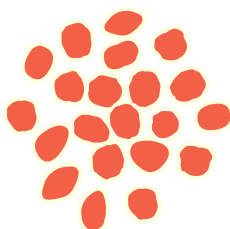
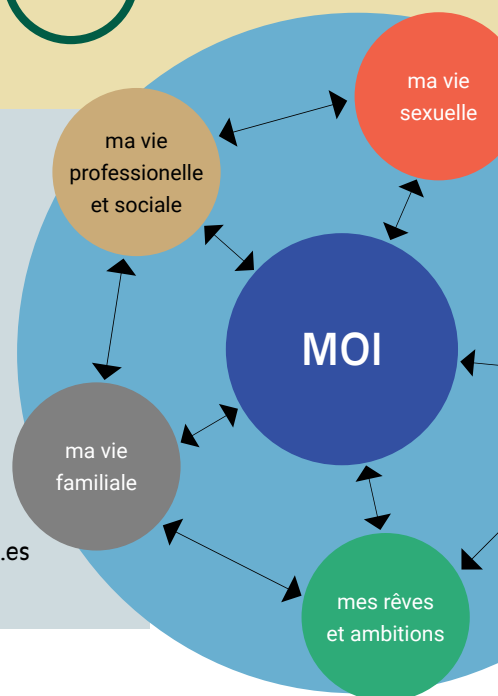
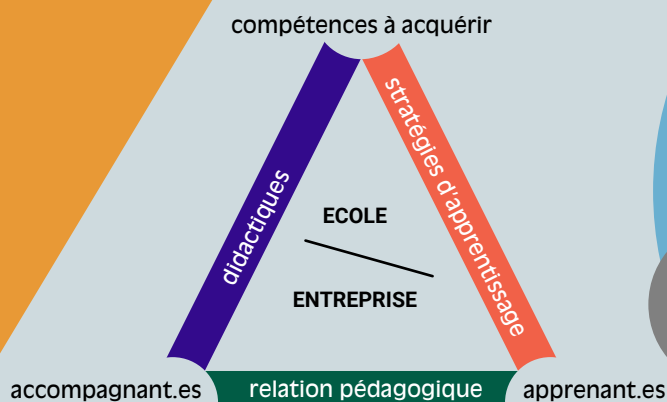
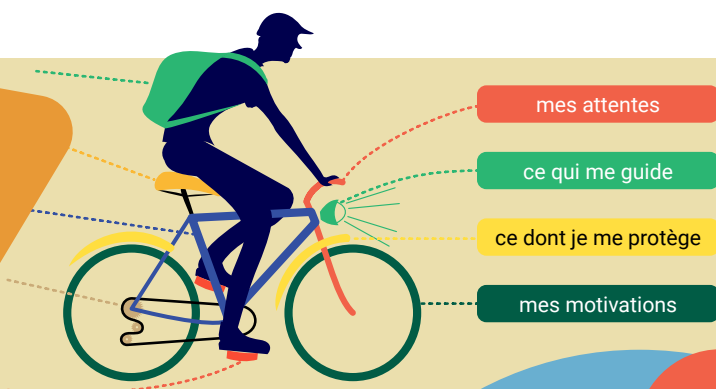




# Guide pédagogique pour accompagner les jeunes en formation en alternance

fiches-outils



**le grain**

atelier de pédagogie sociale

Croiser recherches et pratiques  
pour transformer le social

## Remerciements

Nous remercions les Fonds sociaux MAE et ASSS de l'APEF et la FeBi pour leur soutien ainsi que tou-te-s les professionnel-les qui ont participé à la recherche action et à la production de ce guide pédagogique.

### Lors des focus groupes :

- Aussems Valérie - IFAPME
- Bury Julien - Cemôme ASBL (Institution non marchande)
- Cheron Karina - crèche Maison des Enfants à Nivelles (Institution non marchande)
- Collignon Laetitia - CEFA de Fontaine L'Evêque
- Colon Séverine et Coppin Christophe - IFAPME
- de Tiège Vinciane - Maison médicale le 35 (Institution non marchande)
- Demdoun Hakim - Crèche La Maison des Enfants (Institution non marchande)
- Desmons Alain - SEGEC
- Devos Aurore - CEFA Ixelles - Schaerbeek
- El Mehdaoui Souhade - FeBi (Cellule Projets Jeunes)
- Gantois Erika - Crèche Les Farfadets Wavre (Institution non marchande)
- Geerts Marie - Hélène - Crèche Les Farfadets Wavre Institution non marchande)
- Janssens Danielle - Crèche Les Frimousses de Beauvechain (Institution non marchande)
- Le Menu Julie - CEFA d'Anderlecht
- Lendo Olivier - AIS Le Nouveau 150 (Institution non marchande)
- Mainil Pauline - Crèche La Maison des Papillons (Institution non marchande)
- Mawet Patricia - CEFA Bruxelles - Ville
- Peremans Laurie - C.A.P.E. Asbl (Institution non marchande)
- Rasseaux Jean-François - IFAPME
- Rizzi Rafaëlla - CEFA IET Notre - Dame à Charleroi
- Urbain Christelle - CEFA de Fleurus
- Urbain Michel - OFFA
- Van Cauwenberghe Amandine – IFAPME
- Vandersmissen Stéphane – Crèche Au Royaume des Bambins (Institution non marchande)
- Van Heuverswyn Maëva - Crèche La Maison des Papillons (Institution non marchande)
- Wéry, Pierre - SEGEC
- Willame, Doris - CEFA de Court-st-Etienne
- Willemot François APEF (Fonds MAE & ASSS)

### Lors des réunions du groupe facilitateur :

- De Keukeleire Martine
- Lardinois Geneviève

### Les jeunes témoins ayant connu un parcours positif en CEFA :

- Johnson Lauryne
- Garcia Duncan
- Burgio Gabriele

**Rédaction et facilitation :** Véronique Georis et Delphine Huybrecht (le Grain)

**Relecture et correction :** Pierre Vangrootloon (le Grain)

**Graphisme / mise en page :** Arnaud Maréchal (le Grain)

La synthèse de la recherche est disponible dans l' Akène « 40 ans de l'alternance » (legrainasbl.org).

Le dossier complet est consultable à l'asbl Le Grain, rue du Marteau 19 1000 Bruxelles.

## Quelle alternance pour une émancipation du public des jeunes 15-25 ans ?

[Notre recherche participative](#) menée avec des acteur.rices de l'alternance a été l'occasion de mettre en évidence les qualités attendues d'un modèle de formation émancipateur pour les jeunes de 15 à 25 ans.

La grande majorité des jeunes de 15 à 25 ans visés par les formations en alternance en Belgique francophone relèvent aujourd'hui d'une catégorie "valise" des jeunes NEET, catégorie floue et multiforme qui recouvre des situations très diverses.

"Construite à la fin des années 90 et désormais régulièrement employée comme instrument de mesure et d'analyse dans de nombreux pays, la catégorie NEET, désignant les jeunes ni en emploi, ni aux études, ni en formation établit un pont entre deux « problèmes publics » : le décrochage scolaire et le chômage des jeunes." (Guatieri, 2022)

Cette recherche avait un caractère performatif. Grâce à l'analyse critique des récits des participant.es Elle a donné lieu à la production de ce guide pédagogique contenant de nombreuses fiches thématiques ainsi que des fiches outils dont l'objectif est d'en faciliter le caractère émancipateur.

Nous avons commencé par reprendre la définition de la formation en alternance produite par le Grain. D'après Francis Tilman et Etienne Delvaux (Tilman et Delvaux : 2000), « *la formation en alternance désigne le problème général de l'articulation de la théorie et de la pratique au sein de la formation. En ce sens toutes les disciplines sont concernées par l'alternance et pas seulement celles qui sont impliquées dans la formation professionnelle. Appliquée à la formation professionnelle, cette définition a donné la conception réductrice suivante : à l'école, reviendrait la formation théorique, à l'entreprise la formation pratique... L'alternance est donc celle des lieux et non, a priori, celle d'un objet d'apprentissage.* »

Dans le même ouvrage, les auteurs reprenaient une typologie de l'alternance suivant la forme de collaboration entre les protagonistes de la formation, entreprise et enseignement, croisée avec les intentions pédagogiques poursuivies. Il s'agit de :

- **l'alternance-fusion** (un seul organisme assure la formation) ;
- **l'alternance-juxtaposition**, où l'articulation entre les lieux n'est pas envisagée ;
- **l'alternance-complémentarité**, où les activités dans les deux espaces sont complémentaires ;
- **l'alternance-articulation**, où les activités des deux côtés sont réfléchies en fonction de l'acquisition des compétences du métier.

Lorsque l'intervenant choisit de se centrer sur le jeune, sa posture dans l'alternance apparaît hybride, difficile à présenter et à « se représenter » ; il est apprenant et il est travailleur. Il a droit à l'erreur mais on l'évalue.

Tous les modèles d'alternance ne se valent pas. En filigrane de cette recherche participative est présent le constat majeur que le jeune ne doit pas se retrouver en position de subir seul les tensions entre les cultures de l'entreprise et de l'enseignement au cours de sa formation et que le secteur non marchand est particulièrement adapté à une approche pédagogique émancipatrice pour les jeunes de 15-25 ans.

## Le groupe facilitateur

D'après les pédagogues (Tilman et Delvaux, 2012), une formation émancipatrice ne vise pas seulement à permettre aux stagiaires de résoudre des problèmes professionnels, familiaux ou domestiques. Pour être vraiment émancipatrice, la formation doit aussi rendre les personnes capables de transformer, ne fut-ce qu'un peu, les conditions de vie et de travail qui sont les leurs. Elle doit aussi, au minimum, les rendre capables de prendre des initiatives, leur donner une véritable autonomie et une maîtrise de leur action.

**Avec des groupes de volontaires, praticiens et praticiennes en majorité de l'enseignement en alternance**, le groupe facilitateur, composé de deux praticiennes chevronnées, Geneviève Lardinois et Martine De Keukeleire, anciennes accompagnatrices en CEFA, ainsi que de Delphine Huybrecht et Véronique Georis pour l'asbl Le Grain, a tenté de caractériser les critères d'une alternance émancipatrice. Grâce aux récits des praticien·nes, nous avons pu :

- Définir la qualité émancipatrice de la formation en alternance pour les accompagnateur·rices et tuteur·rices participant·es ;
- Soutenir le pouvoir d'agir des professionnel·les autant que des publics de l'alternance, notamment les accompagnateur·rices et les apprenant·es.
- Identifier et valoriser les outils pédagogiques susceptibles de soutenir le caractère émancipateur de la formation en alternance tel que défini ;

## Participation

Les participant·es à cette recherche sont quelques jeunes stagiaires, des acteur·ices de l'enseignement en alternance dans le secteur non marchand, accompagnateur·ices ainsi que des tuteur·rices en entreprise. Nous avons également bénéficié de la présence ponctuelle d'un représentant de l'OFFA (Office Francophone de la Formation en Alternance), du soutien des Fonds sociaux MAE et ASSS de l'APEF (Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation) et des Fonds de formation de la FeBi (Association des Fonds Sociaux du Secteur Non Marchand Fédéraux et Bicommunautaires).

## Pour une formation en alternance émancipatrice

Les Fonds sectoriels MAE et ASSS de l'APEF qui ont soutenu cette recherche participative attirent l'attention dans une dernière fiche thématique sur les avantages et les inconvénients de l'alternance pour le public des jeunes concernés, notamment dans le secteur non marchand. Ils mettent en évidence le risque de désorientation générée par la concurrence entre les types de formation et soulignent la nécessité de créer des passerelles entre CEFA et IFAPME.

voir **G Secteur non marchand et alternance : l'avis du Fonds MAE (APEF)**

Les objectifs des pionnier·ères de la formation en alternance en Belgique francophone étaient avant tout d'accueillir et d'accompagner des jeunes qui étaient, par la force des évolutions socio-économiques, exclus à la fois de l'école et du travail. Suite à la loi de prolongation de la scolarité en 1984, l'accompagnement des publics de jeunes de 15 à 25 ans qualifiés depuis de NEET (Not in Education, Employment or Training) par l'Europe, continue à poser question.

La récente déclaration de politique gouvernementale annonce de nouvelles intentions concernant la formation en alternance, propres à faciliter sa mise en œuvre (p. 6 et p. 26) :

« Notre enseignement secondaire développera davantage la formation en alternance afin de permettre aux élèves d'apprendre un métier au plus près du terrain avec les outils actuels, aux côtés des professionnels, tout en continuant à acquérir les compétences essentielles. Ce choix positif et éclairé vers une orientation basée sur les talents de chacun, la connaissance des métiers et la découverte du monde de l'entreprise permettra d'en faire une filière d'excellence.

Afin de créer un cadre incitatif pour les employeurs et ainsi augmenter significativement l'ouverture de places de formation de qualité en entreprise, les gouvernements travailleront à :

- Définir un cadre commun d'alternance et un socle minimal de conditions d'encadrement pour veiller à la qualité formative des lieux de stage ;
- Renforcer et valoriser le rôle du tuteur et de l'entreprise pour tous les dispositifs d'alternance et améliorer l'information, la formation et l'accompagnement des tuteurs. » (FWB, 2024)

Nous espérons que cette déclaration prend en compte le public des 15-25 ans en recherche d'orientation et d'accompagnement.

D'une part, les récits des praticien·nes réuni·es en recherche participative, ont mis en évidence les tensions institutionnelles propres à ce type de formation. Les effets de ces tensions dues à l'absence de choix politiques clairs continuent à animer la formation en alternance telle qu'elle a été conçue et à impacter les parcours des jeunes. Entre la priorité donnée aux attentes des entreprises ou à l'accompagnement les évolutions des jeunes concernés vers un emploi de qualité, les acteur·rices de la formation en alternance veulent pouvoir affirmer leurs choix pédagogiques.

En effet, ces récits révèlent également les pistes de solution pour le déploiement d'une formation émancipatrice au bénéfice du jeune grâce à l'élaboration d'une approche éducative des parcours professionnels.

Cette recherche participative nous a permis de formuler **3 qualités** pour une formation en alternance émancipatrice dont le jeune serait l'acteur central :

1

**Une pédagogie de la mise en action respectueuse de sa personne**  
(relation et parcours)

Que ce soit en entreprise ou dans le centre de formation, les praticien·nes participant·es à cette recherche s'appuient sur une posture d'accompagnement où le·la jeune est considéré·e comme une personne à part entière, capable de poser des choix par lui·elle-même.

2

**Une pédagogie centrée sur un parcours de professionnalisation « ritualisé »**  
(espaces/temps de parole au long du chemin)

Le parcours du jeune en alternance est jalonné de rites de passage. Entre le vécu difficile de l'enseignement initial "assis", les zones à risque de l'enseignement en alternance et de l'apprentissage en entreprise, entre le monde l'école et celui du travail, les étapes sont nombreuses et diverses. De l'avis des participant·es, il s'agit pour commencer et tout au long de la formation de **(ré)ouvrir les possibles** grâce à une approche pédagogique qui s'appuie sur des temps réguliers en face à face et/ou en groupe -rituels de prise de parole- où l'écoute du vécu du·de la jeune est centrale. Ces moments privilégiés favorisent pour le·la jeune apprenant·e la prise de conscience de sa valeur personnelle et de ses capacités de progression.

3

**Un processus de formation support de parcours émancipateurs**  
(indiquer les chemins)

La formation en alternance se vit dans des contextes institutionnels multiples qui ont chacun leurs propres règles et leur propre culture. Il importe que l'abord de chaque institution prenne en compte la diversité des parcours des jeunes de 15 à 25 ans.

Les outils de communication et les moments de collaboration entre le centre de formation et l'entreprise ont été notés par les participant·es comme centraux pour l'articulation de la formation et son ancrage dans le projet personnel du jeune.



## Pour l'action : un guide & des outils de parcours

La recherche participative au départ de la production de ce guide a conduit les participant·es à favoriser la collecte et la production d'outils de parcours, susceptibles de faciliter les transactions entre le jeune et les différents lieux de sa formation.

Leur présentation fait l'objet d'un Guide Pédagogique, dont voici le canevas :

- Chapitre 1 : « Comprendre la formation en alternance », aborde les enjeux institutionnels.
- Chapitre 2 : « Comprendre le jeune, sa relation à l'école, au travail et à lui-même. »
- Chapitre 3 : « Faciliter les relations entre le·la jeune et le centre de formation : posture de l'accompagnateur (ou du référent). »
- Chapitre 4 : « Faciliter les relations entre le·la jeune et le lieu de stage : posture du tuteur. »
- Chapitre 5 : « Faciliter les relations entre les accompagnateurs et les tuteurs : complémentarité des rôles. »
- Chapitre 6 : « Faciliter les relations entre les centres de formation et les entreprises : organes de médiation. »

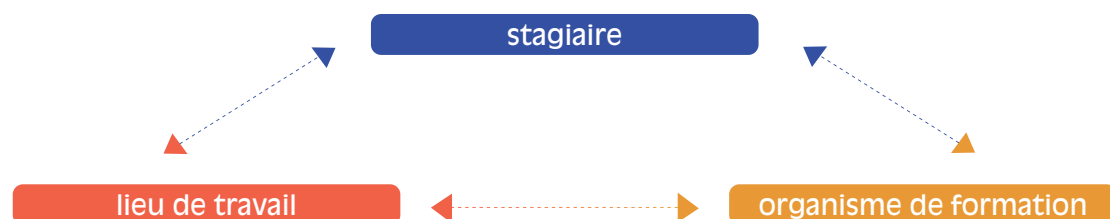
Nous sommes en faveur de l'écriture inclusive mais, pour la clarté du propos, nous avons maintenu dans certaines fiches le masculin neutre.

Ainsi, les termes « accompagnateur », « référent », « tuteur », « apprenant », « stagiaire », « jeune », « formateur », ... comprennent **toujours** leur équivalent féminin.



# Comprendre la formation en alternance

En Belgique francophone, le dispositif de la formation en alternance des 15-25 ans est un parcours pédagogique coconstruit basé sur une relation triangulaire entre le stagiaire, l'organisme de formation et le lieu de travail. Ce dispositif alterne des cours théoriques et des cours pratiques, avec des temps de travail en milieu professionnel. Il s'adresse à des jeunes à profils divers ayant opté pour ce type de formation.



## OBJECTIFS

Réfléchir à une posture d'accompagnement des stagiaires apprenant·e·s en fonction du cadre spécifique de la formation en alternance, de son organisation et de la relation pédagogique instaurée.

Favoriser un cadre d'insertion en institution permettant au·à la jeune de développer une identité professionnelle fière, c'est-à-dire propice à son épanouissement et à son émancipation.

Amener des jeunes ayant opté pour l'alternance, qui ont parfois un profil « non scolaire », à se familiariser progressivement avec le monde de l'institution tout en acquérant des compétences transversales, transférables d'un contexte de travail à un autre.

## ACTEURS

Pour l'enseignement obligatoire : Les CEFA ;

Pour la formation professionnelle : l'IFAPME en Wallonie et le SFPME pour Bruxelles.

Les apprenant·e·s en alternance sont soit soumis·e à l'obligation scolaire à temps partiel (entre 15 et 25 ans) soit dégagé·e·s de l'obligation scolaire (plus de 18 ans). Ils·Elles ont la possibilité de terminer leur parcours de formation jusqu'à 25 ans.

Tou.te.s les apprenant·e·s bénéficient d'une rétribution de la part de l'institution accueillante du·de la stagiaire.

Pour plus d'information consultez [le site de l'OFFA](http://formationalternance.be) (formationalternance.be)

## Caractéristiques de la formation

L'insertion socioprofessionnelle du·de la stagiaire apprenant·e est facilitée par un **accompagnement personnalisé** tant dans l'organisme de formation qu'en institution. Cet accompagnement est réalisé par les fonctions des tuteur·rice·s, des accompagnateur·rices et des référent·es.

L'accompagnateur·rice est la personne centrale au cœur de ce dispositif en lien étroit avec les formateurs, le stagiaire et les tuteurs, il coordonne la formation. Dans le cadre de l'apprentissage, l'accompagnateur·rice est appelé référent·e.

Le·la tuteur·rice est la personne clé dans l'institution qui accompagne son insertion et son apprentissage en lien avec l'accompagnateur·rice.

Le parcours se négocie, en fonction de l'âge et du cursus scolaire pour les CEFA, et de manière générale en fonction de la filière de formation choisie et de l'évolution particulière du·de la stagiaire apprenant·e.

Le dispositif repose sur une articulation harmonieuse entre les 3 pôles : le·la stagiaire apprenant·e, l'organisme de formation et l'institution. Ces trois acteurs de l'alternance sont liés par deux types de contrats.

### Un contrat pédagogique qui comprend :

- Le plan de formation personnalisé qui décrit les apprentissages réalisés en l'institution et en centre de formation
- Une répartition des responsabilités et des engagements de chacune des parties
- Un système d'évaluation

### Un contrat d'alternance notifiant :<sup>1</sup>

- La durée du contrat
- Les obligations des parties
- Les horaires
- La rétribution des stagiaires
- Les modalités de fin de contrat

Ces transactions s'organisent autour de la maturation progressive du projet d'insertion du·de la jeune stagiaire. Elles sont en grande partie menées par l'accompagnateur·rice ou du référent·e afin d'assurer la cohérence de la formation pour le·la stagiaire apprenant·e.

note 1 - Le contrat d'alternance est le contrat prévu dans l'Accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles, le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et de la Commission communautaire française. Cependant, d'autres type de contrat peuvent également permettre de valider une formation en alternance (contrat à temps partiel, convention de stage)

## Conditions d'accès pour les apprenants

Moyennant des conditions minimales d'accès en termes de fréquentation dans l'enseignement secondaire, l'alternance pour jeunes est organisée

- Au sein des établissements d'enseignement secondaire ordinaire ou spécialisé (relevant de la FWB) en collaboration avec et via l'un des 43 Centres d'Education et de Formation en Alternance (CEFA) reconnus (en termes de volume, ils représentent ~131 options / formations organisées pour 8.700 apprenants en 2020-21 dont 1.200 à Bruxelles),
- Selon la formule « APPRENTISSAGE » au sein de la formation professionnelle, (relevant de la Wallonie et de la Cocof) respectivement via l'une des 7 ASBL réparties sur 24 sites de l'IFAPME (en termes de volume, elles représentent en Wallonie, ~44 options / formations organisées pour 4.100 apprenants) et le SFPME / EFP (un site de formation localisé sur le territoire de la commune d'Uccle, ~26 options / formations organisées pour 600 apprenants).<sup>2</sup>

## POUR ALLER PLUS LOIN

L'enseignement en alternance ne se limite pas à l'enseignement secondaire. Il existe plusieurs types de formation en alternance dans l'enseignement supérieur. Retrouvez toutes les informations sur [le catalogue de formations de l'OFFA](https://formationalternance.be) (formationalternance.be).

L'enseignement en alternance des CEFA facilite l'accès des apprenants à des filières qualifiantes reconnues.

## (Ré-)ouvrir les possibles<sup>3</sup>

Cette fiche est à utiliser au moment de l'accueil en centre de formation et lors de l'accompagnement du jeune en entreprise.

*Ces événements ont pu se dérouler il y a fort longtemps.  
Ou bien allaient-ils se produire dans un lointain futur ?  
Plus personne ne le sait vraiment.*

Hayao Miyazaki, « Le voyage de Chihiro ».

## CONTEXTE

En 2023 encore certains parents de milieu populaire présentent leur enfant à l'entrée du CEFA de cette manière : *"Il a tout raté, alors il vient au CEFA"*.

Quand le jeune arrive dans un centre de formation en alternance, il a quelquefois subi un parcours socio-scolaire compliqué. Il a des difficultés importantes à se situer, à savoir qui il est pour pouvoir s'orienter.

## OBJECTIFS

Accompagner le développement personnel du jeune et son parcours dans l'alternance. Aborder autrement la relation pédagogique. Instaurer des espaces-temps pour marquer la sortie d'un système d'orientation par la relégation et l'entrée dans un monde axé sur des pratiques pédagogiques actives. Entrer avec l'apprenant dans un récit et un regard positif sur son parcours.

Le Module de Formation Individualisé (MFI) est prévu pour accueillir ces jeunes en recherche d'orientation et le préparer à l'entrée dans une nouvelle culture de la formation, la formation en alternance. Ce module facilite l'évolution personnelle du jeune qui était la préoccupation première au moment de la création des CEFA.

*Tu trembles parce que  
tu n'es pas encore  
réellement prête ?*

voir B2 **m'orienter correctement pour gagner du temps : suis-je fait pour l'alternance ?**

note 2 - Voir le rapport publié en 2023 par Agir pour l'Ecole à la demande des gouvernements de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), de la Wallonie, de la Région Bruxelles-Capitale (RBC) et du Collège de la Commission communautaire française (Cocof) : [Etat des lieux pour un renforcement de l'Enseignement qualifiant et de la formation professionnelle, en particulier l'alternance](https://emploiwallonie.be) (emploiwallonie.be)

note 3 - Cette fiche est reprise d'un document intitulé Pédagogie Adaptive. Autrice : Jeanouche Zafrenios, formatrice au CEFA de Liège et ancienne coordinatrice pédagogique pour la FESEC.

Amenez-moi à ce  
dénomme tuteur  
en entreprise...

