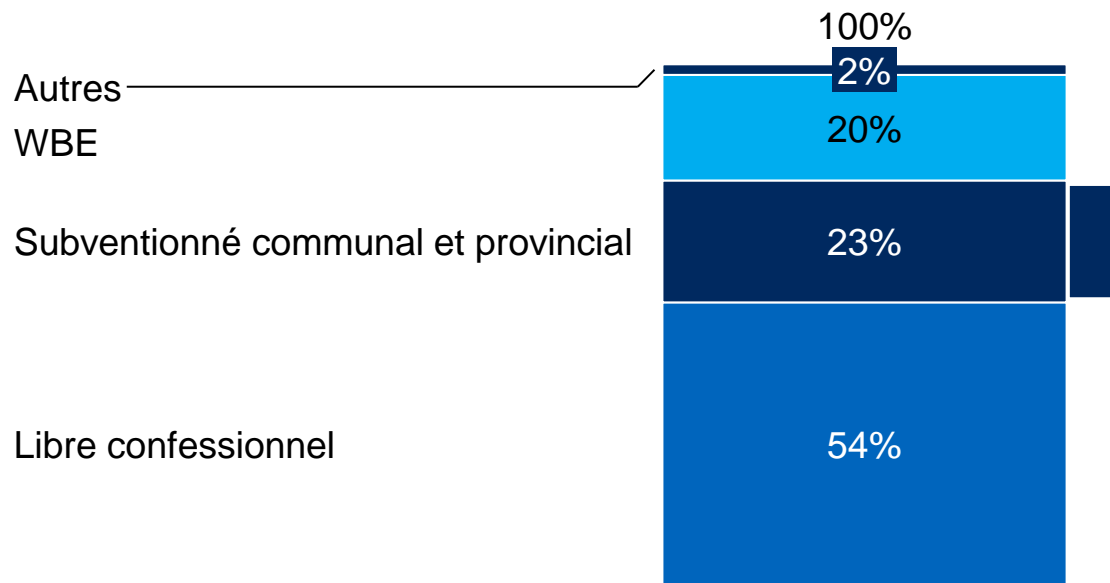
<b>Facteurs limitants</b> 	<b>Description</b> 	<b>Ce que nous avons entendu</b> 
<b>Inadéquation des accords de coopération comme outil de coordination</b>	Les accords de coopération, en théorie très pertinents, offrent peu de guidance sur l'aspect strictement opérationnel de coordination des acteurs	“ ” <i>On utilise un outil de droit international pour de la coordination opérationnelle, ce qui n'est pas adapté</i>
<b>Multiplication des instances transversales</b> (vs. la création d'une instance de coordination / régulation transversale unique)	Cette multiplication des acteurs alourdit le processus de décision en rendant la concertation et l'alignement des décisions complexe	“ ” <i>On se perd dans de multiples réunions</i>
<b>Structures de gouvernance des instances transversales</b> jugées par certains trop <b>lourdes et inefficaces</b>	La structure des instances transversales – et l'absence d'un acteur de pilotage clairement identifié – ralentit le processus de décision	“ ” <i>Dans les instances de décision, la gouvernance n'est pas faite pour permettre aux acteurs de trancher</i>
<b>Fréquence insuffisante des interactions</b> entre décideurs politiques « au sommet » des différentes entités fédérées	La fréquence insuffisante des interactions entre les ministres des entités fédérées et les différences de calendrier impactent la collaboration	“ ” <i>Il n'y a pas de lieu institué où les différents ministres seraient amenés à se parler fréquemment</i>
<b>Logique confrontationnelle</b>	Selon certains acteurs, la coopération entre entité fédérée menée principalement sous l'égide des cabinets ministériels tend à créer une dynamique d'opposition où chacun « défend les intérêts » de son institution plutôt qu'à œuvrer à un projet commun	“ ” <i>Les différents acteurs sont parfois plus dans une optique de confrontation de leurs intérêts que de coopération vers l'objectif commun</i>
<b>Tendance au « court-termisme »</b> de la vision stratégique	Les calendriers politiques, les intérêts propres des acteurs, et l'insuffisante capacité d'analyse et de réflexion allouée aux instances de coordination pour jouer un vrai rôle de pilotage ne permettent pas d'articuler un projet commun sur le long-terme	“ ” <i>Comme les discussions ont lieu entre cabinets ministériels la plupart du temps, les débats donnent souvent lieu à des prises de position politique ou de la défense de la région de chacun</i>

*A noter : un Comité (informel) de concertation de l'Enseignement et de la Formation avait été créé, lequel s'est réuni pendant quelques années mais semble être tombé en désuétude*