## La Reconnaissance

- Dans les expériences présentées ici, les intervenants ont utilisé une combinaison de modes collectif et individuel. Cette combinaison, outre qu'elle neutralise certains désavantages de ces 2 modes pris séparément (*tension entre passivité et rythme, etc.*) provoque une stimulation tout en donnant l'impression au jeune d'une formation sur mesure qui le pousse à s'impliquer directement en suscitant son intérêt.
- Les formateurs s'adressent à l'ensemble du groupe des jeunes (de 4 à 8) et favorisent leur expression. Cependant, conscients de la diversité des parcours des jeunes, ils entament leur formation -mathématique, sociale, générale, relationnelle- en utilisant la référence du jeune comme point de départ, d'accrochage (sa culture, son milieu social, sa relation, etc.) comme stimulateur-déclencheur d'un intérêt qui donnera lieu à une activité qui prend des formes très diverses par la suite.
- Ils rendent la formation attrayante en suscitant la curiosité par le biais de mises en situation nouvelles (le mime, le masque, le lieu, les personnes...) jamais vécues par les jeunes jusque-là (ou parfois vécues et validées par leur expérience ou une activité dans le second mi-temps quand elle existe).
- Ils utilisent en l'améliorant, ce que J.F. Herbart appelle "l'introduction aperceptive" qui consiste à intégrer une expérience nouvelle (et positive) aux expériences passées du jeune (prise de conscience, parallélismes, recadrages culturels-sociaux, etc.), à situer la question à traiter par rapport à la reconnaissance de la référence du jeune, son identification, le rappel des faits la constituant, etc. et ainsi provoquer la motivation du jeune.  
Un problème apparaît cependant, après cette première étape : "le maintien du contact", la sauvegarde de cette motivation à long terme.

T'es pas méchante en  
fait, je t'embauche...

## La Motivation

Dans les CEFA, la motivation consiste en l'exploitation d'intérêts réellement ressentis par les jeunes. Du point de vue psychologique, la motivation est l'incitation générale à agir caractérisant un organisme supérieur en état de besoin ; elle est la composante dynamique du besoin, celle qui fournit à l'individu l'énergie nécessaire à son comportement.

Trois grandes techniques de motivation ressortent clairement de ces expériences.

1. La motivation-sensibilisation : la prise de conscience qui consiste à créer une expérience vécue. Le jeune est placé dans une situation telle que l'acquisition du savoir-être, faire, est ressentie comme nécessaire.
2. La motivation relationnelle-pédagogique, qui consiste à créer une situation relationnelle motivante en présentant le moment vécu (un comportement, une question...) sous la forme d'un problème. Le jeune est mis dans une situation qui exerce une telle pression que pour en sortir, il faut nécessairement passer par un savoir-être.
3. La motivation réaliste, qui consiste à partir des besoins réels des jeunes (*se loger, manger, "survivre"...*) pour déboucher sur des réalisations pratiques (*trouver un appartement, un travail et/ou un organisme d'aide, etc.*).

La situation doit être suffisamment pressante pour susciter une réaction ou un acte.

Elle doit comporter plusieurs issues, possibilités, afin que le choix en revienne au jeune. Elle doit rester "tolérable" pour le jeune sans quoi elle déclenche l'agressivité.

N.B. : la modification de la relation jeune/intervenant qui résulte de cette approche est un facteur indéniable de motivation pour les 2 intervenants.

Être pirate,  
c'est être prêt à  
risquer sa vie !

## Les essais et erreurs

Dans les CEFA, ce travail par essai(s) et erreur(s) traverse une grande partie des activités. En effet, qu'il s'agisse d'expériences humaines, professionnelles ou théoriques, le jeune est mis dans des situations réelles d'essai et d'expérimentation.

La pédagogie des CEFA prévoit que le jeune puisse opérer par essais-erreurs à tous les niveaux afin de provoquer chez lui le changement : (au niveau des comportements, de la théorie, de la pratique).

Cette méthode d'apprentissage ne porte ses fruits que lorsque l'évaluation est permanente et omniprésente à toutes les étapes de la progression.

Le jeune dispose de l'information (formelle - informelle - technique) pour apporter une solution au problème qu'il rencontre.

On se réfère ici à E.T. Hall qui émet l'hypothèse que "L'homme opère sur 3 niveaux : formel, informel et technique. Chacun est présent dans toute situation, mais l'un domine toujours dans un instant donné. Le passage d'un niveau à l'autre est rapide et l'étude de ce passage est celle du processus de changement."

Il est intéressant de mettre cette hypothèse en parallèle avec l'enseignement en alternance et de voir comme elle se vérifie.

- **Aspect formel** apprentissage structurel, en fonction d'un modèle, d'un projet, d'objectifs poursuivis et de séquences à évaluer ;
- **Aspect informel** relation éducative, interactions entre les diverses informations apportées par l'ensemble des sources d'informations ; patrons, ouvriers, jeunes, organisations sociales, médias, centre de formation, etc. Interactions entre les différents « savoirs » ;
- **Aspect technique** tous les éléments (outils, matière, etc.) nécessaires à la réalisation de l'objectif poursuivi - apprentissage au sens strict, passation des différents savoirs et évaluation technique.

Lorsque ces 3 composantes sont réunies, le travail par l'essai provoque réellement un changement au niveau du jeune. Il est responsable de la concrétisation de la solution, du projet... (une relation, une construction, un stage).

Le jeune a l'occasion de vérifier son hypothèse par sa propre évaluation, celle des pairs et l'évaluation expérimentale, l'erreur est constructive et dynamique, le jeune la découvre et y remédie personnellement ( tâtonnements, essais/erreurs).

Le rôle du formateur est de mettre le jeune en situation de recherche afin de mettre en jeu un maximum d'opérations mentales et de les favoriser en développant un grand nombre de manipulations. (le stage, les apprentissages pratiques sur de réels lieux de travail, le regroupement, la synthèse des diverses manipulations et la redécouverte mentale des différentes opérations effectuées).

## CONCRÈTEMENT

Les activités de développement personnel du jeune peuvent prendre place au moment de l'accueil du jeune, mais aussi au long de son parcours. Elles favorisent la conscientisation et l'acquisition des soft skills et à plus long terme une insertion professionnelle émancipatrice.

Public : Cette approche s'adresse à des jeunes démotivés et/ou sans demande, ou motivés, mais craignant le contact avec l'entreprise.

## Composantes

- Préparation humaine, psychologique et sociale,
- Jeux de rôles, négociations, communications, débats.
- Exercices de groupe en vue d'objectifs comportementaux, tels que le respect de soi, des autres, la confiance en soi, aux autres, l'aptitude à accepter, à refuser.
- Description des limites des personnes/du centre/de l'entreprise/de la société.
- Explications, parallélismes avec la vie du jeune.
- Possibilité pour le jeune de(re)trouver la sécurité.
- Reconnaissance et valorisation du jeune pour ce qu'il est.

Tous les aspects de la vie du jeune doivent pouvoir être considérés : logement, famille, culture/apprentissage, drogue/alcool, situation affective et expérience du travail.

Ce modèle fait appel au **travail pédagogique individualisé**.

Je n'ai trouvé personne  
à qui faire confiance  
quand ils ont vu à quoi  
je ressemblais

Je ne veux pas choisir  
entre l'argent et la liberté,  
je veux les deux !

Il consiste à instaurer un système de contrat hebdomadaire (mensuel) que le jeune fixe avec le formateur de chaque activité.

Il permet au jeune une libre organisation de son travail pourvu qu'il respecte le contrat fixé ; et introduit une standardisation et une évaluation progressive des diverses acquisitions et un système de décodage de la "demande" du jeune.

Cette approche remédie à l'individualisme excessif par des activités collectives, de type éducatif, culturel, sportif et professionnel.

Ce système est très performant avec des jeunes de niveaux hétérogènes. La collaboration de plusieurs formateurs est indispensable.

## Le travail collectif ou par projet

Le groupe de jeunes s'organise autour d'un projet commun (un thème central) qui part des centres d'intérêt du jeune et de son expérience, et s'étend sur plusieurs formations (bâtiment, calcul, français, art, sport...). Le thème est suffisamment étendu pour couvrir un projet de longue haleine découpé en plusieurs séquences finalisées.

Tu gagneras gros si  
tu décides de faire  
équipe avec moi...

Le formateur part des intérêts pratiques des jeunes pour élaborer les savoirs. La formation générale et la formation pratique visent à la formation "culturelle" par des voies convergentes. Les activités sont regroupées par thèmes ou ateliers correspondant à des demandes, des besoins qui s'extériorisent sous forme d'intérêts. Ces intérêts sont utilisés comme stimulateurs d'activités nécessitant des apprentissages aux points de vue personnel-relational, connaissances, savoir-faire, tous ces apprentissages sont explorés sous divers aspects (règles du groupe, informations, aptitudes, attitudes... prolongements, intérêts nouveaux, etc....) en rapport avec les tendances du jeune. Les jeunes choisissent leurs tâches souvent en fonction de leurs compétences individuelles en vue de l'objectif à atteindre, leur planning, leur rythme, etc. L'exploitation des liens, des interactions entre les diverses informations apportées (travail au niveau comportemental, des connaissances théoriques et pratiques) suppose l'organisation d'un plan de travail collectif entre adultes.

## TÉMOIGNAGE

Chaque jeune est une personne, une existence vraie

Alain, formateur au centre de Namur, estime que beaucoup de jeunes du CEFA sont non seulement des laissés pour compte de l'enseignement, du marché du travail, mais également de la vie sociale en général.

Leur parcours leur a fait endurer un grand nombre de frustrations et d'injustices. Pour combler ce vide humain et social, Alain leur propose une série de rencontres et de visites ayant pour objectif la visualisation d'endroits, de repères, de portes ouvertes où ils seraient susceptibles de demander de l'aide.

D'après lui, une information neutre entre 4 murs est inutile avec ce type de jeunes. De plus, "il est important qu'ils puissent voir, toucher et se retrouver dans des lieux ignorés jusque-là". Quelles que soient les actions proposées, négociées, imposées, il faut avant tout donner aux jeunes un maximum d'informations et d'outils nécessaires afin de comprendre les possibilités existantes, prendre du recul sur leur vie, élargir leurs compétences, leur horizon.



Consacrer du temps à l'information, à l'accueil, à l'accompagnement du jeune et par la suite à la formation est peine perdue si on ne les aide pas en parallèle, par des conseils, à interpréter les outils sociaux et à s'en servir. La visite des organisations sociales (CPAS, infor-jeunes, infor-drogues, jeunes CSC, FGTB, croix rouge, mutuelle, JOC, plannings familiaux, etc.) amène, outre cette ouverture, un accroissement des responsabilités de chacun. Pour lui, chaque jeune est une personne, un individu unique, une existence vraie qui doit se situer très vite par rapport à lui-même, aux adultes, aux institutions et à la société s'il ne veut pas être en marge.

Alain travaille en "duo" avec Caroline, sa collègue-formatrice des cours généraux. Ils estiment tous deux que ces "informations sociales" sont d'importance majeure pour les jeunes, et en font une séquence obligatoire par laquelle passent tous les jeunes du centre au moins une fois. Le groupe dont s'occupent Caroline et Alain est constitué de 14 jeunes et tous les jeunes de la formation suivent un module de formation sociale à raison de 4 x 1 journée.

Pour atteindre ses objectifs, l'activité (outre le départ et le retour en voiture qui soude le groupe et le sécurise) est prise en charge par les animateurs des institutions qui accueillent les jeunes (les 2 formateurs ayant un rôle d'observateur/ d'accompagnant).

(Extrait de Pédagogie adaptive, Jeanouche Zafirenios, FESEC, 1991, archive le Grain asbl)

## CONCLUSION GÉNÉRALE

(à propos de la pédagogie "adaptive" mise en œuvre au début de la création des CEFA)

Cette méthodologie d'adaptation de la formation au jeune fait référence aux caractéristiques suivantes qui se réfèrent également aux méthodes dites actives :

- La motivation interne du jeune est stimulée et participe à sa formation, ce qui est acquis par ce biais est un changement au niveau de l'"être" (comportements, attitudes, estime de soi), de la démarche et non directement un changement au niveau du "savoir".
- L'activité dans le sens de l'action, de l'expérimentation, qui fait de la formation qui favorise les échanges et permet au jeune de s'engager dans cette action.
- L'individualisation : la formation ne peut intéresser chacun qu'en s'adaptant à chacun.
- Le contact social : le travail en groupe favorise la formation sociale, humaine, l'apprentissage de la coopération et de la solidarité : utilisation du groupe comme référence.
- La pédagogie du problème : le jeune est confronté à des situations réelles (travail, stage, groupe, etc..) et est responsable de leur résolution.

## Comprendre la pédagogie de l'alternance

A1

Comme nous l'avons exposé dans la première partie, la mise sur pied d'une formule d'alternance à côté de l'enseignement de plein exercice en Belgique francophone relevait, dans les années 80 et 90, d'une volonté d'ouverture de l'enseignement à des partenariats avec le monde socio-économique mais aussi à un public de jeunes qui ne trouvait pas sa place sur les bancs de l'école telle qu'elle était conçue.<sup>4</sup>

Force est de constater qu'en 2023 la formation en alternance se décline à l'intérieur de différentes institutions en tensions entre l'enseignement de temps plein et l'apprentissage. Il s'agit pour les différents acteurs de déployer une souplesse pédagogique importante pour soutenir les parcours des jeunes.

### OBJECTIFS

- Faciliter le parcours des jeunes entre l'enseignement de temps plein et la formation en alternance
- Expliciter l'approche pédagogique spécifique de l'alternance basée sur l'articulation de trois mondes : celui du jeune, celui de la formation et celui du travail.

### COMMENT ?

Identifier les types d'alternance selon les modes de collaboration entre les pôles formation en institution et selon l'intention pédagogique.

|                 | Observation | Socialisation | Qualification | Perfectionnement |
|-----------------|-------------|---------------|---------------|------------------|
| Fusion          |             |               |               |                  |
| Juxtaposition   |             |               |               |                  |
| Complémentarité |             |               |               |                  |
| Articulation    |             |               |               |                  |

Placer le modèle de formation auquel vous participez dans ce cadre à partir de deux critères :

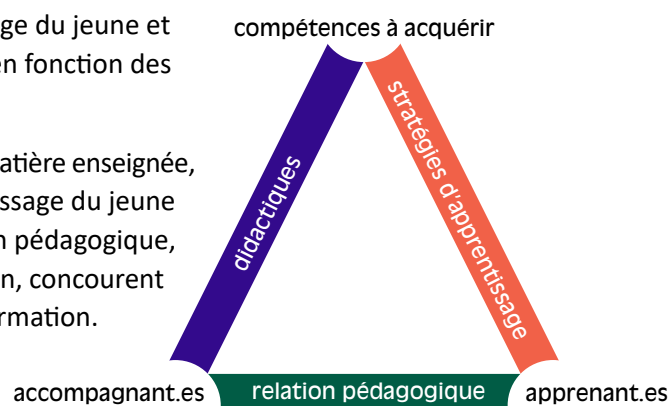
- Fusion, juxtaposition, complémentarité ou articulation entre les lieux de formation.
- Étape du parcours du stagiaire.

note 4 - Pour être tout à fait complets, notons que certains centres de formation en alternance relevant de l'IFAPME sont plus anciens. Côté enseignement, c'est en 1989 que la compétence est transférée aux Communautés.

note 5 - TILMAN, F., DELVAUX, E., Manuel de la formation en alternance, Chroniques Sociales, 2000. pp.22

Identifier les stratégies d'apprentissage du jeune et les modes de relation pédagogique en fonction des objectifs poursuivis.

Au-delà de la didactique propre à la matière enseignée, l'identification des modes d'apprentissage du jeune et l'adaptation des modes de relation pédagogique, en fonction de l'étape de sa formation, concourent à l'articulation harmonieuse de sa formation.



### Les stratégies d'apprentissage<sup>6</sup>

Comment le jeune stagiaire apprend-t-il ?

► Il apprend en **exécutant et en répétant**. La méthode du drill consiste à faire répéter des opérations souvent limitées à des micro-objectifs jusqu'au moment où l'action est mémorisée.

Indication : Acquisition de connaissances élémentaires, d'opérations standardisées, d'habiletés manuelles ou physiques prédéterminées.

► Il apprend en **observant et en imitant**. Le tuteur ou l'accompagnateur est un modèle. L'apprenant ne s'investit pas dans sa formation au-delà de ce qui lui est demandé. Il fait ce qu'on lui demande et intègre ce qu'on lui apprend et qui est prévu dans le plan de formation.

Indication : Acquisition de connaissances standardisées plus complexes.

► Il apprend en **s'imprégnant**, en vivant dans le milieu de l'institution. On apprend sa culture.

Indication : Acquisition de pratiques de normes, de valeurs, présentes dans un contexte.

► Il apprend en **recevant une information**. Le tuteur est un émetteur qui adresse un message au formé. A lui d'adresser un message clair, complet...

Indication : Acquisition de notions et de contenus simples non discutables.

► Il apprend en **posant des questions**. Le tuteur accepte d'être interrogé, de recevoir un feedback et des réactions des formés.

Indication : Acquisition de notions complexes et de théories.

► Il apprend en **cherchant**. Le tuteur encourage le tâtonnement expérimental et la recherche, son rôle devient de fournir des outils à l'apprenant pour qu'il devienne autonome.

Indication : Trouver des réponses à un problème posé, découvrir des savoirs nouveaux.

### La didactique

Comment le tuteur met-il les compétences à la portée du jeune ?

La didactique va dépendre du type de métier spécifique, du contenu des savoirs, savoirs être et habiletés à acquérir. (Voir FO D. 3 : Comprendre son type de tutorat)

### La relation pédagogique

Les pédagogues distinguent trois types de relations pédagogiques (nommées Mode de Travail Pédagogique - MTP).

- MTP1 : centré sur le tuteur, l'accompagnateur ou le formateur (le savoir et le pouvoir sont chez le formateur)
- MTP 2 : Centré sur les participants (le savoir et le pouvoir sont chez les participants)
- MTP 3 : Centré sur les différents acteurs (le savoir et le pouvoir sont partagés)

Suivant les stratégies d'apprentissage du jeune, l'étape de sa formation, le tuteur choisira un mode plus frontal, plus participatif ou alliant les allers retours entre les deux.

### POUR ALLER PLUS LOIN

Triangle pédagogique et pédagogie actives : [https://m1pemeefcergy.files.wordpress.com/2015/05/jean\\_houssaye\\_triangle\\_pedagogique.pdf](https://m1pemeefcergy.files.wordpress.com/2015/05/jean_houssaye_triangle_pedagogique.pdf)

Conception de la formation en alternance et outils : Le Manuel de l'alternance, Francis Tilman et Etienne Delvaux, Chronique Sociale, EVO, 2000

[Modes de relation pédagogique et éducation permanente](#) (ciep.be)

note 6 - TILMAN, F., DELVAUX, E., Manuel de la formation en alternance, Chroniques Sociales, 2000. pp.37-50

# Comprendre le jeune : sa relation à l'école, au travail et à lui-même

## OBJECTIFS

- Mieux connaître le public de l'alternance
- Mieux tenir compte des spécificités de ce public lors des contacts
- Faciliter le recrutement de stagiaires et leur fidélisation dans un secteur

## COMMENT ?

La formation en alternance a un rôle-clé pour permettre au jeune de développer une nouvelle image de lui-même :

- En lui reconnaissant le statut de stagiaire apprenant qui va lui permettre d'être celui qui apprend, celui qui a droit à l'erreur.
- En le familiarisant avec les nouveaux codes culturels d'habillement, d'utilisation du GSM, concernant les horaires, les pauses et temps de midi en rapport avec les valeurs de l'institution
- En identifiant et mettant en valeur les compétences initiales et en cours d'acquisition du jeune (fiche compétences transversales)
- En renvoyant au stagiaire apprenant des feedbacks positifs mettant en avant ses progrès ou ses réussites, celui-ci va pouvoir se reconstruire autour de la figure du travailleur.

## Comprendre ses rapports à l'apprentissage

Même s'il a choisi positivement ce type de formation, le jeune qui s'inscrit dans un centre a souvent suivi un itinéraire scolaire fait d'une accumulation d'étapes peu valorisantes. Ils ont souvent une image négative d'eux-mêmes, généralement accompagnée d'une perte de confiance dans leurs capacités d'apprentissages. Il s'agit de lui redonner confiance.

## Comprendre le sens du travail pour lui

La perspective d'alterner formation et travail est porteuse de beaucoup d'espoirs chez les jeunes : se former professionnellement, diminuer son horaire scolaire, se procurer de l'argent, ouvrir les portes du monde des adultes... Les formations par la pratique redéfinissent les frontières entre éducation et travail, créant de nouvelles conditions d'apprentissages alliant savoirs cognitifs et compétences techniques. L'impact de l'expérience en institution varie selon les circonstances dans lesquelles elle est vécue.

Le désir du jeune apprenant est de s'ancrer dans la vie réelle, de pouvoir être payé pour apprendre un métier. Ce paiement offre une forme de reconnaissance sociale pour le travail exécuté. Ce revenu facilite également l'accès à l'indépendance financière pour des jeunes dont la famille est en difficulté.

Il est important de prendre en compte que la socialisation par la pratique en institution se vit souvent en confrontation avec les habitudes du jeune. Les codes sociaux différents en famille, à l'école, avec les pairs et les réseaux sociaux induisent un repositionnement lors de la confrontation avec le cadre conventionnel de l'institution.

## Viser l'émancipation du jeune par le travail

Pour Francis Tilman, travailler suppose la confrontation à l'imprévu, à des résistances, qui contribuent à développer une intelligence du métier. Le travail est émancipateur s'il est une source de fierté et s'il amène à atteindre une certaine maîtrise professionnelle dont le travailleur est conscient. Il ajoute quelques éléments sources d'épanouissement dans la vie professionnelle :

- Le travail aura du sens pour le travailleur s'il est persuadé d'être indispensable à la réalisation d'une œuvre collective, d'utilité sociale et un produit/service de qualité.
- S'il est reconnu et valorisé comme contributeur à part entière de cette réalisation, s'il éprouve de la fierté d'y avoir participé.
- S'il partage une identité collective, s'il est flatté d'appartenir à une communauté professionnelle ayant sa propre culture et ses valeurs. Travailler est un acte de production pour lequel chacun attend une rétribution pécuniaire, mais aussi symbolique : la reconnaissance. Ce processus peut être compris comme une transaction dynamique entre une identité de départ stigmatisée et une identité positive qui se construit autour du travail.



L'enjeu du temps passé dans l'organisation est de permettre au jeune de développer des compétences techniques, sociales, mais aussi de le remettre en route...vers plus d'autonomie, vers une plus grande maîtrise de sa vie, de lui donner plus de capacités à s'impliquer dans des actions de transformation de sa situation de vie concrète. En bref, il peut prendre conscience de l'impact émancipateur du travail sur d'autres pans de sa vie.

Les expériences en milieu de travail, soutenues par une relation éducative personnalisée, valident un rapport positif à soi qui ouvre de nouvelles voies. Les jeunes vivent la relation au travail comme un temps de prise de conscience des atouts qu'ils possèdent et sur lesquels ils vont pouvoir s'appuyer, ainsi que des fragilités dont ils vont devoir tenir compte. Les expériences positives vécues dans l'organisation vont constituer une base d'appui pour affronter les difficultés qui ne manqueront pas d'apparaître ultérieurement dans leur vie personnelle et professionnelle.

## Le reconnaître comme travailleur en devenir

Travailler amène ainsi le jeune à redéfinir son identité tout à la fois en continuité et en rupture avec son ancienne personnalité et en articulation avec son projet et son environnement.

Reconstruire avec lui une identité fière, c'est agir sur trois plans, l'estime de soi, la reconnaissance de l'autre et l'appartenance à une communauté.

Cette redéfinition appartient au parcours de chacun. Elle s'enracine dans la relation tuteur-apprenti vécue sur le lieu de la formation professionnelle.

## Le Déclic

Certains parlent de « déclic ». Ils se sont rendu compte, à un moment donné, qu'ils devaient réussir leurs études, non pas pour leurs parents, mais bien pour eux-mêmes. Ils ont compris que suivre des cours, obtenir un diplôme était indispensable pour pouvoir assumer leur vie future. Ils ont anticipé leur avenir et ont pris conscience de la nécessité de suivre une formation. Cela traduit une prise de conscience, une prise de recul par rapport à la situation dans laquelle ils se trouvaient, face à leur parcours scolaire. Que veulent-ils réellement ? Quelle formation pourrait mieux leur convenir ? Envie de terrain, de travailler, d'être actifs, ils se réorientent de la sorte vers le système en alternance qui leur offre certaines choses (apprentissage d'un métier, pratique, cours, etc.) qu'ils n'avaient pas trouvées dans l'enseignement de plein exercice.

## POUR ALLER PLUS LOIN

LEMAIGRE, T., *Accompagner les premiers pas dans la vie professionnelle des jeunes éloignés de l'emploi dans les organisations privées d'aide à la personne : Quelques points d'attention pour ne pas tâtonner*, CERSO, 2018 ([en ligne sur tutorats.org](https://tutorats.org))

## Pourquoi et comment, se former en alternance ?

Cette fiche présente dans les grandes lignes le principe de l'alternance et les ressources destinées aux apprenants sur ce sujet.

### COMMENT ?

Le site Alt + a spécialement été conçu pour faire la promotion de l'alternance auprès des jeunes.

#### L'ALTERNANCE, C'EST QUOI ?



<https://www.alt-plus.be/>

Le site de l'OFFA propose des témoignages, vidéos, tests, trucs et astuces sur l'alternance

[Offa - Apprenant \(formationalternance.be\)](https://formationalternance.be)





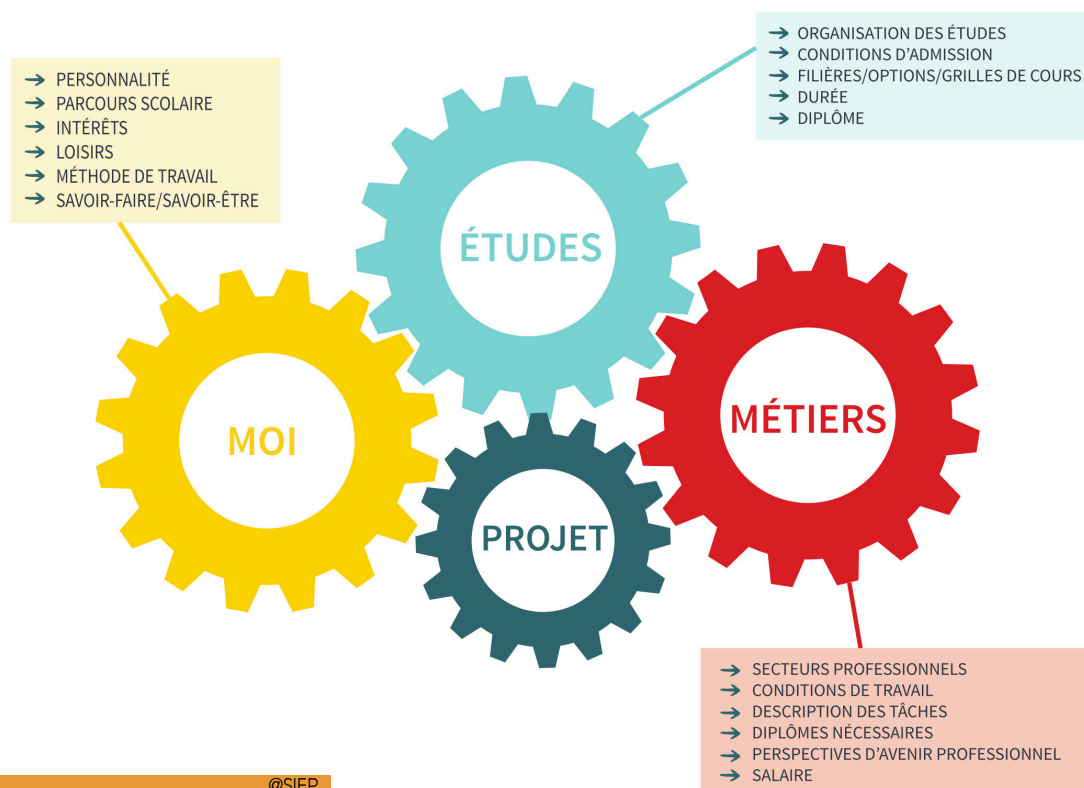
## M'orienter correctement pour gagner du temps : suis-je fait pour l'alternance ?

Donner aux jeunes candidats à l'alternance des outils pour parfaire leur orientation et choisir l'alternance en connaissance de cause. La fiche s'inspire du contenu du site [C'est quoi l'orientation ? \(monorientation.be\)](http://monorientation.be)

### COMMENT ?

S'orienter, c'est à la fois se connaître, connaître les métiers et les formations qui permettent d'y accéder...

### ROUE DE L'ORIENTATION



### Modules de Formation individualisés : prendre ton temps te permettra d'en gagner !

Les participants à notre recherche sont formels : il vaut mieux être sûr de la voie qu'on veut suivre avant de chercher un stage chez un patron. Sinon, la désillusion peut te conduire au décrochage. Les premières compétences que tu auras acquises ne seront pas validées, et tu risques de te retrouver à la case départ.

Si tu n'es pas sûr, profite d'un super dispositif que les CEFA mettent à ta disposition : le MFI pour Module de Formation Individualisé.

Tu pourras ainsi :

- Mieux te connaître,
- Essayer différents métiers dans la pratique,
- Compléter tes connaissances de base,
- Apprendre à convaincre un patron de t'employer, afin de décrocher le stage qui te convient vraiment !

Le Collège Technique Saint-Henri de Mouscron te propose une vidéo sur le MFI.



[Module de Formation Individualisé - CEFA St-Henri Mouscron \(youtube\)](https://www.youtube.com/watch?v=...)

## S'orienter, c'est donc réfléchir et se poser des questions

Qu'est-ce qui est important pour toi ? Qu'est-ce qui t'intéresse ? Réussir ta vie, est-ce avant tout faire ce que tu aimes ? Exercer un métier qui correspond à ce que tu es, à ce que tu veux être ? Ou un métier qui te permet d'avoir du temps libre pour toi et ta famille ? Ou encore, avoir un bon salaire et un bon statut social ? Ou un mélange de plusieurs de ces éléments (car l'un n'empêche pas l'autre) ?

## S'orienter, c'est aussi bien s'informer

Pour pouvoir t'orienter en confiance, il est important d'être bien informé, d'avoir un état d'esprit positif et qui évolue. Tous les choix ne sont pas toujours possibles ou faisables. Mais face à un obstacle, il y a souvent d'autres opportunités : des formations auxquelles tu n'avais pas pensé, un autre chemin pour exercer le métier que tu aimes, des personnes qui te proposent de découvrir tes talents cachés ouvrant ainsi le monde des possibles.

## S'orienter, c'est, enfin, faire des choix

Lorsqu'on parle d'orientation, on pense aussi aux moments-clés où l'on pose des choix par rapport à son parcours scolaire : est-ce que je souhaite poursuivre mes études vers le supérieur ou plutôt travailler rapidement ? Quelle école secondaire propose un enseignement de qualification ?

### Les services d'orientation à destination de tous

- [Les cités des métiers de Bruxelles](http://citedesmetiers.brussels) (citedesmetiers.brussels), [les cités et carrefours des métiers en Wallonie](http://leforem.be) (leforem.be) informent et conseillent tous les publics, dès l'école primaire, en matière d'emploi, de métiers et de formations.
- [Le SIEP - Service d'Information sur les Études & les Professions](http://siep.be) (siep.be)  
Outre un site Internet riche en informations, le SIEP dispose de 8 centres & 1 point info à Bruxelles et en Wallonie. Ceux-ci informent, conseillent et orientent sur les études, les formations et les métiers. Le SIEP organise aussi 6 salons dédiés aux études, formations, métiers.
- Le réseau Infor-Jeunes met à ta disposition des informations concernant l'emploi, la formation et l'enseignement. Tu peux poser tes questions directement sur le site au moyen d'un questionnaire de contact ou t'adresser directement à un interlocuteur dans l'un des centres d'information jeunesse ou dans les permanences décentralisées. Pour consulter les informations du site ou trouver le centre Infor Jeunes près de chez toi : [inforjeunes.be](http://inforjeunes.be)
- [Le Mois du Qualifiant](http://enseignementqualifiant.be) (enseignementqualifiant.be) organise une série d'animations et d'informations pour mieux te faire connaître les ressources des formations organisées au niveau de l'enseignement.

## Ma formation, je m'y accroche !

Indiquer au jeune apprenant - qui peut passer par des phases d'abattement - comment revenir à l'objectif, notamment en envisageant les obstacles comme des expériences à poursuivre.

## CONSTATS

Les accompagnateurs soulignent l'importance de maintenir le lien de confiance tout au long de la formation :

Bilal : Avec une personne de confiance, j'ai eu facile à exprimer mes doutes sur la pertinence de continuer ma scolarité au vu de ma situation personnelle, elle m'a aidé à les confronter aux étapes que j'avais déjà effectuées, et aux quelques mois qu'il me restait pour obtenir ma qualification et mon diplôme du secondaire. J'ai pu alors me raccrocher à mon projet et envisager la suite de mon parcours en le reprenant là où je l'avais arrêté.

## COMMENT ?

- Renforcer l'estime de soi en valorisant les éléments positifs, lui donner le sentiment qu'il a les compétences nécessaires pour réussir à partir des succès et des échecs de ses expériences antérieures. Rebondir sur la positivité de l'erreur pour l'apprentissage et donc sur ses capacités à s'en servir comme d'un tremplin.
- Déterminer avec le jeune la cause de son découragement (cf. les deux schémas proposés ci-dessous) qui peut être multifactoriel.
- Prioriser avec lui les différents facteurs causals et en fonction, si nécessaire l'orienter vers un service adéquat ou une personne qui puisse l'aider de manière appropriée dans le domaine.
- Reprendre avec l'apprenant le cadre fixé en début de formation, tant dans la partie entreprise que formation, l'amener à s'exprimer sur son ressenti (ses freins et ses atouts) par le biais d'activités diverses (exemple, le schéma du cycliste ci-dessous...) et mettre en avant ses avancées aussi petites soient-elles.
- Lui donner les informations et des outils pour lui permettre d'effectuer une autoévaluation (grille, entretien).
- Comprendre les causes de son désarroi : prendre en compte sa situation personnelle sans jugement en reconnaissant les difficultés sans pour autant en faire des circonstances atténuantes, les attentes restent invariables.
- Favoriser l'esprit de groupe en des activités dans lesquelles les jeunes peuvent se rencontrer, communiquer, s'entraider et ce dès le début de l'année.

## CENTRE PMS (pour Psycho Médico-Social) ?

Un lieu d'accueil, d'écoute et de dialogue où le jeune et/ou sa famille peuvent aborder les questions qui les préoccupent ou les intéressent en matière de scolarité, d'éducation, de vie familiale et sociale, de santé, d'orientation scolaire et professionnelle.

Le Centre PMS est à la disposition des élèves et de leurs parents, dès l'entrée dans l'enseignement maternel et jusqu'à la fin de l'enseignement secondaire.

Le Centre PMS est composé de psychologues (conseillers et auxiliaires psychopédagogiques), d'assistants sociaux (auxiliaires sociaux), d'infirmiers (auxiliaires paramédicaux) et de logopèdes (auxiliaires logopédiques) qui travaillent en équipe.

Le Centre Psycho-Médico-Social est un service public gratuit.

Il travaille en toute indépendance vis-à-vis des écoles.

Le personnel est soumis au secret professionnel.

Les avis du Centre sont donnés à titre consultatif, c'est-à-dire que les parents ou ceux qui exercent l'autorité parentale gardent toujours leur liberté de décision.

La connaissance approfondie du monde scolaire et de son environnement lui permet une approche pertinente des situations rencontrées par les élèves et leur famille.

Le Centre PMS développe des partenariats avec différents services, dans le respect du secret professionnel et de l'intérêt de l'élève. Ses principaux partenaires sont les personnels scolaires et les services de promotion de la santé à l'école (SPSE).

Chaque établissement scolaire est rattaché à un centre PMS. La liste est accessible ici : [Quel centre PMS? | Association des Centres PMS libres du Brabant wallon](http://centrepms.be) (centrepms.be)

Source : Association des centres PMS libres du Brabant wallon

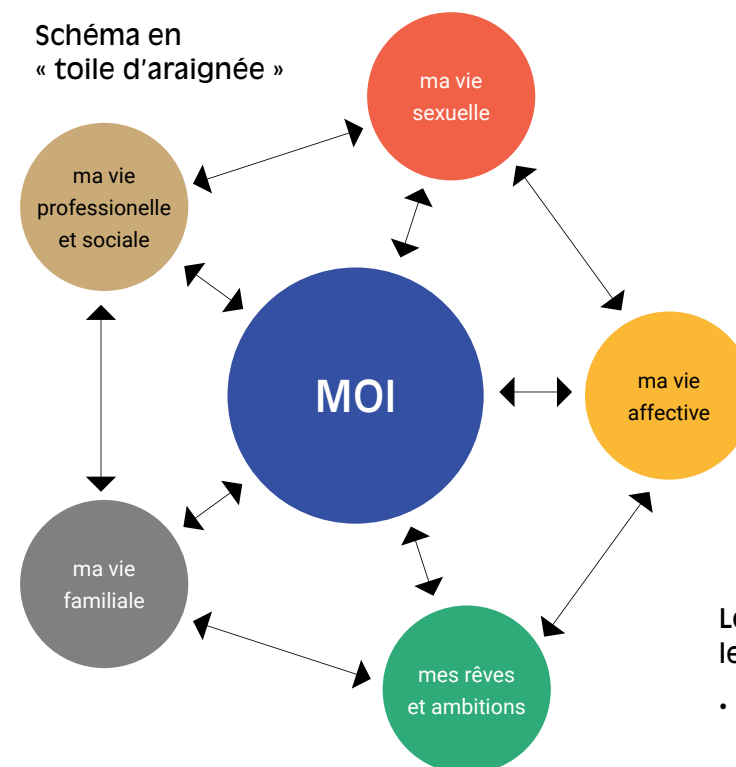
L'IFAPME, en Wallonie, et le SFPME/EFP, à Bruxelles, disposent également de services d'aide à l'orientation de leurs apprenants.

## EXEMPLES D'OUTILS GRAPHIQUES PERMETTANT AU JEUNE DE CERNER SES MOTIVATIONS, OBJECTIFS ET ATOUTS

### Évaluation prospective



### Schéma en « toile d'araignée »



### Les limites de l'outil, les blocages à lever

- Le nombre de jeunes à suivre en accompagnement est parfois important, le temps imparti à chaque jeune est limité.
- La présence aléatoire du jeune au sein du centre de formation.

## Bien communiquer et de façon non violente : décoder ses émotions et les exprimer grâce à la CNV

L'apprenant se trouve devant une difficulté de communication dans l'entreprise, dans le groupe de formation, ou dans sa vie de manière plus générale.

### OBJECTIFS

Apprendre à se connecter à ses besoins personnels, bien gérer les relations, à vivre un conflit, à donner un feedback de manière claire et non violente

Apprendre à décoder ses émotions et ses besoins et à les communiquer d'une façon acceptable, assertive et efficace avec chacun-e.

Démêler les jugements des observations, les pensées des émotions, les accusations des besoins et les exigences des demandes.

### COMMENT ?

Le processus de la Communication Non Violente (CNV) propose des questions simples et puissantes à la fois qui augmentent les chances de pacifier les relations dans les interactions complexes, potentiellement violentes. Ces questions abordent deux volets : soi et l'autre.

Le processus invite à

1. Explorer ce que nous ressentons et ce que les autres peuvent ressentir,
2. Réfléchir sur ce qui motive les actions des uns et des autres,
3. Raisonner en termes de besoins
4. Entrer en relation plutôt que chercher à avoir raison.

*C'est une technique  
que je peaufine  
depuis dix ans...*

#### 1/ Apprendre à s'écouter

Se poser ces trois questions est un acte de bienveillance envers soi-même qui facilite l'expression de soi :

- Qu'est-ce que je ressens ? (*les sensations dans mon corps, les émotions ressenties, mes pensées*)
- À quoi est-ce que j'aspire ? (*mes valeurs, mes motivations, mes besoins insatisfaits*)
- Qu'est-ce que je veux ? (*que je suis prêt à demander dans un langage positif et réalisable*)

Prendre un temps pour prêter attention à son propre vécu, pour clarifier ce qui se passe à l'intérieur et utiliser les messages des émotions pour comprendre ce dont on a besoin.

S'appuyer sur les 4 étapes (observation, sentiment, besoin, demande), pour découvrir ses besoins, ce qui lui donne de la clarté sur ce qui se passe en lui/ elle.

*Tu n'aurais pas une barque ?  
La mienne s'est fait  
engloutir par un tourbillon...*

#### 4 étapes

**O : observation** sans jugement (description neutre des faits ou du comportement de l'autre en termes d'observation sans juger ni évaluer)

| amour   | joie           | confiance  |
|---------|----------------|------------|
| intérêt | gratitude      | calme      |
| passion | optimisme      | détente    |
|         | émerveillement | admiration |
|         | excitation     |            |

besoins satisfaits

| tristesse | peur       | colère      | honte         | dégoût      | surprise     | jalousie     |
|-----------|------------|-------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
| souci     | inquiétude | impatience  | découragement | ennui       | incertitude  | envie        |
| déception | panique    | impuissance | remord        | écoeurément | stupéfaction | ressentiment |
| détresse  | terreur    | agacement   | humiliation   |             |              | haine        |
| désespoir |            | rage        |               |             |              |              |
|           |            | fureur      |               |             |              |              |

besoins non satisfaits

besoins non satisfaits à nourrir (= formulation du ou des besoins à l'origine des sentiments)

Les différents besoins (d'après la pyramide de Maslow) :

- **Sens** : j'ai besoin que je ce que je fais ait du sens pour moi.
- **Reconnaissance** : j'ai besoin que mon identité, ma culture, mes compétences, mes qualités, mes droits à apprendre, mes droits au travail, soient reconnus.
- **Appartenance** : j'ai besoin d'appartenir à un groupe, une famille, une classe, une équipe.
- **Sécurité** : j'ai besoin de me sentir en sécurité, d'être protégé physiquement, moralement, chez moi, en formation, au travail.
- **Survie** : boire, manger, dormir, me soigner, respirer.

#### Demande

(= expression visant à satisfaire un ou des besoins)


*Tu n'as jamais demandé  
à quelqu'un de te donner  
un coup de main ?*



## 2/ Apprendre à communiquer ses besoins : "ni hérisson ni carpette".

Lors d'un moment difficile :

- Parler de soi en "je", plutôt qu'en "tu" (pas de klaxon, tu, tu, tu, ...), pour inviter l'autre à faire de même
- Éviter l'escalade, l'emballement non contrôlé de part et d'autre
- Faire plutôt qu'essayer de faire (un pilote d'avion n'essaie pas d'atterrir, il le fait...)
- Entrer en relation plutôt que de chercher à avoir raison
- Éviter deux pièges importants : \*l'accusation de l'autre : "C'est de ta faute si..., on ne peut jamais discuter avec toi, ..." ou \*l'accusation de soi (auto-accusation) : "Je n'y arriverai jamais, j'ai toujours été nul, etc."



C'est terrible,  
un véritable  
drame se  
prépare !

### Construire un possible : la méthode DESC


1. Décrire la situation problématique sans l'interpréter :  
« Quand tu fais ceci, ... »
2. Exprimer son sentiment face à cette situation :  
« voici ce que je ressens ... »
3. Suggérer la recherche d'une solution : « Je propose ceci ou cela, ... »  
(demande claire et précise pour une solution)
4. Conclure en exposant les conséquences positives pour les deux personnes : « alors voici ce qu'il se passera positivement ... »



## 3/ Trucs pour réussir

S'exprimer de manière bienveillante dans la "vraie" vie peut prendre autant de formes que l'interaction avec cette personne. Cette situation précise appelle :

- Un temps de silence, une empathie silencieuse,
- Un langage habituel, courant, personnel, clarifié en nous-mêmes grâce au passage par les quatre étapes OSBD,
- Ne choisir qu'une à trois étapes du processus OSBD dans une interaction afin de ne pas tomber dans un langage mécanique, manquant d'authenticité,
- Habiller ces étapes d'un langage adapté à l'interlocuteur-riche.



C'est parfait,  
pile ce que je  
cherchais !

## SOURCES

Ce document est librement adapté du blog [apprendreaeducer.fr](http://apprendreaeducer.fr) et [veille-ton-leadership.com](http://veille-ton-leadership.com)

Les bulles et les illustrations sont librement inspirées de One Piece d'Eiichiro ODA, 1997.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Kotsou Ilios. Intelligence émotionnelle et management. De Boeck, 2015. (2e édition).
- Kotsou Ilios. Petit cahier d'exercices d'intelligence émotionnelle. Jouvence 2011.

## Développer les compétences transversales des stagiaires

source : le Grain 2020

La plupart des jeunes ne sont pas conscients des compétences qu'ils acquièrent grâce à leurs multiples expériences. Ils ont pour habitude d'être considérés comme incompetents. Dès leur arrivée et tout au long de la formation, les accueillants et les accompagnants peuvent attirer leur attention sur les compétences transversales qu'ils possèdent.

### Qu'est-ce qu'une compétence transversale ?

Les compétences transversales (ou soft skills) sont les aptitudes, comportements, capacités sociales et psychologiques qui ne sont pas propres à une profession, qui sont interdisciplinaires. On parle aussi de « savoir-faire comportementaux ». Une compétence transversale devient émancipatrice quand elle peut se transférer d'un contexte à un autre. (Voir technique des mini récits)

« Une compétence transversale est mobilisable dans des contextes et des situations différentes de ceux de l'apprentissage. » (Francis Tilman).

### OBJECTIFS

- Affiner ses compétences transversales, qui sont utiles dans toutes les sphères de la vie, y compris dans l'exercice d'un métier.
- Valoriser les compétences (psychosociales, organisationnelles...) acquises tout au long de la vie qu'il pourra mettre au service de l'organisation, parfois en adaptant celles-ci au contexte.
- Identifier avec lui les compétences spécifiques à sa future profession (gestes techniques, processus à suivre...) qui sont déjà acquises et les transposer dans un nouveau contexte de travail.

Quelles sont les compétences transversales importantes dans votre profession ?

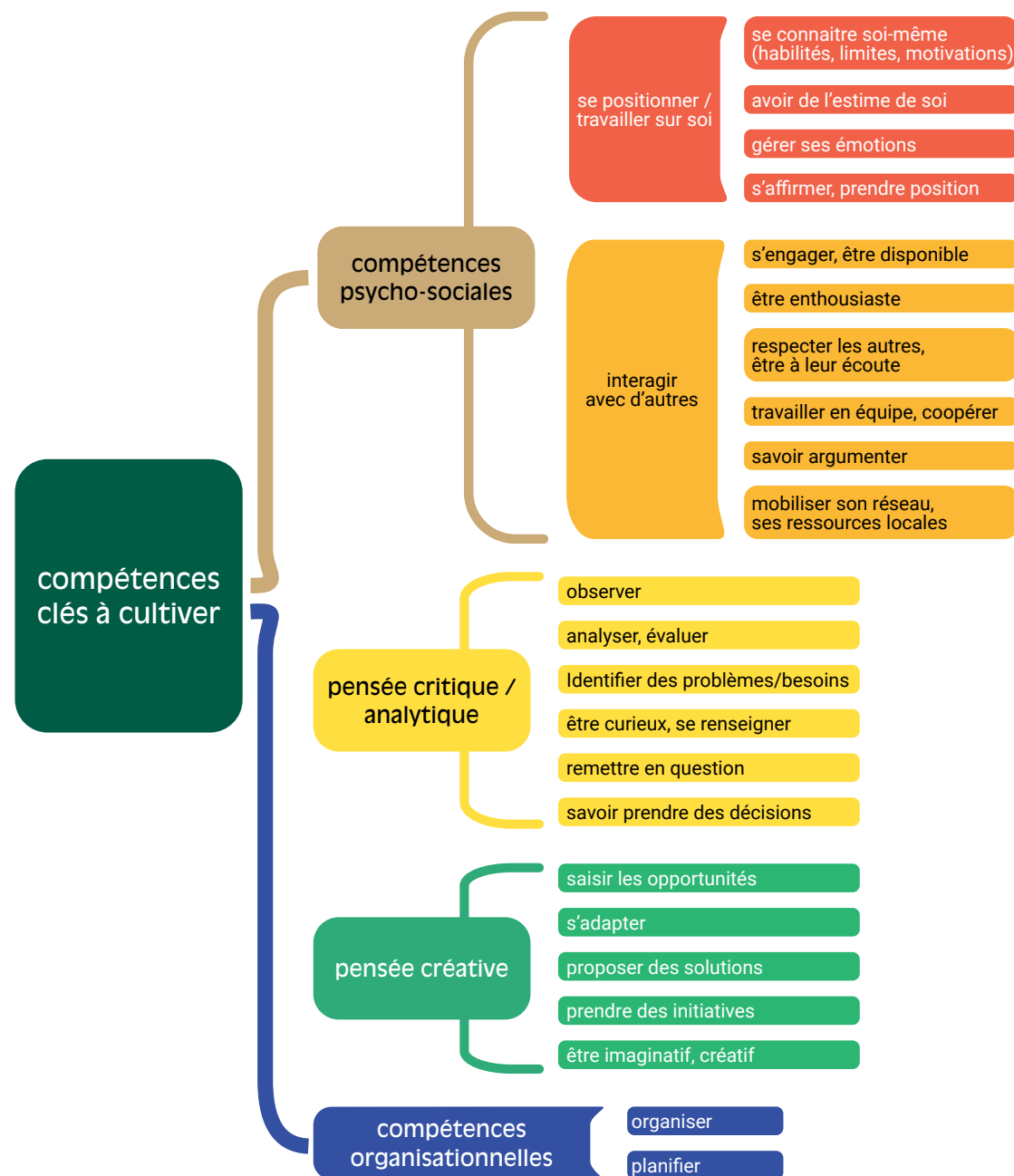
### COMMENT ?

#### Identifier et valoriser les compétences transversales

La première étape est de pouvoir identifier ces compétences transversales (chez soi et chez l'autre), de se donner des indicateurs de leur présence et de pouvoir les nommer. Certaines compétences sont tellement intégrées, évidentes, voire « naturelles » pour les individus (stagiaires ou tuteurs), qu'ils ne sont pas conscients de leur présence. On parle alors de « compétences implicites ou informelles ». C'est souvent le cas des compétences transversales.

Bien que souvent invisibilisées, ces compétences sont essentielles dans un contexte professionnel, car elles font la différence dans la mise en œuvre des compétences techniques. Développer ce type de compétences peut être utile au stagiaire dans bien d'autres domaines que le monde professionnel. Elles sont un facteur d'émancipation.

Le schéma ci-dessous structure une série de compétences transversales intéressantes pour favoriser l'émancipation des jeunes (et des moins jeunes) :



## L'accompagner pour qu'il progresse dans ces manières d'agir et de réagir, dans ses prises d'initiatives, son autonomie est un rôle essentiel du tuteur

La seconde étape est de les valoriser. Car ce n'est pas la présence mais bien la reconnaissance d'une compétence qui permet à l'individu de se sentir compétent. Lorsqu'un tiers reconnaît une compétence, elle acquiert une valeur aux yeux de la personne concernée et une valeur sociale. Parfois, la reconnaissance permet aussi de justifier consciemment la présence de cette compétence qui sinon, serait passée sous les radars.

« Il ne faut pas préjuger de la présence ou absence de compétences chez un jeune. Les acteurs (ayant participé au Labocompétences) évoquent largement les surprises que leur font les jeunes lorsqu'ils sont mis en activité, en situation ou en contexte de mettre en œuvre des compétences. Des jeunes présentant une image d'incompétence peuvent s'avérer parfaitement compétents en situation, mais l'inverse existe aussi. Les professionnels insistent largement sur le caractère contextuel de la possibilité pour les jeunes de mettre en œuvre des compétences et, pour les professionnels, de les identifier. Certains jeunes peuvent, par exemple, être à l'aise dans un cadre flou alors que d'autres ont davantage besoin de consignes claires. » (Raphaël Darquenne)

Il est donc d'autant plus important de mettre des mots sur ce qui est attendu et de valoriser les comportements adéquats. A partir de situations observées sur le lieu de stage, le tuteur peut entrer en dialogue avec le stagiaire pour qu'il puisse analyser ses comportements :

- Identifier ses forces dont il n'est pas toujours conscient,
- Percevoir les comportements qui ne sont pas adaptés, et ce, sans se sentir jugé, dans une logique d'apprentissage.