## v. Les régions possèdent déjà la Tutelle sur les Pouvoirs Organisateurs provinciaux et communaux

**23% des élèves de l'enseignement qualifiant étudient dans des écoles dont le P.O est une province ou une commune...**

**Distribution des élèves de l'enseignement qualifiant de Plein Exercice et en Alternance selon les réseaux, %, 2019**



**... sur lesquelles les régions exercent la tutelle, leur donnant les leviers potentiels d'amélioration de l'enseignement qualifiant**

Via la tutelle qu'elles exercent sur les provinces et les communes, Les régions ont déjà plusieurs leviers clés à leur disposition pour répondre à une partie des défis identifiés dans le présent diagnostic:

- **Réponse aux besoins sociétaux en talent:** capacité à faire évoluer l'offre d'option pour répondre aux besoins du marché du travail (l'offre d'option demeure majoritairement la prérogative de chaque PO à l'heure actuelle)
- **Collaboration avec le monde du travail :** possibilité d'impliquer les secteurs et partenaires sociaux de manière plus fréquente
- **Développement de l'alternance :** capacité à adopter des mesures proactives pour orienter plus d'élèves vers et développer l'offre d'enseignement en alternance
- **Formation des enseignants :** capacité à inclure des activités de mises à niveau technique et/ou d'interaction avec le monde du travail dans la formation continue de leurs personnels enseignants
- **Collaboration avec le monde du travail et la formation professionnelle:** capacité à développer des partenariats avec le monde du travail (employeurs, secteurs) et les opérateurs régionaux



... Pourtant, les retours des acteurs n'ont pas fait remonter une plus grande utilisation de ces leviers par les Pos concernés (vs autres réseaux) amenant certains acteurs à **souligner que le transfert de compétence aux régions n'est pas nécessairement la « panacée » pour adresser les problèmes visés**

# v. Zoom comparaison internationale – L'enseignement et la formation professionnelle en Allemagne sont réglementés par un réseau complexe de lois à différents niveaux de pouvoirs

## Répartition des compétences liées à l'enseignement et la formation professionnelle en Allemagne

NON-EXHAUSTIF



### Système législatif allemand

L'Allemagne est une **république parlementaire fédérale démocratique**, où le pouvoir législatif fédéral est confié au Bundestag (le parlement allemand) et au Bundesrat (l'organe représentatif des Länder, les États régionaux allemands)

Le pays est **divisé et organisé en différents niveaux de pouvoir** :

- 16 États fédéraux « Länder »
- 401 comtés « Kreise » (294 comtés « ruraux » et 107 villes indépendantes)
- 11 054 communes

### Répartition des compétences entre niveaux de pouvoir en Allemagne



**National**  
(*État fédéral*)

- **Loi fédérale centrale** (« Loi sur l'enseignement et la formation professionnels - Berufsbildungsgesetz (BbiG) »)
- Responsabilité de la **formation professionnelle en entreprise**, non scolaire
- Responsabilité du ministère fédéral de l'Économie et de l'Institut fédéral de la **formation professionnelle pour les volets commerciaux du système en alternance** (en collaboration avec les partenaires sociaux)



**Régional**  
(*Länder*)

- Toute la **législation sur les écoles**, y compris celle sur les écoles professionnelles (exclusivement la responsabilité du Länder)
- Responsabilité de la **partie scolaire de la formation professionnelle primaire**, y compris les décisions sur les programmes pour la partie théorique des apprentissages
- **Gestion du financement** des mesures de formation professionnelle



**Local**  
(*Comtés « kreise » et communes*)

- **Administration des écoles publiques** de formation professionnelle
- Services consultatifs