Si tu n'as strictement aucune autre compétence, fais briller mes chaussures.

Quelles sont les activités, les tâches du stagiaire qui pourraient mettre en lumière ses compétences transversales maîtrisées et celles à développer ?

## Développer le sentiment de compétence

Pour aborder les soft skills avec un stagiaire, il est important d'identifier les sources du sentiment de compétence. Le psychologue Albert Bandura a formalisé des théories sur l'apprentissage social (1986). Il a identifié quatre sources principales du sentiment de compétence :

- **Les expériences de maîtrise** : Lorsqu'un individu obtient un succès, celui-ci permet la croyance en ses compétences. A l'inverse, un échec abîme cette croyance ;
- **Les expériences vicariantes** : « Le fait de voir des personnes semblables à soi réussir grâce à un effort soutenu augmente la croyance en ses propres capacités de réussites. »
- **La persuasion sociale** : « Les personnes qu'on a verbalement persuadées avoir les capacités nécessaires à maîtriser une activité donnée sont plus enclines à mobiliser et à soutenir un effort que si elles doutent d'elles-mêmes. »
- **Les états physiologiques et émotifs** : L'humeur d'une personne joue également sur le sentiment de compétence.

## Favoriser l'estime de soi

Un autre élément-clé pour permettre à une jeune de développer des compétences transversales est l'estime de soi.

« L'estime de soi est l'attitude plus ou moins favorable qu'a chaque individu envers lui-même, la considération et le respect qu'il se porte, le sentiment qu'il se fait de sa propre valeur en tant que personne » (Marshall Rosenberg, 1979).

William James (1898) propose quant à lui une formule pour exprimer l'estime de soi. Il le voit comme le rapport entre nos succès et nos prétentions : Estime de soi = succès/prétentions. Il ajoute que l'estime de soi est intimement liée à la situation, au contexte et à nos expériences passées.

Un autre auteur, Germain Duclos, propose une grille de lecture pour comprendre ce qui construit l'estime de soi :

- Le sentiment de sécurité et de confiance correspond au besoin de sécurité physique et affective. En donnant des repères et des responsabilités au stagiaire, on renforce ce sentiment.
- Le sentiment de connaissance de soi est la conscience de ses propres habiletés et de ses qualités. Faire un feed-back positif, l'aider à identifier ses forces et ses difficultés sont des manières de développer la connaissance de soi du stagiaire.
- Le sentiment d'appartenance à un groupe se réfère à la dimension sociale de l'estime de soi. Favoriser la coopération entre le jeune et l'équipe, écouter son avis au même titre qu'un autre membre de l'équipe, organiser des moments conviviaux rassemblant le stagiaire et les collègues sont autant de moyens de développer le sentiment d'appartenance.

- Le sentiment de réussite permet de se vivre comme compétent, il est nécessaire pour progresser dans les apprentissages. On se réfère ici à l'auto-évaluation des compétences. Le tuteur peut favoriser ce sentiment en valorisant les progrès du jeune, en réactivant le souvenir des réussites passées, en encourageant son autonomie, la prise de responsabilités, et en ayant des attentes réalistes, atteignables.

Le contexte de travail du stagiaire et l'accompagnement par le tuteur seront déterminants pour permettre (ou non) au jeune de s'épanouir, de développer son estime de lui et ses compétences transversales.

## Sources pour approfondir...

[Cap'Pass](http://Cap'Pass.legrainasbl.org) (legrainasbl.org) : guide pédagogique conçu en réseau d'accompagnants des jeunes hors-pistes, qualifiés NEET.

DUCLOS, Germain (2004). L'estime de soi un passeport pour la vie, Edition de l'hôpital Ste-Justine, Montréal.

DARQUENNE Raphaël (2019), Valoriser les compétences des jeunes, Enjeux et outils pour l'action sociale et éducative, le Grain-Couleur livres, Bruxelles.

DE VISSCHER Héloïse, Le sentiment d'incompétence, CDGAI, Seraing ([en ligne sur filesusr.com](http://en.ligne.sur.filesusr.com))

Fiasse Catherine et Lodewick Paul (2015) Soutien au tutorat d'insertion et d'intégration des jeunes travailleurs, boîte à outils de bonnes pratiques, CERSO – Fonds social MAE (CP332) ([en ligne sur apefasbl.org](http://en.ligne.sur.apefasbl.org))

## Voir aussi

voir B3 **Ma formation, je m'y accroche !**

voir C1 **Identifier le projet initial du jeune et cerner ses compétences de départ**

voir D8 **Culture d'entreprise et formation en alternance**

# Posture de l'accompagnateur•rice/référent•e

source : focus groupes

L'accompagnateur joue un rôle-clé au cœur du système de la formation en alternance.

Il est le garant de la qualité du parcours pédagogique du/de la jeune et il s'engage à défendre un principe supérieur dans son métier : viser une ouverture des possibles pour le devenir professionnel du jeune.

## OBJECTIFS

- Adopter une posture facilitante pour le développement du pouvoir d'agir du jeune et son émancipation, l'ouvrir à un réseau social soutenant.
- Être courroie de transmission entre le jeune, la formation et l'institution, veiller à la qualité de la formation en institution.
- Travailler en collaboration avec ses collègues formateurs, avec les tuteurs dans les institutions accueillantes et avec les instances régionales du bassin de formation.

## COMMENT ?

### Gérer la relation avec le jeune

Lors de ses rencontres avec le jeune, l'accompagnateur accueille et prend en compte son expérience, ses aspirations et son vécu, il fait face aux éventuels débordements, il est un spécialiste du maintien du lien.

**Exemple** : proposer un débriefing pour plus tard si un jeune rencontre des difficultés et est dans un état émotionnel qui doit d'abord être apaisé.

Il se met lui-même en apprentissage, développe ses compétences par sa disposition à se remettre en question et à être à l'écoute du jeune par exemple lors de feedbacks.

### Gérer les partenariats

Il a confiance en son propre pouvoir d'agir comme accompagnateur malgré le contexte qui semble faire fi des expériences et des difficultés des jeunes. L'accompagnateur doit souvent aller au front, rechercher des institutions partenaires qui ne sont pas toujours demandeuses d'accueillir des jeunes non formatés.

Le secteur du non marchand notamment semble particulièrement adapté comme espace de déploiement de compétences transversales à acquérir par le jeune.



## Articuler le stage et la formation

Articuler l'expérience du stagiaire en institution avec les savoirs acquis en centre de formation ou avec l'expérience antérieure du jeune.

Faciliter le transfert de compétences d'un contexte à un autre en faisant appel à l'expérience.

Exemple d'exercice : En duo et/ou avec le groupe classe. Technique des mini récits :

Identifier avec le jeune une situation de d'apprentissage, quelle qu'elle soit. Identifier les compétences acquises au cours de cet apprentissage et ensuite identifier un nouveau contexte où mettre en œuvre ces compétences.

### Mini récits pour identifier une expérience d'apprentissage en stage :

1. Identification de la situation d'apprentissage en duos
2. Proposition d'un titre, d'un pitch
3. Choix d'un mini récit
4. Présentation du mini récit au groupe classe
5. Questions de clarification
6. Tour de table : qu'ai-je appris ? Quels atouts ou freins j'identifie pour ma formation ?

## Synthèse de la fonction d'accompagnateur

### Accueillir le jeune dans le CEFA

L'accompagnateur accueille le jeune, l'écoute et lui explique les certifications, les diplômes qu'il peut obtenir en centre de formation. Il valorise l'alternance en montrant combien le fait d'avoir une première expérience positive en emploi constitue un avantage sur le marché du travail.

### Etudier la faisabilité et la qualité de son projet :

**S'il y a un doute** le jeune peut être orienté vers le CPMS ou le MFI (Module de formation individualisé).

voir B2 **M'orienter correctement pour gagner du temps : suis-je fait pour l'alternance ?**

Il l'amène à élargir son horizon en lui proposant de rencontrer l'IFAPME, les syndicats, la MADO (maison de l'adolescent), le SIEP, ....

**Si le projet est clair, il lui explique le stage** les lieux adéquats, les démarches à effectuer préalablement à la signature du contrat : ouvrir un compte en banque, déterminer le choix du cadre de travail opportun, les règles de la sécurité sociale, ...

## Cerner le profil du jeune

### Accompagner le jeune dans sa recherche de stage

L'accompagnateur recherche avec le jeune l'adéquation du stage avec son projet de formation.

voir C1 **Identifier le projet initial du jeune et cerner ses compétences de départ**

Il réalise un travail de prospection et recherche les possibles lieux de stage par toute voie utile (Internet, Actiris, patron ayant déjà pris des contacts avec le CEFA Voir FO F. 4 - Outil Stage Plus (base de données)

L'accompagnateur aide le jeune à mettre à jour son CV, à écrire sa lettre de motivation, il le briefe sur certains aspects de l'entretien d'embauche et notamment sur comment se présenter à l'employeur de manière adéquate (tenue, communication). Par ailleurs, il vérifie l'adresse mail et le message sur la boîte vocale du jeune.

### Valider le lieu de stage

L'accompagnateur s'assure de l'adéquation entre l'institution et le jeune à former. Une rencontre avec le patron est indispensable afin de préciser avec lui et le jeune les points essentiels : les horaires, les pauses, l'utilisation du carnet de bord, les moments d'évaluation, la légitimité des fiches de paie, la nécessité des explications sur le règlement de travail de « l'institution ». Si cette rencontre est postposée, elle devra avoir lieu au plus tard dans les 10 jours après le début de l'insertion.

voir E1 **Qualité du lieu de stage** voir E2 **Accompagner le plan de formation**

## A AMELIORER

- L'accompagnateur est souvent surchargé de tâches administratives.
- Les jeunes ont des profils très diversifiés pas toujours compatibles avec l'alternance.
- Les institutions ne sont pas toujours organisées pour faire place à l'apprentissage.
- L'alternance n'est toujours pas reconnue comme une filière valorisante.

## POUR ALLER PLUS LOIN

[Le Vademecum de l'OFFA](http://formationalternance.be) (formationalternance.be)

## Identifier le projet initial du jeune et cerner ses compétences de départ

### OBJECTIFS

1. Éclaircir le projet du jeune afin d'évaluer s'il est en adéquation avec les exigences de la formation en alternance.
2. Objectiver avec le jeune les exigences du métier choisi (fiches métiers SIEP ou autres...), qu'elles soient de formation et/ou professionnelles
3. Déterminer avec le jeune, les enjeux personnels de son choix (travail durant les vacances scolaires, horaires, temps de travail...)

### COMMENT ?

#### 3, 4 rencontres préalables à la décision

- Avec un éducateur afin d'exposer les spécificités du CEFA
- Avec l'accompagnateur de la section afin d'établir avec le jeune son parcours scolaire, une liste des Soft et des Hard Skills.
- Avec le CPMS si le projet reste confus cela peut se faire à la demande du jeune et/ou de l'accompagnateur

#### Pour l'inscription définitive

Tout ce qui permettra d'établir la situation personnelle du jeune et ses projections dans l'avenir. Établir le lien entre le métier choisi par le jeune, l'alternance et la formation afin d'évaluer la pertinence de son choix.

#### Outils de détermination des compétences

- L'autoportrait
- Photolangage : des photos lui sont soumises, il choisit celles qui sont en adéquation avec sa situation actuelle ensuite on lui demande celle qu'il voudrait être dans l'avenir.
- Quelles sont mes valeurs : une liste de valeurs lui est présentée, il doit en classer 10 en fonction de la valeur qu'il leur donne de la plus importante à la moins importante à ses yeux
- Mes courbes de vie : Le jeune identifie les grands moments de sa vie personnelle et scolaire et il visualise ses courbes de vie
- Identifier avec le jeune ses valeurs professionnelles :
  - Qu'est-ce qui le motive le plus au travail ?
  - Quelles sont les tâches qu'il évite ?
  - Quelles sont les tâches qu'il préfère ?
  - Quel est son environnement de travail idéal ?
  - Est-ce qu'il préfère travailler seul ou en équipe ?

**POUR ALLER PLUS LOIN** [Offa - Bilan de compétences \(formationalternance.be\)](http://Offa - Bilan de compétences (formationalternance.be))

## Favoriser chez le jeune la conscientisation de ses acquis d'apprentissage

Le jeune stagiaire peut trouver que son statut, mêlant formation scolaire et mise au travail, est assez déroutant. Il n'a pas l'habitude de se considérer comme compétent, ni d'identifier lui-même ses apprentissages.

Souvent, ils manquent de vocabulaire pour exprimer ce qu'ils ont acquis ou bien n'osent-ils pas dire ? C'est un apprentissage lié au poste d'auxiliaire administratif et d'accueil, donc ça a toute sa valeur. Si on prend le cas d'un jeune en stage à l'accueil central d'un hôpital : il faut qu'il réagisse de façon adaptée aux personnes différentes qui sont enregistrées à l'accueil, c'est un travail qui demande déjà pas mal de savoirs et savoir-faire. (Une participante)

### OBJECTIFS

- Mettre des mots sur ce qu'il apprend en entreprise afin qu'il fasse le lien entre ce qu'il fait et le développement de ses propres compétences ;
- Faire avec le stagiaire des liens entre ce qu'il fait en entreprise et le plan de formation qui est lié au profil métier pour lequel il se forme ;
- L'aider à développer sa propre estime et donc à regagner de la motivation ;
- Faire valoir ces compétences auprès de futurs employeurs.

### COMMENT ?

#### Utiliser le carnet de bord

L'outil de base qui aide le jeune stagiaire à garder une trace des activités qu'il réalise sur une semaine, c'est son carnet de bord. voir E4 le carnet de bord de l'apprenant

A la fin de la formation, les stagiaires réalisent un travail de fin d'études et présentent leur rapport de stage devant un jury. Il est important qu'ils aient de la matière pour rédiger ces documents et qu'ils puissent réfléchir à ces questions bien en amont pour construire un regard réflexif sur leurs apprentissages.

#### Utiliser le groupe

Sur cette base, l'accompagnateur va réunir le groupe-classe pendant une heure chaque semaine et favoriser l'expression de chacun, ce qu'il a fait des anecdotes, des choses qui l'ont surpris, étonné en posant les questions suivantes : Quelle est l'expérience que vous avez vécue comme inhabituelle, qui vous a marquée ?

Comment l'avez-vous gérée ? Dans quelle mesure a-t-elle été source d'apprentissage ?

... Par exemple, un appel avec un usager difficile. Ainsi, les jeunes entendent ce que leurs camarades ont fait en entreprise et ils peuvent faire des liens avec ce qu'eux-mêmes ont pratiqué, et faire des liens également avec ce qu'ils ont appris en cours. L'idée est d'enrichir la réflexion, la perception et le vocabulaire autour de ce qui est appris.

Le groupe écoute et soutient, il aide le jeune qui expose son expérience à la comprendre, mais en communiquant leur point de vue, ils éclairent leur propre positionnement et font le lien avec des éléments vus en cours.

voir aussi C3 **Cours d'analyse des pratiques – IFAPME**

### Mener des entretiens de rétrospection et d'analyse réflexive

Exemple : étude d'un incident critique

En groupe classe ou en réunion d'équipe dans l'entreprise, élaborer en reformulant son expérience c'est transformer son habileté en compétence. C'est faciliter pour l'accompagnateur ou le tuteur, la compréhension de là où en est le stagiaire dans son apprentissage.

### Favoriser la transposition des compétences d'un contexte à un autre

Par ailleurs, il peut également être intéressant de sensibiliser les jeunes à ce que l'on appelle *Compétences transversales ou soft skills*. Celles-ci font toute la différence lors des procédures d'embauche.

voir B5 **Développer les compétences transversales des stagiaires**

## Qu'est-ce qu'une compétence transversale ?

Les compétences transversales (ou soft skills) sont les aptitudes, comportements, capacités sociales et psychologiques qui ne sont pas propres à une profession, qui sont interdisciplinaires. On parle aussi de savoir-faire comportementaux.

### Identifier et valoriser les compétences transversales

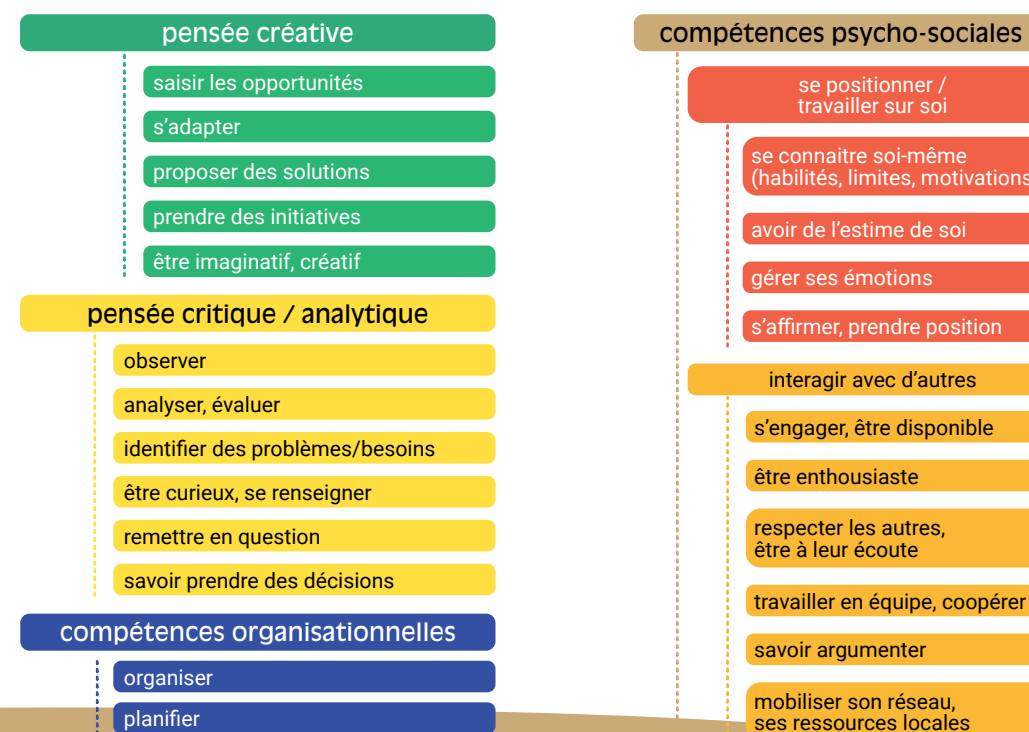
Certaines compétences sont tellement intégrées, évidentes, voire naturelles, pour les individus qu'elles en sont inconscientes. On parle alors de compétences implicites ou informelles. C'est souvent le cas des compétences transversales.

Bien que souvent invisibilisées, les soft skills sont essentielles dans un contexte professionnel car elles font la différence dans la mise en œuvre des compétences techniques. Développer ce type de compétences peut servir à la personne tutorée dans bien d'autres domaines que le monde professionnel, elles sont un facteur d'émancipation.

Accompagner les jeunes pour qu'ils progressent dans leurs manières d'agir et de réagir, dans leur prise d'initiatives, leur autonomie, est un rôle essentiel de la personne tutrice.

La première étape est de pouvoir identifier ces compétences transversales (*chez soi comme chez les autres*), de donner des indicateurs de leur présence et de pouvoir les nommer.

Ci-après, une grille d'évaluation des compétences transversales afin de les identifier chez la personne tutorée et un schéma des compétences transversales (non exhaustif) afin d'identifier et de valoriser un maximum de compétences.



## Pour aller plus loin

Outil pédagogique CAP'PASS (édité par le Grain asbl)  
disponible en ligne ([legrainasbl.org](http://legrainasbl.org))

Ce support pédagogique a été créé à l'usage des accompagnateurs (éducateurs, travailleurs sociaux, enseignants, formateurs, agents d'insertion, ...) qui accueillent un public en recherche d'insertion. L'idée ici est de proposer un moyen d'identification, de mise en lumière et de validation de leurs compétences, lors d'un parcours émancipateur.

Le guide CAP'PASS s'accompagne d'un jeu de cartes « Skills for change », un outil en trois temps pour valoriser les compétences acquises

- **Premier temps** : « Nommer ses compétences initiales » pour permettre de se reconnaître compétent et de comprendre ce qu'on entend par compétences dans le cadre de ce parcours.
- **Deuxième temps** : « Se découvrir de nouvelles compétences » pour étoffer la liste des compétences du jeune en fonction de l'évolution de son expérience.
- **Troisième temps** : « Formaliser les compétences identifiées » pour traduire ses compétences et les étoffer en les confrontant à une liste de référence afin qu'elles soient identifiables, compréhensibles et validables.

Le travail mené avec l'IFAPME concernait une formation appelée X45 Accueillant(e) d'enfants - Stade Chef d'entreprise.

En plus du soutien à la formation de l'apprenant que constituent les tuteurs et accompagnateurs / référents, le groupe des apprenants est une source de soutien et de progression centrale, à ne pas négliger, pour l'apprenant.

voir C2 **Favoriser chez le jeune la conscientisation de ses acquis d'apprentissage**

## OBJECTIFS

Ce module de « cours » (un peu particulier) doit permettre à l'apprenant de prendre de la distance face aux problèmes vécus sur son lieu de stage, de dégager en groupe des pistes de solution / amélioration, d'exprimer des émotions afin de les transformer en voies de progression, d'affiner ses attitudes, et notamment, de savoir reconnaître ses limites et tirer à temps la sonnette d'alarme pour demander de l'aide à l'équipe.

## COMMENT ?

Si certains CEFA organisent sur base hebdomadaire des activités d'échange en groupes d'apprenants autour de la vie en entreprise et des découvertes / incidents qui s'y déroulent, l'IFAPME organise un cours d'analyse des pratiques qui se déroule à raison de +/- 8 séances par an.

**Le référent qui fait le suivi des stagiaires en entreprise et le titulaire du cours d'analyse des pratiques balisent au préalable ensemble les éléments propres aux différents lieux de stage susceptibles de constituer des zones plus nébuleuses ou difficiles pour l'apprenant.**

**La première séance de cours sert à poser le cadre du stage ;** elle doit permettre à l'apprenant de se positionner dans son contexte : les formes de stages, son rôle de stagiaire, les limites de la relation avec les parents et les enfants (la confidentialité, le secret professionnel...), son champ d'intervention et sa propre responsabilité.

**Les séances suivantes consistent en un débriefing et une analyse, en groupe, du vécu des apprenants, des incidents, problèmes, ressentis difficiles, conflits de valeurs ;** elles doivent aussi permettre de faire la transposition entre le pratique vécu et des éléments conceptuels qui cadrent le projet d'accueil. Quand le milieu d'accueil a défini dans son projet pédagogique de donner, par exemple, une autonomie aux enfants lors des repas, comment cela se traduit-il dans le quotidien ? Comment je fais le lien entre les éléments du quotidien et quelque chose qui est conceptualisé dans un projet pédagogique étant donné que celui-ci est moins tangible, car conceptualisé.

## ATTENTION !

**La confidentialité et le respect du secret professionnel sont centraux dans cette activité : les noms des entreprises et des personnes ne sont pas nommément cités et tout ce qui se dit dans le groupe reste dans le groupe.**

Sur le site officiel Belgium.be dans l'onglet justice et secret professionnel, il est indiqué que les enseignants sont soumis au secret professionnel au même titre que les agents de police ou les assistants sociaux :

Certaines professions sont soumises au secret professionnel. Par conséquent, les personnes exerçant ces professions ne peuvent divulguer aucune information qui leur a été transmise dans le cadre de leur fonction. Il s'agit des professions suivantes :

- Les métiers de la santé et du bien-être (médecins, pharmaciens, assistants sociaux ...)
- Les agents de police
- Les enseignants
- Les travailleurs qui, de par leur profession, sont au courant de secrets de fabrication, d'affaires ou d'autres secrets.

.. Y'en a une qui commence et toutes les autres embraient. Je dis : et donc vous, seule à domicile avec cette problématique-là, que feriez-vous, en tant qu'accueillante ? Donc, dans un cas, elles vont déterminer que le milieu d'accueil abuse et qu'elles ne sont pas d'accord, dans d'autres cas elles se rendront compte que le milieu d'accueil n'a pas beaucoup de marge de manœuvre pour décanter cette situation compliquée parce que je n'aurais pas pu trouver autre chose. Ça permet de comprendre certaines problématiques. Et là je dis quels sont les outils, qu'est-ce que vous pourriez mettre en place et c'est parti, c'est fort riche, on part d'un exemple et ça crée un cours complètement. (...)

**Une directrice de crèche, également formatrice pour l'IFAPME**

On se met à la place les un-es des autres, on se soutient mutuellement, la parole et les émotions sont encouragées : il est indispensable de favoriser dans un premier la communication orale, car la communication écrite n'est pas le canal privilégié de notre public d'apprenant-es, et parce que ce type de communication met à distance les émotions **Un professeur d'analyse des pratiques à l'IFAPME**

Les autres accueillantes, parce qu'elles écoutent, sont là pour supporter et redonner du courage à la personne qui s'exprime et qui vit une difficulté.

**Un professeur d'analyse des pratiques à l'IFAPME**

Dans un second temps, on va analyser les choses de manière objective, rationnelle, comme si on avait une caméra. On essaie de percevoir les répétitions, les redondances, puis on étudie en groupe les pistes pour que ça se passe mieux pour l'enfant.

**Un professeur d'analyse des pratiques à l'IFAPME**



D'un point de vue d'accueillant-e adulte, elles vont décrire la manière dont elles s'y prennent, puis elles vont être amenées à adopter le point de vue de l'enfant (ce n'est pas facile, dit un formateur, mais on peut essayer de s'imaginer ce que l'enfant vit). Ensuite, l'idée est de prendre en compte le point de vue des parents : comment l'accueillante comprend le point de vue des parents, et puis elle aussi, quelles sont ses conceptions de l'éducation : par exemple, comment se sent-elle face à des parents qui ne changent pas assez souvent leur enfant, qui veulent qu'on réveille l'enfant plus tôt lors de la sieste pour qu'il dorme tôt le soir ?

Des conflits de valeurs peuvent susciter de grosses poussées d'émotions, qu'il faut pouvoir gérer.

Le but recherché est de permettre aux accueillantes de s'assouplir par rapport à la prise en compte des différents points de vue autour de l'enfant, tout en maintenant bien entendu des balises éthiques et déontologiques.

Enfin, les formateurs insistent pour que la future accueillante d'enfants apprenne à reconnaître quand ça ne va pas, quand elle est débordée : cela fait partie du professionnalisme de tirer à temps la sonnette d'alarme et de demander de l'aide aux collègues. Cela s'apprend. Se ménager permet d'éviter de reporter sa nervosité sur les enfants ou sur soi-même, ce qui conduit à des burn-out ou à du « turn over ».

Le module sert de base à la rédaction du rapport de stage de l'apprenant-e, qui est noté.

## Soutenir l'émergence d'une identité professionnelle fière

source : Martine De Keukeleire,  
le Grain - Tutorats.org

Les stagiaires ont des représentations particulières du travail qui nourrissent leurs attentes vis-à-vis de celui-ci. Ils ont parfois des visions idéalisées du métier. Ils se projettent à partir des informations dont ils disposent. Pendant leur stage, ils comparent la formation au métier reçue à l'école et ce qu'ils vivent en institution. Il peut alors se produire un choc entre deux modèles. La confrontation du jeune à la réalité professionnelle peut, durant cet aller-retour, déboucher sur une infirmation de son choix et/ou sur un désenchantement vis-à-vis du métier. Le tuteur peut l'aider à mettre des mots sur l'écart entre ses attentes et la réalité.

### OBJECTIFS

- Accompagner l'expérience du stagiaire en institution
- Soutenir la construction harmonieuse de l'identité professionnelle du jeune

### COMMENT ?

#### Transmettre l'identité professionnelle du tuteur

La transmission professionnelle n'induit pas uniquement le legs d'un bagage technique. Transmettre est également une démarche symbolique qui passe par la personne qui le transmet. Ce dernier fait mémoire d'un patrimoine professionnel, des gestes répétés et effectués ainsi que d'une certaine façon de travailler et de vivre le métier en équipe.

- Il transmettra les défis éthiques importants liés à la profession pour tout métier qui inclut une dimension interpersonnelle.
- Il permettra d'anticiper la pénibilité du travail dans une dimension critique lors de temps de débriefing les difficultés auxquelles le stagiaire doit faire face.

Que souhaitez-vous transmettre à votre stagiaire ? Qu'est-ce qui vous motive à vous impliquer en tant que tuteur ?

#### Distinguer travail prescrit et travail réel

Il apparaît souvent un décalage entre le travail prescrit et attendu par l'organisation et la réalité concrète du travail. Les situations ordinaires de travail sont parsemées d'événements inattendus, d'incidents, d'imprévus, d'incohérences organisationnelles... dues aux circonstances, aux collègues, à la hiérarchie... le réel résiste !

« Travailler c'est échouer » Christophe Dejours, sociologue

Le travailleur peut être confronté à un sentiment d'impuissance. L'intelligence du métier consiste à combler l'écart entre le prescrit et le réel d'une tâche.

« Travailler, c'est un engagement du corps, une mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir d'interpréter et de réagir à des situations... » **Christophe Dejours**

Former en situation réelle se vit sous forme d'imprégnation professionnelle, par essais et erreurs. Le stagiaire est amené à découvrir et à inventer le métier par imitation et par expérimentation sous la vigilance du tuteur qui assure un rôle de soutien et aide à résoudre les problèmes. Le stagiaire est l'acteur central de sa formation. Il développe une intelligence du métier qui lui est personnelle à partir de ses expériences et de ses connaissances.

- Une transmission plus personnalisée, basée davantage sur les échanges, comportera des moments durant lesquels le jeune se sentira plus à l'aise pour poser des questions.
- Si l'encadrement est bienveillant, le jeune sentira que son inexpérience est acceptée comme richesse pour l'équipe.
- Pour renforcer la confiance en lui du stagiaire, le tuteur pourra faire l'éloge de ces erreurs, parlera de son sens de l'initiative, de sa capacité d'adaptation, d'innovation, son savoir-faire.

### Prendre en compte l'impact du collectif

Intégrer un jeune dans un collectif de travail s'inscrit dans une réflexion et une dynamique d'équipe. À l'arrivée du stagiaire, le tuteur le présente à l'équipe, définit sa place et celles de chacun. Le collectif assure une continuité des pratiques, des gestes et des postures, qui fonde le vivre ensemble avec ses règles et ses valeurs.

- Le tuteur ou le DRH doit être conscient que la présence d'un jeune travailleur en formation peut impliquer des changements de dynamiques dans l'équipe.
- Il vaut mieux prévenir les résistances aux changements, prendre le pouls régulièrement de l'équipe. Aller au-devant des craintes et résistances constitue une étape indispensable au bon déroulement d'un stage. Car de l'intégration du stagiaire dans l'équipe, de l'accueil que celle-ci lui réserve, dépend son sentiment d'appartenance, élément-clé pour construire une identité fière.

### Accompagner dans la durée

Les contrats en alternance peuvent se déployer sur plusieurs années, voire déboucher sur une perspective d'engagement. Dans ce contexte, les temps d'évaluation peuvent s'avérer déterminants. Ils constituent également un moment de triangulation avec l'accompagnateur ou le référent du centre de formation qui peut avoir des attentes différentes de celles de votre organisation.

voir E3 **Évaluer ? Comment ? Quoi ? Quand ?**

### Évaluer

- Est un moment d'arrêt qui doit amener le jeune à prendre conscience des compétences acquises, le situer par rapport aux compétences attendues dans l'organisation, donner sens et expliquer les enjeux des tâches effectuées.
- Permet de pointer les compétences informelles du jeune, celles dont il n'est pas encore conscient. Le jeune vient en institution avec une expérience personnelle acquise dans sa famille, dans son quartier ou une association de jeunesse. Si elle ne s'identifie pas nécessairement aux compétences professionnelles attendues ou prescrites, elles constituent un apport qui s'avère souvent positif pour l'organisation et sur lequel se fonde son maintien ou engagement dans celle-ci.
- Est aussi un temps d'échange informel entre le tuteur et le jeune, moments indispensables pour prévenir les découragements, éclaircir les malentendus et éviter les ruptures de contrat.

### EN RÉSUMÉ

Plusieurs tensions seront au cœur de la construction de l'identité professionnelle nouvelle du jeune.

- Comment va-t-il se construire une identité spécifique en tant que sujet confronté à deux univers (travail-école) dont les cultures sont distinctes ?
- Comment va-t-il se positionner face aux écarts entre ce qui lui est demandé (travail prescrit) et les situations de travail réel ? Quelles facultés d'adaptation va-t-il développer ?
- Va-t-il se sentir intégré, passer du « je » au « nous » ? Quel sentiment d'appartenance va-t-il développer vis-à-vis de l'équipe et plus largement du corps professionnel ?

Durant ce processus, l'attitude du tuteur sera décisive pour le jeune dans un monde caractérisé par une culture, un mode d'organisation et des rapports sociaux différents de ceux qui forment ses propres repères.

### SOURCES POUR APPROFONDIR...

DEJOURS Christophe, (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Critique des fondements de l'évaluation. Inra édition, Paris.

TILMAN Francis, DELVAUX Etienne, (2000), *Le manuel de la formation en alternance*, éd. E.V.O.-Chronique sociale, Lyon.

DE KEUKELEIRE Martine, (2014), [La formation en alternance comme lieu de \(re\)construction d'une identité fière](#), le Grain, Bruxelles.

# D1 La posture du tuteur

Le rôle du tuteur est de susciter la motivation du jeune en valorisant ses progrès. Il l'aide à développer ses compétences en contexte de travail en rendant visibles les règles dites et non dites.

Le tuteur vise l'autonomie du jeune, valorise sa présence au sein de l'entreprise et la légitimise, fixe un cadre relationnel sécurisant et évolutif, soutient l'apprentissage de la vie en milieu professionnel, l'insertion dans la culture d'entreprise, valorise le métier, l'aide à construire son identité de travailleur.

Le tuteur est un accompagnateur, il crée un lien de confiance (voir fiche 14). Il chemine avec le jeune pendant toute la durée de son stage.

## COMMENT ?

- Donner au jeune une farde d'accueil avec un schéma qui explique le projet associatif ou la mission de l'institution, qui présente le règlement de travail, l'organigramme, le modèle de prise de décisions, la présentation et le vocabulaire spécifiques à l'institution.  
*En résumé, lors de cet accueil, on présente au jeune les missions et les valeurs de l'entreprise.*
- Une attention est portée à l'explicitation de la complémentarité entre la co-construction (du parcours autour, pour et par le jeune) et la ligne hiérarchique : placer ce curseur permet au jeune de savoir où il met les pieds.
- Formaliser les lieux et temps d'échange entre le tuteur et le jeune, expliquer ses droits et devoirs en tant que travailleur, lui expliquer ses responsabilités et redevabilités.
- Contextualiser, donner du sens à chaque tâche, les situer dans les processus généraux.
- Pratiquer la Communication non violente, créer un cahier d'échange où on centralise les remarques et situations sur lesquelles il faut revenir pendant les temps formalisés.
- Sensibiliser l'ensemble de l'équipe à la fonction d'encadrement du stagiaire.
- Susciter la motivation du jeune en valorisant ses progrès. Il le conseille sur les gestes propres au métier, mais le guide aussi pour que ses attitudes soient adéquates. Il l'aide à développer ses compétences sociales en contexte de travail.
- S'abstenir d'émettre des critiques destructrices, et au contraire, se montrer soutenant, valoriser le rôle de chaque membre de l'équipe dans la co-construction de la formation du jeune, faire des remarques constructives et des propositions d'amélioration. Le tuteur doit se montrer congruent et faire ce qu'il dit.
- Être patient et dégager du temps pour le suivi.

## À AMÉLIORER

Limites : la reconnaissance faible de la fonction de tuteur, le (manque de) temps, l'adhésion (parfois mitigée) de l'équipe, les besoins spécifiques du jeune, la motivation du jeune, la collaboration plus ou moins bonne avec le centre de formation.

Continuer à former l'équipe aux aspects du tutorat, créer un vrai poste de tuteur qui est valorisé et mettre en place des interventions.

## AIDES AU TUTORAT

Le tuteur doit être agréé pour que l'entreprise perçoive des aides financières au tutorat.

voir F5 **Les aides financières et à la formation pour les entreprises du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires de l'alternance**

Un site ressource très complet met à disposition des entreprises qui souhaitent prendre un apprenant en formation tout un ensemble de documents pratiques pour améliorer la communication entre le jeune et l'entreprise et augmenter la valeur pédagogique de l'encadrement du tuteur.

Il s'agit du site [tutorats.org](http://tutorats.org) développé par l'APEF

voir F3 **Les outils de communication des secteurs et sous-secteurs**

**Deux titres de tuteurs existent** : « tuteur désigné » et « tuteur agréé ». Si les fonctions sont identiques, le premier permet à l'entreprise d'être agréée et le deuxième permet l'obtention d'une prime d'entreprise (les primes « P1 » et « P2 ») octroyée par la Région wallonne.

À Bruxelles et en Wallonie, pour devenir tuteur agréé, il faut répondre AUX DEUX conditions suivantes :

**Disposer d'une expérience professionnelle d'au moins 5 ans et en apporter la preuve par :**

- Une attestation de son employeur ;
- Et/ou une attestation d'un ou de plusieurs de ses employeurs précédents ;
- Et/ou une copie de l'inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises, si avant l'activité comme travailleur salarié, il a effectué une activité comme indépendant dans la profession pour laquelle l'expérience doit être démontrée.

**Être détenteur :**

- Soit d'un certificat ou d'une attestation de formation au tutorat obtenue au terme d'une formation de minimum huit heures ;
- Soit d'un titre de validation des compétences en tant que tuteur ;
- Soit d'un certificat d'aptitude pédagogique.

À Bruxelles, si le candidat ne répond pas à ces deux conditions, il peut également recevoir le titre de tuteur agréé s'il a 25 ans accomplis, et au moins cinq ans d'expérience pratique dans la profession.

Pour savoir où vous former au tutorat et où faire valider vos compétences en la matière, prenez contact avec l'opérateur de formation qui vous fournira les informations utiles.

Source : OFFA

## Être personne tutrice, quelques notions de base

Adopter une nouvelle manière d'être dans l'entreprise en tant que tuteur-ice : transmettre une nouvelle identité de travailleur.

Les fonctions du tuteur sont multiples :

- Accueillir et intégrer le stagiaire dans l'entreprise et dans l'équipe ;
- L'accompagner dans son travail en l'observant ;
- Lui transmettre son expérience du métier ;
- Élaborer (avec lui et l'école) les étapes de sa progression ;
- Évaluer sa progression.

Elles se déclinent en deux grandes missions.

### COMMENT ?

#### Accompagner le stagiaire sur le lieu de l'entreprise

Développer la confiance mutuelle :

- Accueillir le jeune avec ses forces et ses faiblesses, le guider pour trouver sa place dans l'équipe,
- Le rassurer quand lui-même (ou quelqu'un de l'équipe) émet des doutes sur ses compétences, fêter ses réussites, lui transmettre le sens et les valeurs d'une profession, le plaisir du travail bien fait, etc.
- Favoriser l'expression des émotions négatives
- Pose le cadre avec bienveillance
- Être disponible pour répondre aux questionnements : écoute active, analyser les faits avec l'apprenant, éviter de juger trop vite.
- Réfléchir avec l'apprenant aux conséquences de ses actes, lui rappeler les règles et chercher des solutions avec lui.
- Valoriser ses progrès. Il le conseille sur les gestes propres au métier.
- Guider aussi ses attitudes, afin qu'elles soient adéquates. Il l'aide à développer ses compétences sociales en contexte de travail.

**Question :** Disposez-vous du temps nécessaire pour encadrer la formation, mais également des moments réflexifs de retour sur les expériences que le stagiaire fait lors de son apprentissage ?

voir D1 **La posture du tuteur**

#### Être médiateur en initiant le stagiaire à la culture locale

Le tuteur est un trait d'union entre le jeune et l'équipe.

- Clarifier les attentes de chacun : celles du jeune, celles du tuteur, celles de l'équipe (ou de l'organisation) et celles de l'école, afin que le jeune soit au clair sur ce qu'on attend de lui et ce qu'il peut espérer développer dans le cadre de son stage.
- Donner au jeune des repères :
  - Relatifs aux personnes et à leur rôle dans l'organisation
  - Relatifs aux horaires et à l'organisation spatiale
  - Relatifs aux écrits de référence de l'organisation (Règlement d'Ordre intérieur, valeurs/objet social de l'organisation, descriptions de fonctions ...)
  - Relatifs aux tâches.
- Expliquer le sens des procédures et l'origine de certaines pratiques, le tuteur joue un rôle essentiel de traducteur pour que le jeune puisse trouver sa place.
- Donner des clés de compréhension du contexte de travail : transmettre le fonctionnement de l'organisation, les dits et non-dits.

voir D8 **Culture d'entreprise et formation en alternance**

Sources pour approfondir : publication de tutorats.org

Fiasse Catherine et Lodewick Paul (2015) Soutien au tutorat d'insertion et d'intégration des jeunes travailleurs, boîte à outils de bonnes pratiques, CERSO – Fonds social MAE (CP332) ([téléchargeable sur tutorats.org](https://tutorats.org)) en particulier les fiches suivantes :

- Fiche 3 : Les missions du tuteur
- Fiche 4 : Être tuteur, c'est accompagner
- Fiche 5 : Réfléchir l'intégration du jeune, maturité d'un projet d'équipe
- Fiche 7 : L'importance des repères
- Fiche 8 : Clarifier les attentes de chacun
- Fiche 12 : Cadrer avec bienveillance
- Fiche 13 : Mener un entretien



Être conscient de son type de tutorat

source : Le Manuel de l'alternance, Francis Tilman et Etienne Delvaux, opus cité

Tout au long de son accompagnement, le tuteur va interagir différemment avec l'apprenant, il combine différentes postures en fonction de l'objectif d'apprentissage. Cette fiche a pour but de lui faire prendre conscience de ces différentes postures de leurs avantages et de leurs limites.

## COMMENT ?

On peut distinguer sept profils de tutorat en fonction de l'objectif poursuivi.

### 1. Maîtriser des procédures et des théories complexes :

Le tuteur « agent de renseignement »

Le tuteur place le jeune en immersion, lui propose une tâche complexe.

**Mode d'apprentissage :** « l'interrogation ».

**Risque :** dépendance à la disponibilité effective du tuteur et à l'audace du stagiaire.

### 2. Élaborer des solutions sur mesure : Le tuteur « confident »

Le tuteur soigne la relation avec le stagiaire et favorise les échanges. Il place le jeune devant une situation complexe, il négocie les méthodes et moyens et discute les résultats.

**Mode d'apprentissage :** la « discussion synthèse » permet d'exploiter au maximum l'expérience vécue. Elle stimule le stagiaire et crée un climat de sympathie.

### 3. Assimiler des connaissances ou des habiletés de base : Le tuteur « interventionniste »

Le tuteur affecte le stagiaire à un poste simple et contrôle ce qu'il fait.

**Mode d'apprentissage :** « exécution répétition » permet d'apprendre à exécuter certains gestes précis, d'acquérir des connaissances ou habiletés de base.

**Risque :** diminuer la capacité d'expérimentation du stagiaire, l'apprentissage par essai et erreur et la motivation.

### 4. S'approprier des pratiques, structures, normes, implicites : Le tuteur « collègue »

Le tuteur instaure des rapports d'égal à égal, entre professionnels. Il fait la même chose que le stagiaire. Il intervient pour corriger les erreurs ou faire à la place du stagiaire dans les moments difficiles.

**Mode d'apprentissage :** « l'imprégnation », augmente l'autonomie, les possibilités d'observation et d'essais spontanés pour le stagiaire.

**Risque :** ce mode dépend de la curiosité et de la ténacité du stagiaire.

### 5. Développer des capacités de recherche : Le tuteur « catalyseur »

Sensibiliser le stagiaire à tous les aspects de son expérience de travail. Il affecte le stagiaire à un poste de travail précis. Il stimule la réflexion du stagiaire à propos de tout ce qu'il a pu faire, voir ou entendre et met en lumière les aspects non visibles à première vue.

**Risque :** Le tuteur incite le stagiaire à replacer son activité dans un cadre plus large, favorise les découvertes.

**Mode d'apprentissage :** « la recherche » (chercher, tâtonner, formaliser, vérifier). Facilite la poursuite de l'apprentissage après le tuteur « confident ».

**Risque :** le placer trop tôt au cours de l'apprentissage.

### 6. S'approprier des procédures, raisonnements de base : Le tuteur « initiateur »

Le tuteur transmet son expérience, il désire partager ce qu'il sait. Ce mode sollicite l'adhésion plutôt que la critique.

**Mode d'apprentissage :** « l'enregistrement » : lire, regarder, écouter, enregistrer des messages pour favoriser l'acquisition de procédures et notions de base.

**Risque :** le stagiaire se soumet à la « parole du maître ».

### 7. S'approprier des procédures et notions complexes : Le tuteur « superstar »

Le tuteur se pose en modèle, sa compétence est le support relationnel et la source principale de la formation. Le stagiaire s'exerce jusqu'à atteindre la perfection.

**Mode d'apprentissage :** « observation imitation ».

**Risque :** le tuteur « vedette » pourrait devenir le principal bénéficiaire de l'opération.

## Pour s'améliorer

En formation : il existe des exercices pour découvrir son mode de tutorat préférentiel et élargir sa palette. À mettre en rapport avec les effets des styles de tutorat sur l'apprenant et les stratégies d'apprentissage.

## À quoi faut-il penser avant d'embaucher un jeune en alternance ?

La formation en alternance présente pas mal d'avantages en termes de gestion des ressources humaines :

- Elle peut aider les entreprises du non marchand qui sont à la recherche de collaborateurs correspondant à leur culture d'entreprise ;
- Elle permet d'anticiper les besoins en recrutement.
- Au terme de leur formation, les stagiaires de l'alternance peuvent être engagés définitivement. L'avantage est que vous les connaîtrez déjà et qu'ils auront déjà été (bien) formés par vous et votre équipe.

Néanmoins, si l'on veut s'assurer que l'opération sera couronnée de succès, quelques étapes et balises pour les passer avec succès sont toujours bonnes à lister.

### OBJECTIFS

Reprendre pas à pas l'ordre des étapes à parcourir pour engager et encadrer avec succès un jeune de l'alternance.

### COMMENT ?

En amont et en équipe : étudiez le projet en général et en particulier

- Identifiez vos besoins de main-d'œuvre, à court et à long terme ! Pour cela, établissez un cadastre de vos activités pour identifier précisément ce que vous attendez du jeune qui rejoindra votre équipe.
- Clarifier vos attentes et celles de vos collaborateurs : discutez en équipe des tâches à se répartir, et de la manière de le faire ;
- Identifiez qui sera le tuteur de référence du jeune de l'alternance (attention, des conditions s'imposent pour accéder au statut de tuteur, voir site de l'OFFA). Des formations gratuites au tutorat existent voir FO F. 5 : Les aides financières et à la formation pour les entreprises du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires de l'alternance.

### Des formations pour apprendre à former !

Un tuteur en entreprise doit être désigné pour encadrer le jeune en alternance dans son apprentissage. Mais, être expert dans son métier est une chose, transmettre adroitement son savoir en est une autre. Valorisez vos salariés en leur permettant de suivre une formation au tutorat (gratuite) pour encadrer le jeune en entreprise tout au long de son parcours chez vous !

voir F5 [Les aides financières et à la formation pour les entreprises du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires de l'alternance](#)

### Le recrutement d'apprenants en alternance

- Dans le meilleur des cas, des jeunes en alternance posent leur candidature dans votre entreprise ou vous avez repéré un futur apprenant que vous souhaitez former, mais la plupart du temps c'est vous qui devrez démarcher ; la meilleure chose à faire est de contacter l'opérateur de formation en alternance le plus proche afin de savoir si une formation pour la branche souhaitée y est organisée. Si c'est le cas, un premier contact aura lieu ainsi qu'une éventuelle première demande d'agrément. Pour tout savoir sur ce sujet : [le Vademecum de l'OFFA](#) ([formationalternance.be](http://formationalternance.be)).

Question pour le responsable de l'entreprise : Quel lien voyez-vous entre les compétences développées par le centre de formation et celles acquises par le stagiaire dans votre organisation ?

- Dans les 30 jours suivant la demande d'agrément d'une entreprise, l'opérateur de formation concerné effectue une visite dans l'unité d'établissement demandeuse afin de vérifier si les conditions requises sont remplies. voir E1 [La qualité du lieu de stage](#)  
L'entreprise tient tout document utile à la disposition de l'opérateur.

### Le plan de formation est LE guide pour former votre stagiaire

Dès signature du contrat, le référent parcourra avec vous un plan de formation reprenant l'ensemble des compétences qui devront être acquises par l'apprenant. Tout au long de sa formation, les compétences de l'apprenant seront évaluées, tant en entreprise qu'en centre de formation ou d'enseignement en alternance.

voir E2 [Accompagner le plan de formation](#)

voir E3 [Évaluer ? Comment ? Quoi ? Quand ?](#)

### Pour se faire agréer, ces conditions sont à respecter. Quelles sont-elles ?

Par agrément, on entend l'autorisation pour l'entreprise de former un apprenant en alternance parce qu'elle remplit l'ensemble des cinq conditions cumulatives prévues dans l'accord de coopération-cadre :

1. Exercer effectivement le (ou les) métier(s) visé(s) par l'agrément ;
2. Être répertoriée à la Banque Carrefour des Entreprises (BCE) ;
3. Être en ordre au niveau de ses obligations sociales et fiscales ;
4. Ne pas avoir fait l'objet d'un retrait ou d'un refus d'agrément au cours de l'année précédente ;
5. Désigner un tuteur pour la formation concernée. Le tuteur (désigné ou agréé) sera chargé du suivi et de l'accompagnement de l'apprenant pendant la durée de sa formation.

voir Fiche 2.1 : [Les conditions d'agrément d'une entreprise](#) ([formationalternance.be](http://formationalternance.be))

La désignation d'un tuteur au sein d'une entreprise formatrice est indispensable pour :

- L'octroi d'un agrément définitif ;
- La conclusion d'un contrat d'alternance.

## A. conditions pour être tuteur désigné

Pour être tuteur désigné, le candidat doit répondre à **une des conditions suivantes** :

- Disposer d'une expérience professionnelle de minimum 5 ans dans la profession apprise en tout ou en partie pour le métier visé par le plan de formation ;
- Être titulaire d'un titre de Chef d'entreprise dans la profession apprise en tout ou en majeure partie pour le métier visé par le plan de formation et disposer d'une expérience professionnelle de minimum 2 ans ;
- Être détenteur d'un diplôme ou d'un certificat pédagogique ou d'une attestation de formation au tutorat ;
- Être détenteur d'un titre de validation de compétences en tant que tuteur délivré par un centre de validation des compétences agréé.

## B. conditions pour devenir tuteur agréé

Le tuteur désigné de l'entreprise doit remplir les deux conditions cumulatives suivantes pour être « tuteur agréé » permettant ainsi à l'entreprise de solliciter les incitants financiers en Région wallonne :

- disposer d'une expérience professionnelle de minimum 5 ans et en fournir la preuve à l'opérateur de formation par :
  - Soit une (ou des) attestation(s) d'employeur(s) s'il a été travailleur salarié ;
  - Soit une copie de l'inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises si, avant d'être salarié, il a effectué une activité comme indépendant dans la profession pour laquelle l'expérience doit être démontrée.
- être détenteur et en fournir la preuve à l'opérateur de formation de la détention :
  - D'un certificat ou d'une attestation de participation à une formation au tutorat ;
  - D'un titre de compétence en tant que tuteur ;
  - D'un certificat d'aptitude pédagogique.

voir Fiche 2.2 : [tuteur en entreprise formatrice](http://formationalternance.be) (formationalternance.be)

## Introduire une demande d'agrément

Une demande d'agrément peut être introduite à **tout moment**, même s'il n'existe pas encore de contrat d'alternance à signer.