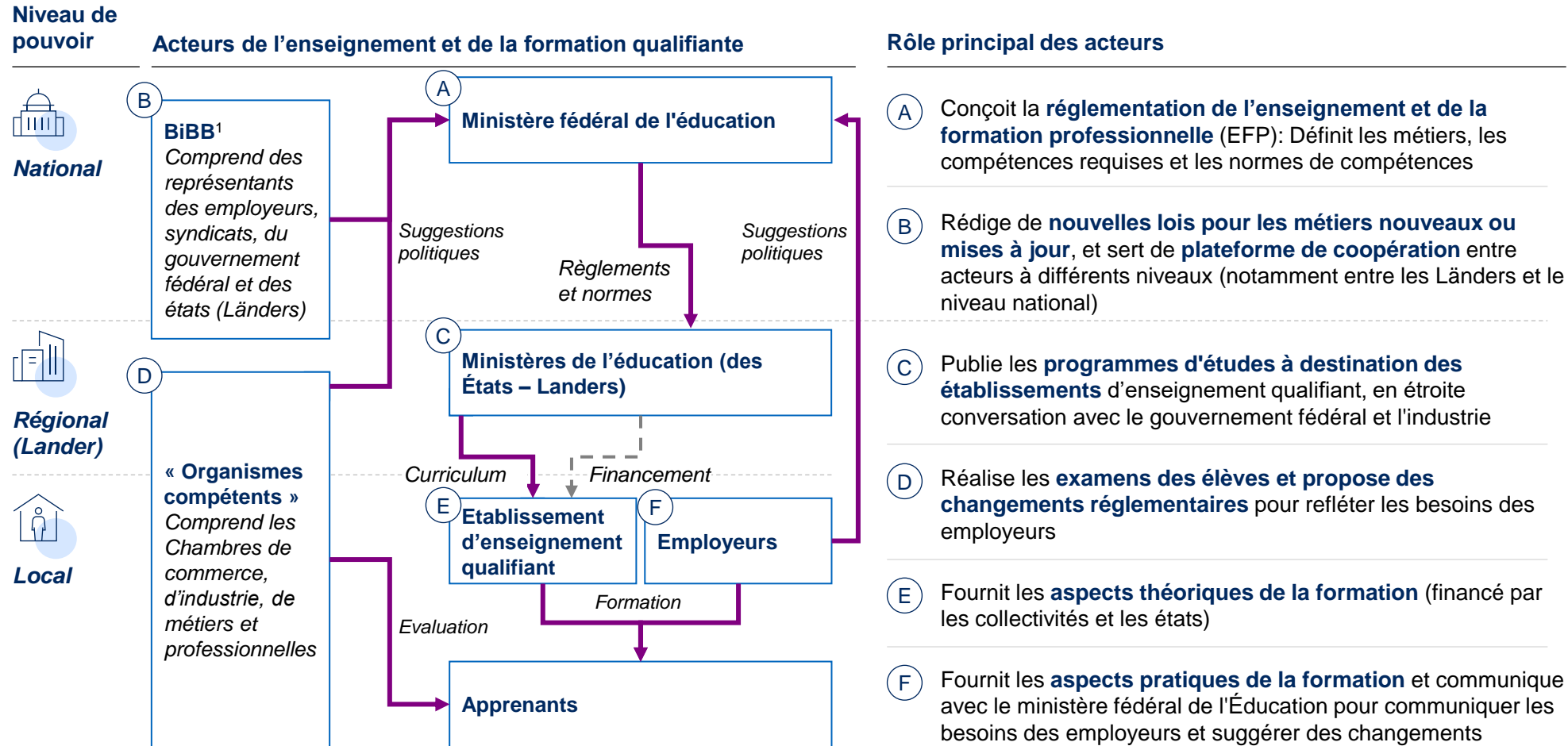
Le **paysage législatif** de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle est **réglementé par un réseau complexe de lois à différents niveaux de gouvernement**

Différents **acteurs** permettent **l'organisation et la coordination de cet écosystème complexe** (voir page suivante)

# v. Zoom comparaison internationale – Des instances spécifiques permettent l'organisation d'un système juridique complexe via une répartition des compétences claire

## Vue d'ensemble des acteurs majeurs de l'enseignement et la formation professionnelle en Allemagne

NON-EXHAUSTIF



En Allemagne l'enseignement et la formation professionnelle sont dirigés par différents acteurs à différents niveaux de pouvoir (national, régional – Länder, et local)

La répartition des compétences et responsabilités entre ces acteurs est cependant claire