- En Wallonie, l'entreprise introduit elle-même sa demande via son espace professionnel du portail de la Wallonie.
- À Bruxelles, l'opérateur de formation introduit la demande au nom de l'entreprise
  - Il remplit pour ce faire un formulaire D1 (voir site de l'OFFA).
  - Il encode la demande dans la plateforme OPLA.

## Visite de vérification

Dans les 30 jours à dater de la demande d'agrément de l'entreprise, l'opérateur de formation effectue une **visite en entreprise et vérifie si les conditions d'agrément sont remplies**. (Plus d'information sur le site OFFA dans la fiche 1.4 et 2.4 du Vademecum.

voir E1 [La qualité du lieu de stage](#)

## Agrément provisoire (au plus tard dans les 30 jours suivant la demande d'agrément)

**N.B.** Si l'opérateur de formation n'a pas pu vérifier, dans le délai de 30 jours à dater de la demande de l'entreprise, que celle-ci remplit les conditions pour l'obtention de l'agrément, l'opérateur lui octroie un agrément provisoire à condition que l'entreprise déclare sur l'honneur qu'elle répond aux conditions d'agrément. Un **agrément provisoire permet le démarrage d'un contrat d'alternance** avant la fin du processus d'octroi de l'agrément (formulaire D3a) et est obligatoire avant de conclure un contrat d'alternance.

## Agrément définitif ou refus d'agrément

L'opérateur de formation prend la décision d'octroi ou de refus d'agrément dans un délai de 30 jours après l'introduction de la demande par l'entreprise. Si l'opérateur n'a pu vérifier, dans le délai de 30 jours à dater de la demande de l'entreprise, que celle-ci remplit les conditions pour l'obtention de l'agrément, l'opérateur lui octroie un agrément provisoire et dispose alors de 60 jours supplémentaires pour vérifier les conditions d'agrément et pour octroyer ou refuser l'agrément de l'entreprise. Avant d'octroyer un agrément définitif (formulaire D3b), l'opérateur doit avoir vérifié que l'entreprise dispose de tous les documents requis, qu'ils sont conformes, récents et en cours de validité. L'opérateur de formation doit également vérifier que la conduite du tuteur est irréprochable. S'il y a divergence d'avis entre l'opérateur de formation et le coach ou le représentant sectoriel, l'opérateur de formation doit saisir, dans les 15 jours, la Commission d'agrément et de médiation pour qu'elle statue sur la demande d'agrément.

Une fois l'agrément définitif octroyé à une unité d'établissement, celui-ci vaut pour tous les opérateurs de formation en alternance.

## Bénéficiez de primes !

En fonction du programme d'alternance dans lequel l'entreprise et l'apprenant se trouvent, il est possible que l'entreprise puisse prétendre à différentes primes.

voir F5 [Les aides financières et à la formation pour les entreprises du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires de l'alternance](#)

Identifier les questions à poser lors de l'entretien qui vous permettra de déterminer si l'embauche d'un stagiaire qui sollicite un stage chez vous pourra mener à une collaboration positive et fructueuse.

## COMMENT ?

### Quelques éléments à garder en tête avant de se lancer :

Concernant l'entretien de motivation préalable au recrutement, souvenez-vous qu'il va s'agir davantage d'un échange d'informations de part et d'autre que d'une procédure de recrutement en tant que telle. Néanmoins, le jeune sera rémunéré (même faiblement !) par votre entreprise, et d'autre part, vous aurez peut-être affaire à plusieurs candidats qu'il vous faudra départager.

Les jeunes de l'alternance sont souvent avides d'apprendre par le « faire » et de se sentir responsabilisés, mais par définition, ils n'ont pas une grande habitude des entretiens d'embauche. Commencez par expliquer le cadre et le déroulement de l'entretien avant de passer à des questions plus approfondies.

Les jeunes candidats de l'alternance manquent par ailleurs souvent de confiance en eux-mêmes, ce qui peut se traduire par une nervosité, une posture effacée ou au contraire un excès d'assurance. Ne vous arrêtez pas à des impressions négatives diffuses et concentrez-vous sur des éléments tangibles, comme : la personne est-elle à l'heure au rendez-vous ? Est-elle capable de parler, ne fut-ce qu'un minimum, de son parcours scolaire ou d'activités qu'elle a réalisées lors de projets ou de moments de temps libre ? Se montre-t-elle polie et attentive ? Manifeste-t-elle un désir de rejoindre votre équipe ?

Si nécessaire, profitez du premier entretien pour exprimer clairement vos attentes prioritaires concernant la ponctualité, l'usage du téléphone portable, la tenue vestimentaire, les règles de communication et expliquez dans les grandes lignes les étapes de progression que vous avez prévues pour le jeune.

N'oubliez pas de lui demander s'il a des questions sur l'entreprise et ce qu'il pourra y apprendre avant de le quitter.

Nous vous conseillons de faire participer à cet entretien, qui doit rester bienveillant, celui ou celle de vos collaborateurs qui sera fréquemment amené à travailler ou encadrer le jeune, dont la le tuteur-ric.

### 1. Poser des questions pour faire connaissance

- Qui est-il ? Son état civil, sa situation de famille ?
- Que fait-il ? Où vit-il ? Comment vit-il ? Quels sont ses loisirs et ses passions ?
- Qu'a-t-il fait ? Son cursus, sa formation, ses expériences professionnelles et extra – professionnelles (*sportives, culturelles, associatives, etc.*) A-t-il un CV ?
- Que veut-il faire ? Quel est son projet professionnel ? A-t-il une idée concernant la manière d'y arriver ?

### 2. Se présenter à égalité

- Quelles sont ses attentes pour le temps du stage ?
- Exprimez les vôtres (objectifs de travail, de formation)
- Assurez-vous qu'il a la possibilité réelle de tenir ses engagements (*transport, contraintes familiales, condition physique, etc.*)

Dans un second temps, un accueil proprement dit du stagiaire est à prévoir avec en vue son intégration harmonieuse et sans stress à l'équipe. Pour ce faire,

- Remettez-lui les documents que vous avez préparés (*liste des membres de l'équipe, des fonctions, règlement, planning et horaires*)
- Présentez-lui et visitez le service, les équipements et les locaux (*rédiger une fiche de présentation*)
- Présentez chacun des membres de l'équipe, son rôle.
- Présentez-lui son travail, son rôle au sein de l'équipe.
- Soyez clair et ferme sur tous les problèmes qui pourraient se poser : usages locaux, respect des horaires, du matériel, qualité du travail, savoir-vivre avec les collègues, les usagers.
- Assurez-vous de son accord sur les conditions que vous venez de lui exposer. Passez un contrat moral.

Un exemple de canevas d'entretien dans un organisme qui recrute des stagiaires en formation aux métiers de l'animation extrascolaire. De petites « mises en situation » (que feriez-vous si...) sont proposées en rapport avec la fonction, libre à vous de les adapter en fonction des postes que vous prévoyez.

Nom du-de la candidat-e : ..... Date : .....  
 Collaborateurs : ..... Voiture : .....  
 Age : ..... Ancien employeur : .....  
 Niveau d'étude : ..... Compétences spécifiques : .....  
 Mes qualités : ..... Mes défauts : .....

#### Mise en situation

Je suis face à un « enfant roi » : .....

Je dois donner les premiers soins : .....

Temporairement, les normes ne sont pas respectées : .....

| CRITERES              | Evaluation du collaborateur (souligner ce qui convient) |                            |                    |                 |
|-----------------------|---|----------------------------|--------------------|-----------------|
|                       | ++  | +/-                        | ~                  | --              |
| ponctualité           | parfaite  | dans la marge de tolérance | un peu en retard   | très en retard  |
| apparence             | impeccable  | soignée                    | normale            | très négligée   |
| maîtrise de soi       | très détendu  | calme                      | impatient          | émotif          |
| éducation, maintien   | raffiné, très aisé                                      | distingué, naturel         | simple, embarrassé | négligé, crispé |
| façon de se présenter | avec assurance  | avec discrétion            | timide             | avec hésitation |
| comportement          | aimable   | normal                     | déplaisant         | antipathique    |
| qualif. profess.      | très bonnes   | bonnes                     | moyennes           | médiocres       |
| intérêt pour le poste | s'informe en détail                                     | se renseigne               | peu curieux        | sans intérêt    |



## Sensibiliser l'équipe de travailleurs à la présence d'un jeune stagiaire

Le secteur non marchand connaît des problèmes de recrutement. Accueillir un jeune en alternance représente l'opportunité de prendre en main la formation « sur mesure » d'un potentiel futur collaborateur et c'est également l'occasion de valoriser les compétences d'un membre de votre institution plus expérimenté en lui permettant de devenir tuteur.

### OBJECTIFS

Sensibiliser et mobiliser tout le personnel, préparer le tutorat avec la personne tutorée et, le cas échéant, avec les représentants du personnel. Une fois que vous savez quand elle commencera, prévenez toutes les personnes impliquées pour qu'il n'y ait pas de malentendu.

### LES TRUCS POUR RÉUSSIR

- Trouvez dans votre équipe une personne tutrice qui sera formée à cette fonction, qui aura fait valider ses compétences ou qui est prête à le faire. Il existe des soutiens financiers à cet effet, renseignez-vous auprès de votre Fonds sectoriel (FO F.5 - Les aides financières et à la formation pour les entreprises du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires de l'alternance.).
- En fonction du profil de stagiaire recherché et des activités de votre entreprise, choisissez un centre de formation proche de votre lieu de travail.
- Rencontrez l'organisme de formation avant le début du tutorat pour connaître le contenu de la formation, les objectifs et mettre au point les modalités de collaboration avec la personne accompagnatrice scolaire (suivi, évaluation...).

Les organismes proposant la formation en alternance et toutes les informations propres à cette formation sont disponibles sur les sites internet de l'OFFA et du FeBi.

D'après « Accompagner les stagiaires en formation en alternance » de Le Grain asbl, 2021 et de « Recrutement non discriminant : accueillir un-e jeune en formation en alternance » de Competentia.be

### COMMENT ?

#### Activités participatives de sensibilisation

Cet outil a été conçu pour permettre aux équipes qui accueillent une personne tutorée dans le cadre d'une formation en alternance de réfléchir à leur posture d'accompagnement, à la place qu'elles vont lui donner dans leur organisation et à la relation qu'elles vont instaurer avec elle.

L'intention est de favoriser un cadre de tutorat permettant à la personne tutorée de développer une identité professionnelle fière, propice à son épanouissement et à son émancipation.

Les propositions ci-dessous visent à nourrir un temps de réflexion collectif autour du tutorat. Pas nécessairement un temps d'évaluation formel, mais plutôt un temps d'arrêt en équipe (avec ou sans la personne tutorée) ou un entretien individuel avec la personne tutorée, sur le lieu du tutorat.

Elles n'ont pas été pensées pour une réunion avec la personne accompagnatrice scolaire. Le cas échéant, elles nécessiteraient d'être légèrement adaptées.

En fonction du profil des participants (équipe, personne(s) tutrice et/ou tutorée), différentes options sont proposées. Certaines personnes utilisent juste les fiches-outils (également disponibles sur [tutorats.org](https://tutorats.org)), d'autres juste les cartes fournies en page 70, d'autres encore tout le matériel.

### Fiche signalétique des activités

#### Activité 1

- Titre : Arpentage des 3 fiches en équipe
- Public-cible : Équipe et personnes tutrices
- Objectif : Percevoir les enjeux de chacune des fiches-outils
- Matériel nécessaire
  - Fiche thématique B : Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes
  - B5 : Développer les compétences transversales des stagiaires apprenants
  - D2 : Être personne tutrice : quelques notions de base

#### Activité 2

- Titre : Partage d'idées et d'illustrations autour d'une fiche en équipe
- Public-cible : Équipe et personnes tutrices
- Objectif : Se décentrer et élargir son champ de compréhension
- Matériel nécessaire
  - Fiche thématique B : Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes
  - B5 : Développer les compétences transversales des stagiaires apprenants
  - D2 : Être personne tutrice : quelques notions de base

#### Activité 3

- Titre : Lecture partagée des 3 fiches en équipe
- Public-cible : Équipe et personnes tutrices
- Objectif : Questionner ses pratiques de tutorat
- Matériel nécessaire
  - Cartes-questions rouges
  - Fiche thématique B : Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes
  - B5 : Développer les compétences transversales des stagiaires apprenants
  - D2 : Être personne tutrice : quelques notions de base

## Activité 4

- Titre : Échange autour des cartes-questions
- Public-cible : Équipe, personnes tutrices et **personnes tutorées**
- Objectif : Améliorer l'accueil, l'aspect formatif du tutorat ou l'organisation de l'équipe
- Matériel nécessaire :
  - Cartes-questions rouges (fournies en page 70)
  - Cartes-questions bleues (fournies en page 72)

## Activité 5

- Titre : Entretien individuel autour des cartes-questions
- Public-cible : Personnes tutrices et personnes tutorées
- Objectif : Déterminer des pistes d'amélioration
- Matériel nécessaire :
  - Cartes-questions rouges (fournies en page 70)
  - Cartes-questions bleues (fournies en page 72)

### Description de l'activité n°1 – Arpentage des 3 fiches en équipe

Cette activité concerne uniquement l'équipe et les personnes tutrices.

Pour cette activité, munissez-vous des 3 fiches suivantes :

- Fiche thématique B : Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes
- B5 : Développer les compétences transversales des stagiaires apprenants
- D2 : Être personne tutrice : quelques notions de base

Chaque personne participante dispose d'une fiche. Si vous êtes plus que 3, créez des groupes de réflexion.

L'arpentage est une méthode de lecture collective, de découverte à plusieurs de documents, en vue de leur appropriation critique, pour faciliter la réflexion collective et nourrir l'articulation entre pratique et théorie.

## Déroulement de l'activité

- Répartissez les 3 fiches entre les différentes personnes. Chacune parcourt une fiche (ou un bout de fiche), et repère ce qui, dans le contenu, nourrit ses propres questionnements, lui donne des idées pour mieux accueillir et encadrer les jeunes.
- Chacune partage ce qu'elle a trouvé intéressant dans la partie découverte. L'ordre des fiches ou même l'ordre à l'intérieur d'une fiche n'a pas d'importance. Une première personne se lance. Continue celle qui voit un lien avec sa découverte. Et ainsi de suite. Ensemble, l'équipe va reconstituer ce qu'elle trouve intéressant dans les fiches.
- Au fur et à mesure, sur une grande feuille, on note les éléments qui interrogent le fonctionnement actuel de l'équipe, les idées à creuser, etc.
- Si l'équipe le souhaite, cette synthèse peut faire l'objet d'une mise en forme pour être affichée (illustration, réorganisation des idées, etc.).

### Description de l'activité n°2 – Partage d'idées et d'illustrations autour d'une fiche en équipe

Cette activité concerne uniquement l'équipe et les personnes tutrices.

Pour cette activité, choisissez une fiche parmi les 3 fiches ci-dessous :

- Fiche thématique B : Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes
- B5 : Développer les compétences transversales des stagiaires apprenants
- D2 : Être personne tutrice : quelques notions de base

Chaque personne participante dispose d'un exemplaire de la fiche-outil sélectionnée.

Disposez d'une feuille A3 ainsi que des marqueurs/crayons de couleur.

## Déroulement de l'activité :

- Chaque personne parcourt la fiche. Elle repère ce qui, dans le contenu, nourrit ses propres questionnements, et donne des idées pour mieux accueillir et encadrer les jeunes.
- Chacune à son tour partage ce qu'elle a relevé d'intéressant. On fait un tour de table permettant à chaque personne d'avoir un temps de parole équivalent.

Si des éléments sont cités plusieurs fois, c'est très bien. Cela montre que c'est un élément qui est partagé. N'hésitez pas à noter ces redondances.

- Les éléments relevés sont sujets à débattre : réflexion à propos de l'implication de ces constats/idées sur les habitudes de l'entreprise/organisation. Il est également possible de tenter de répondre aux questions proposées sur la fiche lue.
- Après avoir échangé, chacune illustre ce qu'elle a retenu des échanges sur une grande feuille blanche collective, sans parler. Les dessins peuvent se compléter, mais il est interdit d'écrire des mots.
- Chaque personne essaie de trouver ce que les autres ont voulu exprimer et les intentions sont comparées.

### Activité n°3 – Lecture partagée des 3 fiches en équipe

Cette activité concerne uniquement l'équipe et les personnes tutrices.

Pour cette activité, munissez-vous des cartes-questions rouges et des 3 fiches suivantes :

- Fiche thématique B : Comprendre les jeunes : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes
- B5 : Développer les compétences transversales des stagiaires apprenants
- D2 : Être personne tutrice : quelques notions de base

Chaque personne participante dispose d'une fiche. Si vous êtes plus que 3, créez des groupes de réflexion.

#### Déroulement de l'activité :

- Pour préparer la réunion, les cartes-questions sont lues et celles qui ne sont pas pertinentes dans la situation actuelle sont retirées.

Les 3 fiches sont réparties entre les personnes participantes. Chacune parcourt une fiche (ou un bout de fiche si des sous-groupes ont été formés) et repère ce qui, dans le contenu, nourrit ses propres questionnements et donne des idées pour mieux accueillir et encadrer les jeunes.

- En équipe, des cartes-questions rouges (une à la fois) sont tirées au sort et le groupe tente d'y répondre collectivement en faisant des liens avec les éléments lus dans les fiches.
- Si l'équipe a déjà une expérience dans le tutorat, elle peut aborder les cartes-questions sans avoir lu les fiches. Les fiches peuvent alors être distribuées a posteriori pour prolonger la réflexion.

### Activité n°4 – Échange autour des cartes-questions

Cette activité concerne l'équipe, les personnes tutrices **ainsi que les personnes tutorées**.

Pour cette activité, munissez-vous :

- des cartes-questions rouges pour l'équipe et les personnes tutrices.
- des cartes-questions bleues pour les personnes tutorées.

En réunion d'équipe incluant les personnes tutorées, l'idée est de prendre un temps d'échange pour discuter du tutorat en croisant les regards.

#### Déroulement de l'activité

- Les cartes-questions rouges et bleues sont lues et celles qui ne sont pas pertinentes dans la situation actuelle sont retirées.
- En fonction du moment choisi dans le parcours de la personne tutorée les cartes bleues avec le sigle > sont prises si on est au début du tutorat et celles avec le sigle >> sont prises si la personne tutorée est là depuis au moins un mois.
- Les cartes sont réparties en deux tas : cartes rouges pour l'équipe et bleues pour les personnes tutorées.

- Chaque personne à son tour tire une carte et essaie d'y répondre selon sa propre perception. Les autres réagissent s'ils ont un avis différent ou s'ils souhaitent ajouter quelque chose. Les personnes qui ne prennent pas spontanément la parole sont sollicitées régulièrement par la personne référente afin qu'elles émettent également leurs avis.
- Pour conclure, les différences de perception du déroulement du tutorat entre l'équipe et les personnes tutorées sont mises en avant, mais aussi au sein de l'équipe. Des conclusions sont tirées afin d'améliorer l'accueil, l'aspect formatif du tutorat ou l'organisation de l'équipe.

### Activité n°5 – Entretien individuel autour des cartes-questions

Cette activité concerne les personnes tutrices ainsi que les personnes tutorées.

Pour cette activité, munissez-vous :

- des cartes-questions rouges pour les personnes tutrices.
- des cartes-questions bleues pour les personnes tutorées.

#### Déroulement de l'activité

- Avant l'entretien, la personne tutrice lit les cartes-questions rouges et bleues et retire celles qui ne sont pas pertinentes dans la situation actuelle. En fonction du moment choisi dans le parcours du tutorat, les cartes bleues avec le sigle > sont prises si on est au début du tutorat et celles avec le sigle >> sont prises si la personne tutorée est là depuis au moins un mois.
- En entretien individuel entre les deux personnes, l'idée est de croiser les regards sur le déroulement du tutorat.
- Les cartes sont réparties en deux tas : cartes rouges pour la personne tutrice et les cartes bleues pour la personne tutorée.
- L'entretien est rythmé par des cartes tirées tour à tour. La personne qui tire la carte essaie d'y répondre. L'autre apporte ensuite sa vision pour alimenter la discussion.
- En conclusion, des pistes de changements sont proposées pour améliorer les situations.

D'après « Comprendre les stagiaires apprenants : relation à l'école, au travail et à eux-mêmes », idem pour les suivantes

|  |  |  |
|--|--|--|
| <div><div>?</div><div>Quelle est votre principale attente vis-à-vis de la personne tutorée ?</div></div>   | <div><div>?</div><div>Quelles sont les attitudes de la personne tutorée qui ne vous paraissent pas adéquates ?<br/><br/>Pourquoi ?</div></div>   | <div><div>?</div><div>Vous manque-t-il des informations nécessaires à l'intégration et la formation de la personne tutorée ?<br/><br/>Lesquelles ?</div></div>                             |
| <div><div>?</div><div>Comment favoriser des occasions pendant lesquelles la personne tutorée peut poser des questions sans se sentir jugée ?</div></div> | <div><div>?</div><div>Comment favoriser le sentiment d'appartenance de la personne tutorée à votre équipe ?</div></div>  | <div><div>?</div><div>Comment prévenir les résistances aux changements provoqués par l'arrivée d'une nouvelle personne dans l'équipe ?</div></div>   |
| <div><div>?</div><div>Quelles sont les dimensions éthiques liées à votre métier que vous souhaiteriez transmettre à la personne tutorée ?</div></div>    | <div><div>?</div><div>Quelles sont vos attentes en matière de formation que vous souhaiteriez demander à l'organisme ?</div></div>   | <div><div>?</div><div>Comment l'organisation du travail vous donne le sentiment (ou non) de disposer du temps nécessaire à accorder à l'apprentissage de la personne tutorée ?</div></div> |
| <div><div>?</div><div>F1<sup>4</sup><br/><br/>Comment prendre en compte l'expérience de la personne tutorée dans votre institution ?</div></div>         | <div><div>?</div><div>F1<br/><br/>Quel lien voyez-vous entre les compétences développées par l'organisme et celles acquises par la personne tutorée dans votre institution ?</div></div> | <div><div>?</div><div>F1<br/><br/>Comment pouvez-vous accompagner le processus de construction de l'estime de soi de la personne tutorée ?</div></div>                                     |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <div><div>?</div><div>F2<br/><br/>Qu'est-ce qui vous motive à vous impliquer en tant que personne tutrice ou équipe qui entoure la personne tutorée ?</div></div>                        | <div><div>?</div><div>F3<br/><br/>Quelles sont les activités de la personne tutorée qui pourraient mettre en lumière ses compétences transversales (softskills) à développer ?</div></div>     | <div><div>?</div><div>F3<br/><br/>Quelles sont les compétences transversales (softskills) importantes dans votre profession ?</div></div>         |
| <div><div>?</div><div>F3<br/><br/>Quelles sont les activités de la personne tutorée qui pourraient mettre en lumière ses compétences transversales (softskills) maîtrisées ?</div></div> | <div><div>?</div><div>F4<br/><br/>Comment favoriser l'expression des émotions de la personne tutorée en construisant une relation saine entre les personnes tutrices et tutorées ?</div></div> | <div><div>?</div><div>F4<br/><br/>Que souhaitez-vous transmettre à la personne tutorée à propos de la culture de votre organisation ?</div></div> |
| <div><div>?</div><div>F4<br/><br/>Quelles règles implicites (évidentes pour tous sans qu'elles aient été décidées) sont en vigueur dans votre institution ?</div></div>                  |  |   |



|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>?</p> <p>Quelles sont vos attentes en matière de formation que vous souhaiteriez demander à l'organisme ?</p>               | <p>?</p> <p>Comment l'organisation du travail vous donne le sentiment (ou non) de disposer du temps nécessaire à accorder à l'apprentissage de la personne tutorée ?</p> | <p>?</p> <p>Comment prendre en compte l'expérience de la personne tutorée dans votre institution ?</p>   |
| <p>?</p> <p>Comment pouvez-vous accompagner le processus de construction de l'estime de soi de la personne tutorée ?</p>       | <p>?</p> <p>Quel lien voyez-vous entre les compétences développées par l'organisme et celles acquises par la personne tutorée dans votre institution ?</p>               | <p>?</p> <p>Quelles sont les manières de communiquer avec toi que tu souhaiterais éviter pendant ton tutorat ?</p>                             |
| <p>?</p> <p>Comment vois-tu l'articulation entre ce que tu apprends à l'organisme de formation et ce que tu réalises ici ?</p> | <p>?</p> <p>Disposes-tu de temps d'arrêt avec ta personne tutrice et/ou l'équipe pour faire un retour sur tes expériences de travail ?</p>                               | <p>?</p> <p>Dans le cadre de ton apprentissage, as-tu le sentiment que l'erreur est admise et considérée comme formatrice ?<br/>Pourquoi ?</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>?</p> <p>Les activités de travail proposées sont-elles formatives ?<br/>Pourquoi ?</p>   | <p>?</p> <p>Comment vis-tu la transition entre ton identité d'élève et celle de professionnel ?</p>      | <p>?</p> <p>Ce passage sur le terrain conforte-t-il ton souhait de continuer ce métier ?<br/>Pourquoi ?</p> |
| <p>?</p> <p>Quel moment a été le plus instructif pour toi depuis ton arrivée ?<br/>Pourquoi ?</p>   | <p>?</p> <p>L'accompagnement par ta personne tutrice te semble-t-il soutenant ?<br/>Pourquoi ?</p>       | <p>?</p> <p>Qu'as-tu observé comme différences dans l'exercice de ton métier au sein de l'équipe ?</p>      |
| <p>?</p> <p>Y-a-t-il des facettes de ton travail qui te semblent pénibles ?<br/>Influenceront-elles ton choix de poursuivre dans cette profession ?</p> | <p>?</p> <p>Quelles sont les dimensions éthiques de la profession que t'ont transmis tes collègues ?</p> |   |

## Poser les cadres relationnel, institutionnel, professionnel, éthique

L'entreprise est un lieu nouveau pour le jeune, il a besoin de s'y situer.

### OBJECTIFS

- Faciliter la prise de repères du stagiaire
- Lui expliquer le sens des procédures ou l'origine de certaines pratiques.

### COMMENT ?

#### Poser le cadre relationnel

Le tuteur et l'équipe s'accordent sur :

- La place et les tâches à donner au stagiaire.
- Les conditions d'encadrement du stagiaire : qui transmet les consignes, les tâches.
- Le statut de stagiaire comme celui qui apprend, et a droit à l'erreur.
- Les facteurs qui ont un impact sur la **complexité** d'une activité et la difficulté d'une tâche.

#### Poser le cadre de l'institution

Signifie donner au jeune des repères :

- Relatifs aux écrits de référence de l'organisation (*Règlement d'Ordre intérieur, valeurs/objet social de l'organisation, descriptions de fonctions ...*)
- Relatifs aux horaires et à l'organisation spatiale
- Relatifs aux personnes et à leur rôle dans l'institution

#### Poser le cadre professionnel

- Le tuteur doit préciser les actes et tâches professionnels du métier en accord avec le référentiel de formation de l'école
- Il va également initier le stagiaire tant aux « savoir agir professionnels » qu'aux « savoir-faire comportementaux ».

Devenir professionnel nécessite de développer des compétences spécifiques, que le jeune stagiaire découvre en entrant dans le monde du travail. Ces compétences sont liées à sa profession (gestes techniques, processus à suivre...), mais plus largement, il doit affiner des compétences transversales, des savoir-être liés à sa position de travailleur.

voir B5 Développer les compétences transversales des stagiaires

voir C2 Favoriser chez le jeune la conscientisation de ses acquis d'apprentissage

#### Poser le cadre éthique

- Les métiers relationnels reposent sur l'engagement en tant que personnes : être son propre outil de travail
- Clé : le tuteur transmet ce à quoi il accorde de la **valeur** éthiquement et professionnellement
- L'intelligence au travail = résoudre des **situations problèmes**

#### IMPORTANT

Il existe un écart entre le travail prescrit = les consignes pour mener à bien une tâche et la réalité du travail.

Être professionnel, c'est acquérir le sens de cet écart et savoir comment le combler, s'adapter avec finesse aux situations souvent imprévues. Le stagiaire n'acquiert l'ensemble de ces aptitudes qu'après plusieurs années.

## Culture d'entreprise et formation en alternance

Les différents cadres à poser sont tributaires des cultures d'entreprise qui sont différentes dans le centre de formation et dans l'institution accueillante. L'apprenant a besoin au minimum d'une clarification à propos de ces différences. Le tuteur va être un guide pour le stagiaire dans ce domaine. Il doit connaître les clés de l'institution, ses forces et ses faiblesses. L'accompagnateur doit être conscient de ce phénomène.

### OBJECTIFS

- Connaître la culture d'entreprise de l'institution accueillante
- Comprendre l'utilité de la culture d'entreprise comme levier de motivation et d'insertion du stagiaire

### COMMENT ?

- Identifier l'ensemble des manières de voir, de penser et d'agir propres à l'institution.
- Connaître et transmettre l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement de l'entreprise. Elle est un sous-produit de la culture ambiante, un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.
- Identifier ses éléments constitutifs : les valeurs, les mythes, les rites, le langage non verbal, les rites qui forment la philosophie de l'entreprise ou du groupe de formation, à travers le règlement d'ordre intérieur, la description des postes, etc.
- Identifier les sources : la culture régionale, la personnalité des fondateurs, la culture professionnelle des salariés (acquises dans un autre contexte, familial, entrepreneurial), l'histoire de l'institution
- Identifier les finalités : des finalités fortes assurent la cohérence et le suivi du groupe, améliorent la communication entre les membres qui ont des visions différentes. Cependant, une institution à culture forte et peu évolutive peut devenir une contrainte importante qui rend difficile tout changement.
- Interroger ses propres valeurs et celles du stagiaire en formation par rapport au travail : si le stagiaire apprenant est au clair sur la diversité potentielle de ses valeurs par rapport à celles de l'entreprise et sur ce qu'on attend concrètement de lui comme comportement, l'intégration sera plus facile. Inversement, le tuteur doit comprendre la culture du jeune. Pour beaucoup de jeunes, le travail est un moyen d'obtenir des objectifs fixés, il a moins de valeur en soi que par le passé. Le travail peut être le moyen de développer de nouvelles valeurs pour soi-même. voir Stéphanie Lapalus, projet et valeurs professionnelles des 16-25 ans dans un dispositif d'insertion sociale et professionnelle.
- Distinguer les niveaux d'adhésion à la culture d'entreprise en suivant :
  - 2 indicateurs de participation : adhésion et engagement
  - 2 variables d'évaluation de la participation : activité et passivité.

### Tableau des 4 possibilités

|                   |   |            |   |                   |               |
|-------------------|---|------------|---|-------------------|---------------|
| adhésion          | + | engagement | + | co-partenaire     | actif/actif   |
| adhésion totale   |   |            |   |                   |               |
| adhésion          | + | engagement | - | partenaire limité | actif/passif  |
| adhésion réservée |   |            |   |                   |               |
| adhésion          | - | engagement | - | non-partenaire    | passif/passif |
| laisser faire     |   |            |   |                   |               |
| adhésion          | - | engagement | + | contre-partenaire | passif/actif  |
| opposition        |   |            |   |                   |               |

1. Actif / actif : adhésion au projet et engagement total pour sa réussite. Contrairement aux apparences, cette modalité relationnelle est plus rare qu'on ne le croit. Le plus souvent c'est une petite minorité qui se mobilise et se tape tout le boulot.
2. Actif / passif : adhésion au projet, mais engagement limité dans sa réalisation. C'est celle de tout partenaire qui sait annoncer sa disponibilité comme réduite, se déclarer incompétent sur certains aspects. Il peut se révéler un collaborateur très efficace, valable et fiable pour une tâche ponctuelle.
3. Passif / passif : non-adhésion et non-engagement pour sa réalisation. Il peut s'agir d'un retrait momentané qui doit impérativement être annoncé sinon des attentes implicites circulent à l'égard de la personne.
4. Passif/actif : non-adhésion et opposition à la réalisation du projet. La personne participe de manière minimale, mais tient à faire part de ses réticences. Ce mode de collaboration peut avoir une fonction dynamisante. Il joue une fonction de garde-fou contre les dérapages et les excès toujours possibles.

### CONCLUSION

Une équipe de travail, une organisation seront d'autant plus vivantes que peuvent collaborer en son sein chacun de ses 4 modes de collaboration alternativement comme autant de formes respectables.

Chaque partenaire peut adopter à un moment donné pour un axe donné du projet un de ses modes de collaboration.

Les différents protagonistes de l'alternance seront d'autant plus efficaces que les énergies ne seront pas gaspillées en conflits, tensions, illusions ou en leurre, que les modes de collaboration seront clairement énoncés et portés explicitement à la connaissance de chacun des membres, actualisés et revisités.

## Exemples de règlements d'ordre intérieur

(à débattre en groupe de formation ou en entreprise)

**Travail de bureau** (Extraits de règlements d'entreprises, comptoirs, manufactures de 1863 à 1872)

### Règlement intérieur de bureau à l'attention du personnel

[...] 2- Dès maintenant le personnel sera présent de 6 heures du matin à 6 heures du soir. Le dimanche est réservé au service religieux. Chaque matin on dit la prière dans le bureau principal.

3- Chacun est tenu de faire des heures supplémentaires

[...] 5- L'habillement doit être simple. Le personnel ne doit pas se vêtir de couleurs claires et doit porter des bas convenables. Il est interdit de porter des caoutchoucs et des manteaux dans les bureaux, car le personnel dispose d'un fourneau. Exception en cas de mauvais temps : foulards et chapeaux. On recommande, en outre, d'apporter chaque jour pendant l'hiver 4 livres de charbon.

6- Il est interdit de parler pendant les heures de bureau. Un employé qui fume des cigares, prend des boissons alcooliques, fréquente les salles de billard ou des milieux politiques est suspect quant à son honnêteté et sa correction.

7- Il est permis de prendre de la nourriture entre 11h30 et 12h. Toutefois, le travail ne doit pas être interrompu.

[...] 9- Chaque membre du personnel a le devoir de veiller au maintien de sa santé. En cas de maladie, le salaire ne sera pas versé. On recommande à chacun de mettre une bonne partie de son gain de côté, afin qu'en cas d'incapacité de travail et dans sa vieillesse, il ne soit pas en charge de la collectivité.

10- Pour terminer, nous attirons votre attention sur la générosité de ce règlement. Nous en attendons une augmentation considérable du travail.

## Charte de la vie au travail

extraits de « Oser travailler heureux », Jacques Salomé et Christian Potié, Albin Michel, 2000.

### Base de réflexion pour des entreprises qui se sentent concernées par un développement harmonieux

1. Quelle que soit ma fonction, quel que soit le poste que j'occupe, quelle que soit mon ancienneté, j'ai besoin d'être reconnu comme une personne.
2. J'ai besoin d'être valorisé, gratifié dans ce que je fais. Oui j'ai besoin que quelqu'un me renvoie une image positive pour dépasser mes limites.
3. J'ai besoin d'être informé, consulté, pour tout ce qui me concerne, l'évolution de mon travail, de mon poste, de mes responsabilités.
4. J'ai besoin d'un positionnement clair de la part des personnes en autorité, sur mes devoirs et mes engagements envers l'équipe, le service et l'institution dans laquelle je travaille.
5. J'ai besoin d'un positionnement clair également sur mes droits et les engagements que l'institution prend à mon égard. Je ne veux pas être l'objet de la fluctuation des désirs et des peurs de chacun au moindre malentendu, à la moindre maladresse.
6. J'ai besoin que mon point de vue soit entendu même s'il n'est pas retenu pour l'instant.
7. J'ai besoin de rendre compte de mon travail, d'en évaluer les possibles et les limites.
8. J'ai besoin d'être stimulé dans mon travail, d'avoir des buts clairement énoncés, des projets concrets et même la possibilité d'avoir accès à des changements.
9. J'ai besoin d'une qualité de vie au travail, car elle se répercute sur l'ensemble de mon existence.

source : Martine De Keukeleire

Lorsqu'un stagiaire débute dans une institution, de nombreux paramètres lui sont inconnus. De nombreuses nuances sont à prendre en compte dans le fonctionnement des institutions, même lorsque celles-ci ont un objet semblable. La direction et les membres de l'équipe impulsent un caractère, une organisation, une culture qui leur sont propres.

## OBJECTIFS

Mettre en place une **politique d'accueil** du nouveau stagiaire au sein de l'institution accueillante. Afin d'éviter dès le départ des malentendus, il est important de lui transmettre des repères sur le fonctionnement explicite et implicite de l'institution dans laquelle il débute un stage.

## COMMENT ?

Il s'agit de donner au *stagiaire* des repères concernant le cadre du travail dans lequel il est amené à s'insérer. La transmission des éléments indispensables à connaître avant ou dès le début du stage, tel le cadre culturel de l'organisation (exemple : qu'est-ce qu'une personne âgée ou handicapée et quelle attitude adopter) sont indispensables au bon déroulement du stage.

Le stagiaire doit comprendre pourquoi on lui demande de respecter certaines dispositions ou contraintes en expliquant le sens de ces procédures ou l'origine de certaines pratiques ou coutumes ayant cours dans une institution.

## Poser le cadre

De l'importance de parcourir un organigramme avec un stagiaire nouvellement arrivé : **qui fait quoi et pourquoi ?**

**Question :** Que souhaitez-vous transmettre au stagiaire à propos de la culture de votre organisation ? Quelles règles implicites sont en vigueur dans votre organisation ?

Exemples : Comment se passe la pause de midi : chacun pour soi ou l'équipe se trouve au déjeuner ? Le stagiaire doit-il ou peut-il se joindre au temps de débriefing en équipe ?

## Normes et codes de l'institution

- Le cadre horaire, avec des précisions sur les temps de pause, quand peut-on se permettre de fumer une cigarette, cadre de l'utilisation du GSM.
- Les écrits de référence de l'organisation (Règlement d'Ordre intérieur, valeurs/objet social de l'organisation, descriptions de fonctions ...)
- L'organisation spatiale. Une visite préalable au début du stage est toujours conseillée pour comprendre l'organisation et le mode de travail de l'institution.
- Les personnes et leur rôle dans l'institution

- **La communication.** Qui transmet, communique au stagiaire ses différentes tâches ? Uniquement le tuteur ou doit-il accepter les tâches données par d'autres membres de l'institution ? En ce cas, qui procède à l'évaluation de celles-ci ?
- Les canaux de transmission des tâches à effectuer par le stagiaire : un mail, un cahier des charges, verbalement...
- Quand on parle de communication, l'attention doit être portée sur le mode de communication que le stagiaire peut utiliser pour s'adresser à son tuteur ou à ses collègues. Un jeune doit comprendre que l'on ne s'adresse pas à sa famille, ses amis, ses professeurs, son patron et tuteur, aux patients de l'institution, de la même manière et avec le même vocabulaire.

Exemple d'exercice qui peut être préparé par l'accompagnateur et être complété par le tuteur : Quelles sont les sphères sociales (les mondes) dans lesquelles le jeune interagit ?

## Savoir-être et valeurs de l'institution

- Le tuteur va formuler ce qui n'a en général pas besoin d'être dit, car ce sont des modes de fonctionnement qui se sont construits au fil du temps au sein d'activités quotidiennes entre collègues, dans un aller-retour entre propositions, observations, adhésion et contrôle social.
- Quelle image l'institution souhaite-t-elle que l'on donne d'elle-même par le biais de ses travailleurs ?
- Comment l'institution traduit-elle ses missions, son rapport particulier au métier ? Prendre le temps de définir les concepts qui seront utilisés lors du stage :
  - Quand on parle de personnes handicapées, au sein de notre institution, cela signifie tel type de problématique [à décrire concrètement] ...
  - Quels sont les facteurs qui ont un impact sur la complexité d'une activité et la difficulté d'une tâche ?
  - Le statut de stagiaire dans un premier temps c'est celui qui apprend, et a droit à l'erreur. Donner les conditions matérielles et consignes des tâches à effectuer : comme ne pas abandonner un patient seul ?
- Quelles sont les valeurs éthiques de la profession pour tout stage lié à une dimension interpersonnelle ? On n'aborde pas une personne âgée, une personne handicapée ou des enfants de la même manière et avec la même attitude.
- Il va également initier le stagiaire tant aux « savoir-agir professionnel » qu'aux « savoir-faire comportementaux ». Devenir professionnel nécessite de développer des compétences spécifiques à sa profession (gestes techniques, processus à suivre...). Plus largement, il s'agit aussi d'affiner ses compétences transversales, qui sont utiles dans toutes les sphères de la vie, y compris dans l'exercice d'un métier. Le jeune n'est pas dénué de compétences en arrivant dans une organisation. Tout au long de sa vie, dans les différents milieux qu'il a fréquentés, il a développé des compétences (psychosociales, organisationnelles...) qu'il pourra mettre au service de l'organisation, parfois en adaptant celles-ci au contexte.

Les compétences transversales (ou soft skills) sont les aptitudes, comportements, capacités sociales et psychologiques nécessaires aux activités d'un métier et qui ne sont pas propres à une profession, qui sont interdisciplinaires.



## D10 Accueillir un jeune à besoins spécifiques

Depuis de nombreuses années, les déclarations politiques européenne et belge expriment une volonté d'atteindre l'inclusion et la diversité. Au sein de l'enseignement, et dès lors de la formation en alternance, les choses se mettent en place petit à petit, accompagnant une évolution que l'on retrouve également dans le monde de l'entreprise.

Tout ceci permet de développer l'accueil des jeunes à besoins spécifiques de manière de plus en plus adéquate.

Accueillir des jeunes à besoins spécifiques, cela demande de s'appuyer sur les capacités personnelles du jeune dans une dynamique d'inclusion.

### OBJECTIFS

Permettre à tout jeune souhaitant s'inscrire en alternance d'y suivre une formation qui rencontre ses intérêts et à laquelle il puisse répondre, quelles que soient ses difficultés d'apprentissage, afin d'atteindre les compétences attendues.

Donner à tout jeune un cadre épanouissant au sein de l'entreprise en apportant les aménagements nécessaires en collaboration avec tous les intervenants.

Amener les établissements à jouer, à développer la carte de l'inclusion en adaptant leur cadre à la diversité.

### COMMENT ?

- Reprendre avec le jeune son parcours scolaire, être attentif à la façon dont il s'exprime sur le sujet, le vocabulaire utilisé, sa gestuelle... Afin de pointer avec lui les points d'attention.
- Mettre les membres du personnel en projet, tant en entreprise qu'au sein de l'institution de formation, pour accueillir un jeune "différent" en entamant une réflexion, afin que tous se sentent impliqués dans la démarche d'inclusion.
- Appréhender les obstacles auxquels le jeune devra faire face pour atteindre ses objectifs de formation. Explorer, en vue de les connaître les facteurs personnels, environnementaux et les habitudes de vie du jeune afin d'identifier les éléments facilitateurs et les freins à son apprentissage. Lister, en vue de les exploiter, les leviers sur lesquels il peut s'appuyer.
- Quand ces éléments sont connus, faire appel aux dispositifs internes et externes qui peuvent soutenir le jeune. Prioriser avec lui ses intérêts et les gains possibles par rapport à sa formation.
- Établir les connexions nécessaires avec l'équipe (professeurs, éducateurs, accompagnateurs, famille, tuteurs, intervenants extérieurs...) en tenant compte des besoins du jeune et en ayant toujours son aval quant aux décisions prises.

- Construire le parcours en entreprise en collaboration avec le tuteur, en tenant compte des potentialités du jeune par rapport au profil professionnel choisi ; évaluer au plus près de la réalité les possibilités d'aménagements nécessaires à la réalisation de l'insertion professionnelle.
- Donner un aperçu suffisamment réaliste de l'environnement, en laissant le jeune découvrir lui-même dans quoi il pourra s'investir. Une fois l'environnement identifié, le tuteur propose et opérationnalise, en collaboration avec l'accompagnateur, le poste de travail adapté.
- À partir du profil du jeune, un parcours est proposé à l'apprenant. Au fur et à mesure de son avancée dans les objectifs d'apprentissage, la stratégie pédagogique et le contenu pédagogique peuvent varier / évoluer selon ses erreurs ou ses réussites. Chaque fois qu'un objectif d'apprentissage est atteint, une autoévaluation lui est proposée. Ces évaluations progressives et récurrentes sont des indicateurs connus de l'apprenant. Ainsi, celui-ci pourra améliorer ses résultats d'apprentissage, puisqu'il pourra comprendre les points qui lui restent à approfondir. [voir E3 bis](#) **Pratiquer l'autoévaluation**

### Qu'est-ce qu'un besoin spécifique ?

Il s'agit d'un besoin résultant d'une particularité, d'un trouble, d'une situation, permanents ou semi-permanents d'ordre psychologique, mental, perceptif, psycho-affectif faisant obstacle au projet d'apprentissage et requérant au sein de l'école, un soutien supplémentaire pour permettre à l'élève de poursuivre de manière régulière et harmonieuse son parcours scolaire dans l'enseignement ordinaire fondamental et secondaire.

Les maladies ou les difficultés d'apprentissage transitoires, non liées à un trouble ne sont pas concernées par ce décret.

### Qu'est-ce qu'un aménagement raisonnable ?

Un aménagement raisonnable est une mesure concrète permettant de réduire, autant que possible, les effets négatifs d'un environnement sur la participation d'une personne à la vie en société. Mettre en place cet aménagement raisonnable pour une personne en situation de handicap est une obligation.

Dans l'enseignement, l'aménagement pour un élève avec un handicap peut prendre différentes formes : matériel, pédagogique, organisationnel... La mise à disposition d'un outil numérique permettant de répondre au besoin spécifique d'un élève peut donc être considérée comme un aménagement raisonnable.

Cet aménagement est pris en fonction des besoins de l'élève afin qu'il puisse accéder, participer et progresser sur un pied d'égalité avec les enfants ne présentant pas de situation de handicap.

Il ne s'agit donc pas d'avantager les enfants en situation de handicap, mais de compenser les désavantages liés au handicap et à un environnement inadapté.

source : [Les aménagements raisonnables](#) (enseignement.be)

### Les limites de l'outil, les blocages à lever

- Inquiétudes des intervenants quant aux aménagements à mettre en place.
- Dissimulation par le jeune lui-même des difficultés qu'il rencontre.
- Temps nécessaire à la mise en route du projet.
- Trouver l'entreprise / l'établissement qui accepte et qui permet un encadrement positif, et qui offre un soutien adapté à la situation.

### Pour aller plus loin

UNIA - 2023, [Apprendre et étudier avec un handicap : aménagements raisonnables dans l'enseignement](https://unia.be/fr/enseignement) (unia.be)

[le site enseignement.be](https://unia.be/fr/enseignement)



## accompagnateur / tuteur : une complémentarité des rôles

La difficulté à lever pour assurer au jeune une formation en alternance de qualité reste liée au fait de trouver un lieu de stage qui accepte de clarifier avec le centre de formation et le stagiaire apprenant le cadre spécifique qui est proposé au jeune, qui est à la fois un travailleur et un apprenant.

Le curseur est à poser au bon endroit entre encouragement du jeune sur le chemin de la progression et « rappels à l'ordre », voire sanctions. C'est au travers d'un dialogue suivi, qui nécessite du temps, entre les trois parties signataires du contrat, que l'ajustement pourra se faire.

Les centres de formation organisent le cadre de l'alternance et sanctionnent la réussite de la formation professionnelle, ils tiennent dans leurs mains l'ensemble du parcours du jeune. Néanmoins, ils **dépendent aussi des employeurs** pour réaliser leur mission.

### OBJECTIFS

Établir un **cadre de responsabilités claires et bien réparties entre les deux lieux d'apprentissage** (le centre de formation d'une part, l'entreprise d'autre part).

Mettre à la disposition du jeune des outils de parcours qui facilitent la communication entre les pôles de la formation

### COMMENT ?

#### Informier préalablement la mise en stage

Une phase d'information des jeunes avant le stage sera réalisée en classe. Elle ne sera cependant sans doute pas suffisante. C'est en faisant que le jeune construira sa propre représentation du dispositif dans lequel il évolue.

#### Poser les cadres du partenariat centre de formation / entreprise / jeune apprenant

- Le Cadre contractuel entre l'école et l'institution
- Le cadre institutionnel et culturel : normes et codes culturels de l'organisation (*qui fait quoi et pourquoi ?*) [voir D7 Poser les cadres relationnel, institutionnel, professionnel, éthique](#)
- Le cadre relationnel entre le stagiaire, le tuteur et l'équipe
- Le cadre professionnel : transmission du métier, de ses compétences sociales
- Le cadre éthique : un encadrement des stagiaires permettant de percevoir les défis éthiques de leur travail

Plus le cadre et les intentions de la mise au travail en entreprise seront clairs et transparents, plus le jeune pourra y évoluer en sécurité, plus sa communication envers différents interlocuteurs pourra être claire et porteuse.

**Le cadre hiérarchique en entreprise a une valeur formatrice en soi**, étant donné que l'entrée dans le monde du travail qui suivra logiquement la fin du stage d'alternance impliquera la capacité à communiquer de façon professionnelle avec le supérieur hiérarchique ainsi que l'exécution de ses demandes.

Si le jeune pose des questions sur le cadre, l'interroge ou même le teste, il est important que son accompagnateur, ses formateurs et tuteurs puissent répondre de façon coordonnée et univoque.

- Définir précisément et anticipativement le rôle respectif du tuteur et de la direction en termes de recadrage, en fonction de la situation
- Définir de la même manière le rôle des autres membres de l'équipe. Par exemple, quel rôle peuvent-ils jouer lorsque le tuteur est absent ?
- Mettre en place une charte (libre à chaque milieu d'accueil) spécifiant les engagements respectifs du tuteur, du jeune et du milieu d'accueil. Chaque partie signe cette charte pour accord.
- Communiquer ces définitions et éventuelle charte au centre de formation.

source : [Soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de jeunes travailleurs](#) (competentia.be)

## Les limites de l'outil, les blocages à lever

Si nous avons posé que l'alternance articulation est la forme la plus porteuse de l'alternance, dans les faits le modèle de l'« alternance-complémentarité » est le plus pratiqué. Le statut du jeune en alternance est un statut hybride difficile à présenter et à « se représenter ». Il est apprenant et il est travailleur. Il a droit à l'erreur, mais on l'évalue. Au centre de notre recherche participative est placée l'idée que le jeune ne doit pas se retrouver en position de résoudre les tensions d'un système complexe.

### Commentaires des participants

L'alternance c'est deux lieux de formation. Il faut parler en ces termes. Le tuteur est un accompagnateur aussi.

## LIRE AUSSI

### D7 Poser les cadres relationnel, institutionnel, professionnel, éthique

## La qualité du lieu de stage

Les jeunes de plus de 18 ans inscrits en CEFA doivent trouver seuls leur lieu de stage. Il arrive que le jeune décroche un contrat de ce type et que l'accompagnateur CEFA ait des interrogations sur la qualité de l'encadrement dont il va bénéficier. En effet, certains employeurs voient le jeune stagiaire avant tout comme un apport de main-d'œuvre.

## OBJECTIFS

Proposer aux accompagnateurs une « check-list » pour évaluer la qualité d'un lieu de stage.

## COMMENT ?

### La question centrale à se poser lors d'une visite d'agrément

Cette entreprise permettra-t-elle à mon jeune d'apprendre un nombre significatif d'éléments repris dans le plan de formation ? Si ce n'est pas le cas, peut-on pallier ces lacunes d'une manière ou d'une autre ? (Ex. : dans les formations de coiffeur·euse en alternance, l'épreuve finale de la « coupe de cheveux » est réalisée sur un membre de la famille du jeune !). L'Offa propose un document visant à mener une visite d'agrément.

voir [Formulaire D2a-b : Rapport de visite d'entreprise - Coach sectoriel/représentant\(e\) sectoriel](#) (formationalternance.be)

Au-delà de cette question centrale, nous proposons ci-dessous un modèle de check-list à disposition des établissements scolaires qui se poseraient des questions à propos de la qualité de l'encadrement proposé sur un lieu de stage. Sentez-vous libre de l'adapter en fonction de votre expérience.