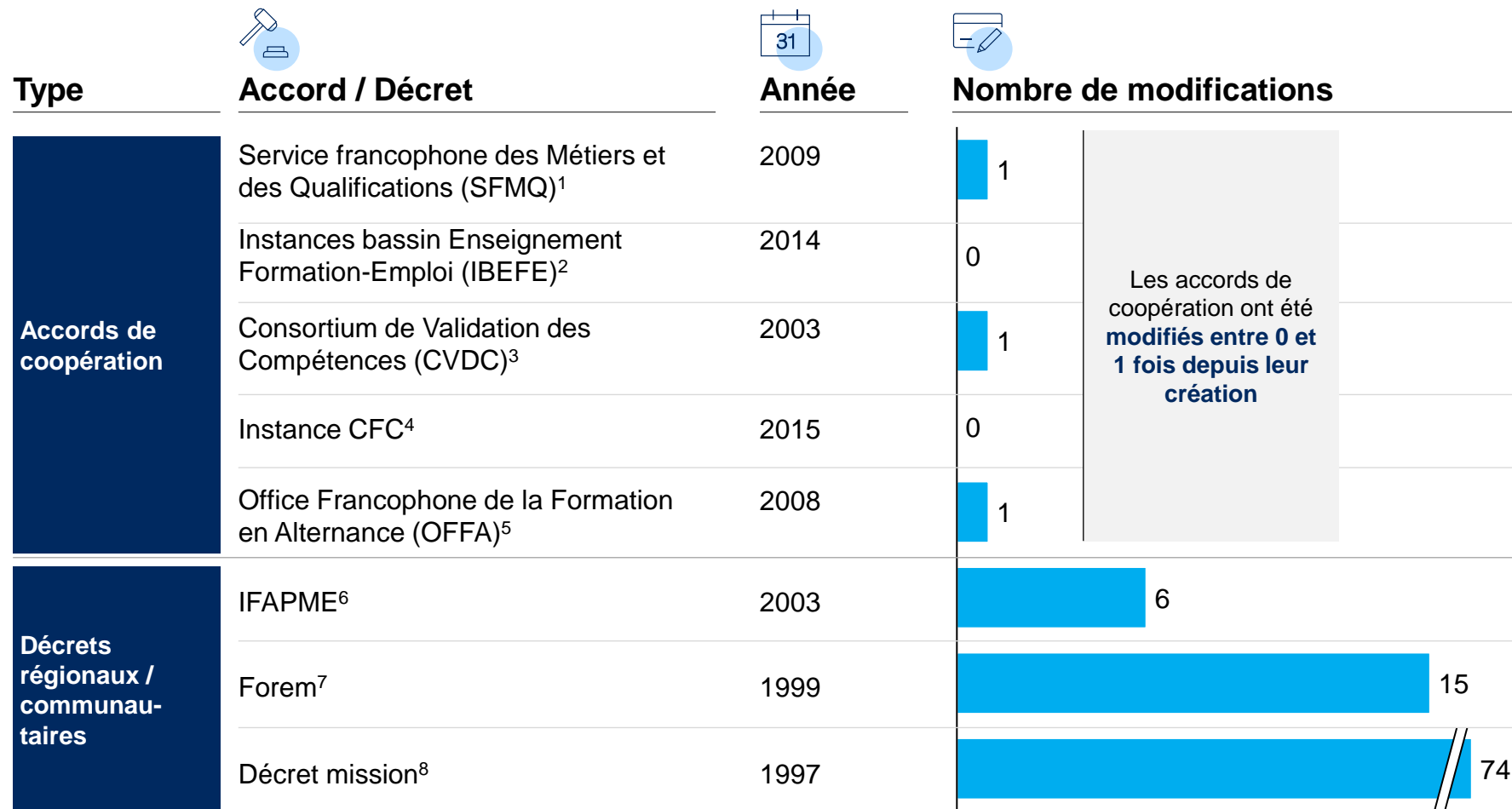
Des instances spécifiques (telles que le BIBB) veillent au bon fonctionnement et à l'amélioration continue du système, tout en servant de plateforme de coopération entre les acteurs à différents niveaux (notamment entre les Länder et le niveau national)

**En Allemagne, ~75% des élèves en enseignement et formation professionnelle suivent une formation en alternance**

1 Institut fédéral de la formation professionnelle  
Source: Ministère fédéral de l'éducation (Allemagne), OCDE, CEDEFOP

## v. Zoom accords de coopération – Les accords de coopération entre les régions et communautés sont rarement remaniés, par comparaison avec les décrets régionaux / communautaires

Nombre de modifications des principaux accords et décrets régionaux / communautaires



Les **accords de coopération**, négociés entre les autorités régionales et communautaires, sont **peu, ou pas, modifiés** après leur création

Par contraste, Les **décrets régionaux ou communautaires** définissant les missions et la structure des organismes sont quant à eux **régulièrement amendés afin de procéder à des modifications et rectifications**

1. Accord de coopération conclu à Bruxelles, le 27 mars 2009, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française concernant la création du Service francophone des Métiers et des Qualifications
2. Accord de coopération entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française relatif à la mise en oeuvre des bassins Enseignement qualifiant - Formation - Emploi
3. Accord de coopération relatif à la validation des compétences dans le champ de la formation professionnelle continue, conclu entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française
4. Accord de coopération entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française concernant la création et la gestion d'un Cadre francophone des certifications, en abrégé " C.F.C. "
5. 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
6. Décret portant constitution d'un Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises
7. Décret relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi
8. Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre

# v. Zoom gouvernance des instances transversales – La gouvernance des instances transversales issues des accords de coopération est complexe

## Schéma de la Gouvernance du Service Francophone des Qualifications et des Métiers