**Avant la mise au travail effectif du futur stagiaire**, réaliser un premier entretien avec le directeur de l'entreprise pour vérifier les points suivants :

- Est-on sûr que le tuteur ne doit pas former plus de deux personnes en formation à la fois ? (En vertu de l'accord de coopération relatif à l'alternance, la capacité formative d'une unité d'établissement est le nombre maximum d'apprenants par tuteur qu'une entreprise agréée peut former simultanément par unité d'établissement ; il est fixé à 2)
- L'entreprise a-t-elle désigné un tuteur ? Si oui, quelle est sa formation, quelle est sa fonction et son expérience ?
- Ce tuteur vous semble-t-il disposer de qualités pédagogiques ? Vous pourriez lui poser des questions ouvertes type
- Le projet d'accueillir un stagiaire est-il connu et reconnu de l'ensemble de l'équipe ?
- Le tuteur dispose-t-il de temps ? À ce titre, il est recommandé de fixer dès le départ un rythme d'entretiens hebdomadaires entre lui et le jeune et trimestriel entre l'accompagnateur, le tuteur et le jeune, pour des évaluations.
- Qu'attendez-vous en premier lieu du jeune en alternance ?

### Trouver le juste milieu entre montrer son exigence à l'entreprise et montrer sa confiance

- Quelles seront les tâches du stagiaire ? Quelle communication aura-t-il avec ses collègues ?
- Qu'est-ce qui sera mis en place pour accueillir le stagiaire ?
- Comment les objectifs de formation seront découpés ?
- Quel temps de feedback sera dégagé et quand ?

### Que dit la loi ?

§3. L'entreprise, via un de ses mandataires ou préposés qui est l'interlocuteur unique, est tenue aux obligations suivantes :

1. veiller à ce que la partie du plan de formation qui lui incombe soit dispensée à l'apprenant en alternance en vue de le préparer aux évaluations formatives et certificatives ;
2. préparer l'apprenant en alternance à l'exercice du métier auquel il se destine ;
3. mettre en œuvre l'accompagnement nécessaire à l'intégration de l'apprenant en alternance au sein de l'entreprise pendant le temps de la Formation en alternance ;
4. veiller à confier à l'apprenant en alternance des tâches en rapport avec son plan de formation et au métier auquel il se destine et ne présentant aucun danger pour sa santé et son intégrité physique ;
5. contracter une assurance contre les accidents du travail ou sur le chemin du travail qui peuvent survenir à l'apprenant en alternance au cours ou par le fait de l'exécution du contrat d'alternance ;
6. respecter les dispositions légales et réglementaires spécifiques au statut de l'apprenant en alternance sans pour autant lui appliquer les dispositions relatives à un travailleur au sens de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail ;
7. occuper dans l'entreprise l'apprenant en alternance au minimum six cents heures d'activité de formation, réparties sur vingt semaines au moins. L'année de formation peut se dérouler conformément au calendrier scolaire ou être organisée selon d'autres modalités déterminées conjointement par les Gouvernements conformément à l'article 17 ;
8. payer une rétribution à l'apprenant en alternance. La rétribution est progressive compte tenu du parcours de formation, de l'acquisition des compétences par l'apprenant en alternance et de l'année de formation, et liée au temps presté en entreprise. Le montant de celle-ci et les modalités de calcul et de liquidation sont fixés conjointement par les Gouvernements conformément à l'article 17.

### Pour aller plus loin

Par ailleurs, les entreprises qui veulent engager un stagiaire en alternance doivent se faire agréer (pour la procédure exacte, voir le Vademecum édité par l'OFFA à la Fiche 2.1 : Les conditions d'agrément d'une entreprise), mais des agréments dits « provisoires » sont régulièrement octroyés en Wallonie et à Bruxelles, cela signifie que ces entreprises ne disposent pas d'un tuteur expérimenté ou formé comme tel. Pourtant, des incitants à la formation et des formations pour tuteurs gratuites existent.

« [Check list](http://formationalternance.be) » lieu de stage (formationalternance.be)

#### **F5 Les aides financières et à la formation pour les institutions du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires en alternance**

Elle vous informe sur :

- Les incitants financiers à la formation des tuteurs,
- Le service de Matching du FeBi
- Les formations gratuites pour tuteurs organisées par les Fonds sociaux

[Formulaire de remise d'avis sur une entreprise](http://formationalternance.be) (formationalternance.be)

Un plan de formation individualisé est adjoint au contrat de travail, signé par l'entreprise accueillante et le jeune. Il est important que d'emblée, le plan de formation soit clair et accepté par l'entreprise et ajusté régulièrement. Souvent, on confond le plan de formation et le profil de métier.

Une fois qu'on a compris la différence entre les deux [le programme de formation et le plan de formation], on est libéré. En fait, quand on reste coincé sur le profil de formation, parce qu'on a des injonctions venant de l'école, c'est compliqué à réaliser dans la vie quotidienne, mais l'idée, ce n'est pas de remplir tous les points, de mettre des croix partout, mais d'évaluer où en est le jeune et ce qui lui « manque ».

voir [D7 - plan de formation](#) (formationalternance.be)

## OBJECTIFS

Au fil de la formation du jeune, ajuster le plan de formation en fonction du vécu du stagiaire en entreprise, identifier avec lui les apprentissages réalisés et proposer de nouveaux objectifs une fois qu'il maîtrise une série de compétences / tâches.

Ouvrir l'esprit du stagiaire à un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui ne sont pas directement en lien avec sa fonction, mais qui lui donnent un sens plus général à sa formation et à la conduite de sa vie. Tout l'enjeu pour le formateur consiste à « placer le curseur au bon endroit » entre spécialisation et acquisition de compétences transversales.

## COMMENT ?

Des temps privilégiés d'échange avec le stagiaire sont des occasions de voir où le jeune en est dans sa progression en lien avec les compétences à acquérir, les tâches à maîtriser... Le cas échéant, si les tâches proposées n'apportent rien de neuf au jeune en termes de compétences, il convient d'adapter le plan de formation.

Pour optimiser tout cela, une communication régulière et si possible planifiée est nécessaire pour informer les uns et les autres de la progression du jeune.

Par ailleurs, le niveau atteint par le jeune en termes de compétences reprises au plan de formation est important à connaître pour fixer la rétribution du jeune, car les niveaux conditionnent le salaire.

## Outils privilégiés

- Le carnet de bord : objet d'échanges
- Les entretiens trimestriels de terrain avec le tuteur, le stagiaire et l'accompagnateur
- Les entretiens de fonctionnement et d'évaluation des compétences.

## Questions à se poser

- Les entreprises partenaires, comment expliquent-ils ce qui se trouve derrière les tâches ?
- Est-ce que vous arrivez à développer un langage commun ou est-ce que le centre de formation s'adapte trop à l'entreprise ?
- Le tuteur est-il formé ? Certaines entreprises accueillantes sont très pédagogues et a contrario, d'autres recherchent des exécutants. Certaines entreprises soutiennent la formation du tuteur, elles ont une attitude très protectrice avec le stagiaire, mais il y a des patrons très exigeants, qui n'ont pas compris que les stagiaires doivent être formés.



L'évaluation d'un jeune de l'alternance relève de la responsabilité de son accompagnateur lors de visites de terrain tous les deux ou trois mois.

De plus, lors de la formation par le travail, le tuteur ou les collègues du jeune de l'alternance sont susceptibles de lui faire des feedbacks.

Ce n'est pas encore ancré dans nos habitudes culturelles, mais en formation en alternance, il peut être porteur de considérer les erreurs comme un élément positif, permettant de mieux comprendre ce qui est attendu.

Faire un débriefing des erreurs dans une atmosphère d'échange, détendue, est une clé de la progression dans les apprentissages.

## OBJECTIFS

- Clarifier les types d'évaluations et les cadres dans lesquels elles se déroulent
- Si les tuteurs ne se sentent pas spontanément à l'aise avec la question de l'évaluation, ils peuvent s'y préparer et s'inspirer des conseils contenus dans cette fiche.

## COMMENT ?

Cette fiche concerne plus particulièrement les tuteurs et les accompagnateurs CEFA/ référents IFAPME, qui peuvent discuter des modalités d'évaluation avec les tuteurs ou les directeurs d'entreprises.

### Les outils

L'accompagnateur/référent élabore le **plan de formation** et détermine avec l'entreprise ce qui sera appris au jeune en centre de formation et sur le lieu du travail.

Le plan de formation, socle de la formation du jeune, est donc **la base des pratiques d'évaluation**. Il sera doublé d'une grille d'évaluation des acquis qui est rédigée par l'établissement scolaire, mais employée par le tuteur ou le chef d'entreprise.

On peut distinguer plusieurs types d'évaluation :

1. **L'évaluation formative**, qui va se faire à la faveur d'un entraînement du jeune à un certain nombre de tâches bien définies et précéder l'évaluation finale, certificative ;
2. **Les autoévaluations**, menées par le jeune apprenant, qui viennent compléter les évaluations formatives après un certain temps.
3. **L'évaluation finale, certificative**, qui fait intervenir les acteurs de l'établissement scolaire et le chef d'entreprise où le jeune est en stage.
4. **Le feedback**, qui provient du tuteur ou de l'équipe de travail. Il se fait en cours de travail et est peu formalisé, mais très important à donner de façon régulière pour que le jeune puisse se situer ; il se fait à chaud.  
Donner un feedback, évaluer, aider quelqu'un à s'auto-évaluer nécessite d'être attentif :
  - À sa posture
  - Aux objectifs et aux indicateurs d'atteinte des objectifs

### La posture

- L'idée est de rester bienveillant, à l'écoute et patient (cfr. fiches « Posture du tuteur et de l'accompagnateur ») et de bien préparer l'évaluation.
- Il convient de garder à l'esprit
  - Que ce qui est facile pour un salarié confirmé ne l'est pas forcément pour un apprenant
  - Que le jeune est en formation et qu'il a donc droit à l'erreur
  - Que la clé d'une évaluation réussie est d'objectiver le feedback donné en citant des faits observables (exemple : quand tu as changé tel bébé j'ai remarqué que tu n'as pas pensé à te laver les mains ensuite et donc tu risques de véhiculer des germes...) et en se dégageant de toute émotion. Inutile de faire transparaître ni agacement, ni enthousiasme. La clé réside dans le fait de rendre neutre l'énoncé de ce qui a bien ou moins bien fonctionné.

### Quoi ? Les critères et les indicateurs d'atteinte des objectifs

Le plan de formation énonce une série d'apprentissages à réaliser, qui ont été programmés comme objectifs à atteindre à l'issue d'une période de 3 ou 4 mois.

Pour chacun des objectifs, posez-vous la question : quels sont les critères qui me permettent de dire que la tâche a été effectuée correctement ?

Ensuite : quels sont les indicateurs liés à ces critères ?

Exemple : un auxiliaire administratif doit apprendre à envoyer des mails.

On peut fixer comme critère d'exécution de la tâche :

- Le temps passé à rédiger un mail d'explication
- La présence de fautes d'orthographe
- La clarté du message

### Quand ?

Avant le début du stage :

- le tuteur et l'équipe réfléchissent et se mettent d'accord sur ce à quoi ils accordent de la valeur et les facteurs qui ont un impact sur la complexité d'une activité et la difficulté d'une tâche = éléments pour poser le cadre de l'évaluation

Avec le stagiaire, au début du stage, ils vont :

- Clarifier le cadre de fonctionnement de l'organisation (spécificités et codes culturels)
- Fixer des objectifs intermédiaires de court terme

Pour ce qui est de la première évaluation formative, elle peut se faire dès le premier mois, et elle ne nécessite pas forcément la présence de l'accompagnateur.

Après quelques mois de stage, le stagiaire peut commencer à s'auto-évaluer, sur base du même type de grille qu'il remplit lui-même (voir E3 bis **Pratiquer l'autoévaluation**). Cela lui permet non seulement de développer une posture réflexive sur son travail et de se responsabiliser par rapport à celui-ci, mais aussi de nourrir le dialogue sur les apprentissages, la manière de les améliorer, les éventuelles aptitudes du jeune qui les favorisent ou les éventuels blocages qui les entravent.

L'autoévaluation et l'autorégulation qui en découle sont deux habiletés favorables aux apprentissages en profondeur, pour les apprenants de l'alternance aussi. Elles préparent les étudiants à la prise de responsabilités professionnelles.

voir Roussel, C. "[Autoévaluation et autorégulation : deux habiletés favorables aux apprentissages en profondeur](#)" Pédagogie universitaire (uquebec.ca)

Chaque apprenant doit être en mesure d'estimer ses forces et ses défis sur le plan de ses apprentissages pour identifier des moyens de progresser. L'autorégulation, visée par l'action d'autoévaluation, indique à la personne comment elle doit poursuivre, modifier ou faire le choix d'abandonner l'activité à la suite de cette évaluation.

## COMMENT ?

### Former les apprenants à l'autoévaluation

Il est fort probable que vos apprenants n'aient pas encore de réelle expérience de l'autoévaluation et ne se sentent pas d'emblée à l'aise avec cet exercice. Idéalement, il convient de présenter cette stratégie d'évaluation au départ à l'apprenant, afin qu'il comprenne le sens et l'utilité de l'exercice : gagner en autonomie par rapport à l'acquisition de ses compétences, favoriser sa réflexivité et mieux comprendre les feedbacks donnés par ses formateurs, tout en ayant des éléments pour interagir par rapport à ces feedbacks. Après une période d'ajustement, l'idée est que l'autoévaluation faite par l'apprenant recoupe le plus possible les évaluations réalisées par le tuteur et l'accompagnateur.

### Des grilles évolutives, ciblées et négociées

Les élèves doivent connaître dès avant la mise au travail les critères de l'autoévaluation.

Ceux-ci seront :

- Idéalement, définis ensemble (tuteurs, accompagnateurs et apprenants) sur base des compétences visées dans le plan de formation. Comme l'acquisition de celles-ci est séquencée dans le temps, la grille d'autoévaluation sera évolutive.
- Relativement concrets au départ, limité aux compétences centrales et spécifiques, mesurables et donc en nombre restreint
- Si la grille porte sur des compétences transversales, elle peut impliquer une réciprocité et un dialogue : l'apprenant peut aussi évaluer le formateur.

## Un climat de confiance

Il est conseillé de laisser du temps à la personne pour s'améliorer dans l'autoévaluation en débrieant avec elle le remplissage de la grille. Il est par ailleurs de la plus haute importance que les apprenants sachent comment sera utilisée l'autoévaluation et qu'ils comprennent qu'ils sont libres d'être honnêtes au sujet de leur performance. Certains apprenants manquant d'estime de soi ou trop stressés par l'exercice risquent de se surévaluer ou au contraire d'être trop sévères avec eux-mêmes. Pratiquer des exercices préalables en cours sur des activités bien définies peut permettre de dédramatiser le processus et de familiariser les apprenants avec celui-ci. [voir définition](#) sur Wiki-TEDia (teluq.ca)

Au moment de remplir une grille d'autoévaluation, selon le type de personnalité, on peut se sentir comme "le vilain petit canard" ou comme "un super-héros", alors qu'on n'est ni l'un ni l'autre. Cela peut conduire à une certaine dissonance entre les résultats de l'autoévaluation et ceux de l'évaluation par les tuteurs, formateurs et accompagnateurs, ce qui n'est pas recherché.

- Noter au fur et à mesure les tâches effectuées, les succès rencontrés et les difficultés éprouvées et pour cela utiliser le carnet de bord [voir E4 Le carnet de bord de l'apprenant](#)
- Noter également les feedbacks reçus de la part des usagers du service, des clients, des partenaires ou des collègues et en tenir compte au moment de s'évaluer.
- Faire le point avec un maximum d'objectivité. Une piste pour y parvenir est de prendre en compte le résultat attendu et le résultat effectivement obtenu. Les données quantitatives et les faits objectifs vont donner corps à l'autoévaluation. Si vous doutez de votre objectivité, pourquoi ne pas demander à un proche si telle donnée est un fait ou un jugement, dans le but de ne conserver que les faits et de pouvoir les comparer entre eux.  
Librement inspiré de DARRE, M. [autoévaluation : 4 conseils pour faire le point sur soi et son taf avec objectivité](#), Welcome to the Jungle, 10 oct. 2023
- Ne pas confondre vos difficultés professionnelles avec votre caractère. N'oubliez pas que vos "points d'amélioration" ne sont pas forcément des défauts et qu'ils peuvent être liés à un poste et un environnement. Autrement dit, ils ne sont pas gravés dans la pierre. Une personne introvertie peut très bien gérer son stress, mais elle peut être stressée si elle est entourée de personnes extraverties dans un open space.

## EXEMPLES DE GRILLES

### Exemple 1 : compétences professionnelles

Cette grille est à adapter en fonction d'objectifs concrets de formation.

| critères                  | commentaires | évaluation |     |    |
|---------------------------|--------------|------------|-----|----|
|                           |              | a          | eca | na |
| tâche                     |              |            |     |    |
| sous-tâche                |              |            |     |    |
| consigne                  |              |            |     |    |
| communication verbale     |              |            |     |    |
| communication non verbale |              |            |     |    |
| etc.                      |              |            |     |    |

A : acquis - ECA : en cours d'acquisition - NA : non-acquis

### Exemples 2 : compétences transversales

Il est conseillé d'adapter cette grille à vos objectifs.

Pour chacune des aptitudes ci-dessous, essayez de vous évaluer :

**0** je n'ai pas eu l'occasion de mettre en œuvre cette aptitude

**++** je n'ai eu aucun problème à mettre en œuvre cette aptitude dans les activités qui la nécessitent

**+** je mets en œuvre cette aptitude dans la plupart des activités qui la nécessitent

**-** J'ai encore des progrès à faire pour mettre en œuvre cette aptitude

**Gérer mon temps, m'organiser** : hiérarchiser ses priorités, respecter les horaires et les rendez-vous, avoir son propre planning afin d'anticiper, respecter les délais, utiliser les ressources efficacement, être rigoureux dans sa méthode de travail...

Niveau : (choisir entre 0/++/+/ -)

Exemple de situation dans laquelle vous avez pu mettre à profit cette aptitude :

-----

**Mettre à profit mes compétences** : analyser un problème, imaginer et évaluer des solutions, choisir la solution la plus pertinente, gérer les contraintes (de temps, de moyens, de disponibilité des personnes impliquées ...)

Niveau : (choisir entre 0/++/+/ -)

Exemple de situation dans laquelle vous avez pu mettre à profit cette aptitude :

-----

**Avoir le sens des responsabilités** : faire preuve d'assiduité et de ponctualité, répondre de ses actes et respecter les contraintes liées à un engagement, prendre des initiatives adaptées, tirer une leçon de ses erreurs et trouver des moyens de se corriger ou de s'améliorer, donner confiance ...

Niveau : (choisir entre 0/++/+/ -)

Exemple de situation dans laquelle vous avez pu mettre à profit cette aptitude :

-----

**Travailler en équipe** : agir dans le groupe en fonction de l'objectif commun, faire preuve d'ouverture d'esprit, écouter et respecter les idées des autres, savoir défendre ses idées tout en sachant se rallier à l'opinion générale, accepter les critiques constructives et apporter les correctifs, faire preuve de solidarité, aider quelqu'un pour réaliser une tâche, partager l'information

Niveau : (choisir entre 0/++/+/ -)

Exemple de situation dans laquelle vous avez pu mettre à profit cette aptitude :

-----

**Communiquer** : que ce soit à l'écrit ou à l'oral, structurer ses idées et faire preuve de synthèse, être clair, concis. Produire des documents écrits de qualité -courriels, documents ou tout autre livrable- (clarté, concision, orthographe) ...

Niveau : (choisir entre 0/++/+/ -)

Exemple de situation dans laquelle vous avez pu mettre à profit cette aptitude :

-----

**M'adapter** : adhérer à la culture d'entreprise, à ses codes, adapter sa tenue vestimentaire, utiliser un langage adapté, modifier son comportement pour s'adapter aux normes d'un nouveau groupe, s'ajuster rapidement au changement.

Niveau : (choisir entre 0/++/+/ -)

Exemple de situation dans laquelle vous avez pu mettre à profit cette aptitude :

-----

**Faire preuve d'initiative** : agir de son propre chef sans être sollicité par quelqu'un ou forcé par les événements, proposer des solutions à des problèmes ou dysfonctionnements, faire spontanément des propositions.

Niveau : (choisir entre 0/++/+/ -)

Exemple de situation dans laquelle vous avez pu mettre à profit cette aptitude :

-----

source : bureau d'aide à l'insertion professionnelle de l'université de Lille (univ-lille1.fr)

## POUR ALLER PLUS LOIN

[Assurer l'évaluation formative et faciliter l'autoévaluation](https://tutorats.org/) (tutorats.org)

Le carnet de bord ressemble au carnet d'activité, mais il ne faut pas les confondre.

voir C2 Favoriser chez le jeune la conscientisation de ses acquis d'apprentissage

## OBJECTIFS

- Faire connaître la forme, l'usage et l'utilité du « Carnet de bord de l'apprenant », qui est un prescrit légal, cf. articles 14 et 15 de l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant le règlement d'ordre intérieur de base des établissements d'enseignement secondaire organisés par la Communauté française.
- L'utilisation d'un « carnet de bord » par les stagiaires de l'alternance est un adjuvant très important à la communication entre les trois partenaires de la formation que sont le centre de formation, l'entreprise où se déroule le stage de formation et le jeune.
- D'autre part, cet outil, bien utilisé, peut permettre aux partenaires de faire le suivi de la mise en œuvre du plan de formation d'une part et d'autre part, de faciliter chez le jeune la conscientisation de ses apprentissages.

## COMMENT ?

Nous décrivons ici ce qui nous semble une bonne pratique : imprimer un carnet de bord en petit format (entre le A4 et le A5), facile à emporter partout, comportant des pages dédiées aux activités en centre de formation et d'autres pages, en regard, reprenant les activités formatives réalisées en entreprise.

Le carnet de bord est conçu comme un véritable document de référence pour l'apprenant.

Il comprend :

- un organigramme, avec les contacts de ses principaux interlocuteurs dans le cadre de la formation en alternance
- La liste des contacts qu'ils ont pris dans le cadre de leur recherche de stage
- Un emplacement pour coller les grandes lignes du ROI du centre de formation
- Une copie de leur plan de formation
- Leur horaire provisoire d'abord puis définitif, ensuite

Afin d'avoir un suivi de l'emploi du temps des stagiaires, les arrivées tardives, les licenciements, les absences y sont notés.

Les stagiaires y notent au jour le jour le contenu des cours et les tâches en entreprise.

Il y a un emplacement pour que le tuteur indique des observations sur les tâches effectuées (parfois, seul le tuteur remplit le carnet de bord, mais cela dépend des tuteurs).

Il y a également un emplacement laissé aux parents qui voudraient ajouter leurs remarques ou observations à l'égard de l'équipe éducative.

À la rentrée, l'accompagnatrice qui propose cet outil passe une heure ou deux à expliquer aux jeunes l'emploi du carnet de bord.

Pour les plus jeunes apprenants, elle prévoit d'obtenir une heure de gestion collective dans la grille horaire.

À cette occasion, l'accompagnatrice aborde les aspects pratiques du stage en entreprise. Les élèves posent leurs questions, souvent à propos de la rémunération ou des horaires.

Le carnet de bord est souvent utilisé par les accompagnateur·rices pour servir de base lors des visites d'évaluation. Il est important pour qu'il soit à jour, et pour cela, il est nécessaire que le jeune le remplisse régulièrement. Ce travail qui consiste à noter est en lui-même doublement formateur : au niveau de l'expression écrite d'une part, au niveau de la prise de conscience de ce qui est appris d'autre part. Le recul, la réflexivité sur les tâches effectuées permettent au jeune de se bâtir une image de son parcours et de ses compétences, c'est également un socle sur lequel il pourra s'appuyer au moment de la rédaction de son rapport de stage ou de son travail de fin d'études.

## Trucs pour réussir

- L'objectif du carnet de bord est de permettre une prise de recul par rapport à ce qui a été vécu
- Il est bon de définir ce que le stagiaire doit y noter quand il en ressent le besoin
  - Le moment où s'est senti performant
  - Les problèmes dont il veut parler
  - Ses ressentis
  - Ses sources d'apprentissage (astuces, solutions trouvées face aux difficultés)
- Donnez le temps au stagiaire : au-delà d'une prise de notes quotidienne, prévoir un moment habituel, par exemple en fin de semaine, pour le remplir de façon plus analytique
- Noter le suivi donné aux observations (page en regard)

## Les limites de l'outil, les blocages à lever

Il n'est pas toujours aisé d'amener les jeunes apprenants de l'alternance à compléter au jour le jour leur carnet de bord. Il s'agit toutefois d'une obligation légale qui prend tout son sens pour les filières de formation de type « auxiliaire administratif ».



# Organes de médiation centres de formation - entreprises

## Des interfaces de plusieurs niveaux

La formation par le travail ou l'apprentissage ne sont pas des pratiques neuves, mais la formation en alternance telle que nous la connaissons actuellement s'est structurée progressivement au plan institutionnel, et s'est raccordée à diverses instances paritaires d'échange, de dialogue et d'analyse, afin de faire dialoguer au mieux ces mondes différents que sont celui de l'entreprise commerciale ou non marchande, de l'enseignement, des instances de décision politique chargée de l'emploi et de la formation professionnelle pour n'en citer que quelques-uns, et leur faire rencontrer leurs objectifs respectifs, en synergie.

Nous ne résistons pas à reprendre ici le schéma très complexe du rapport « Etat des lieux pour un renforcement transversal de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle, en particulier de l'alternance » qui illustre combien d'instances variées le pilotage de la formation en alternance qualifiante fait intervenir.

Etat des lieux pour un renforcement transversal de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle, en particulier de l'alternance, p. 468

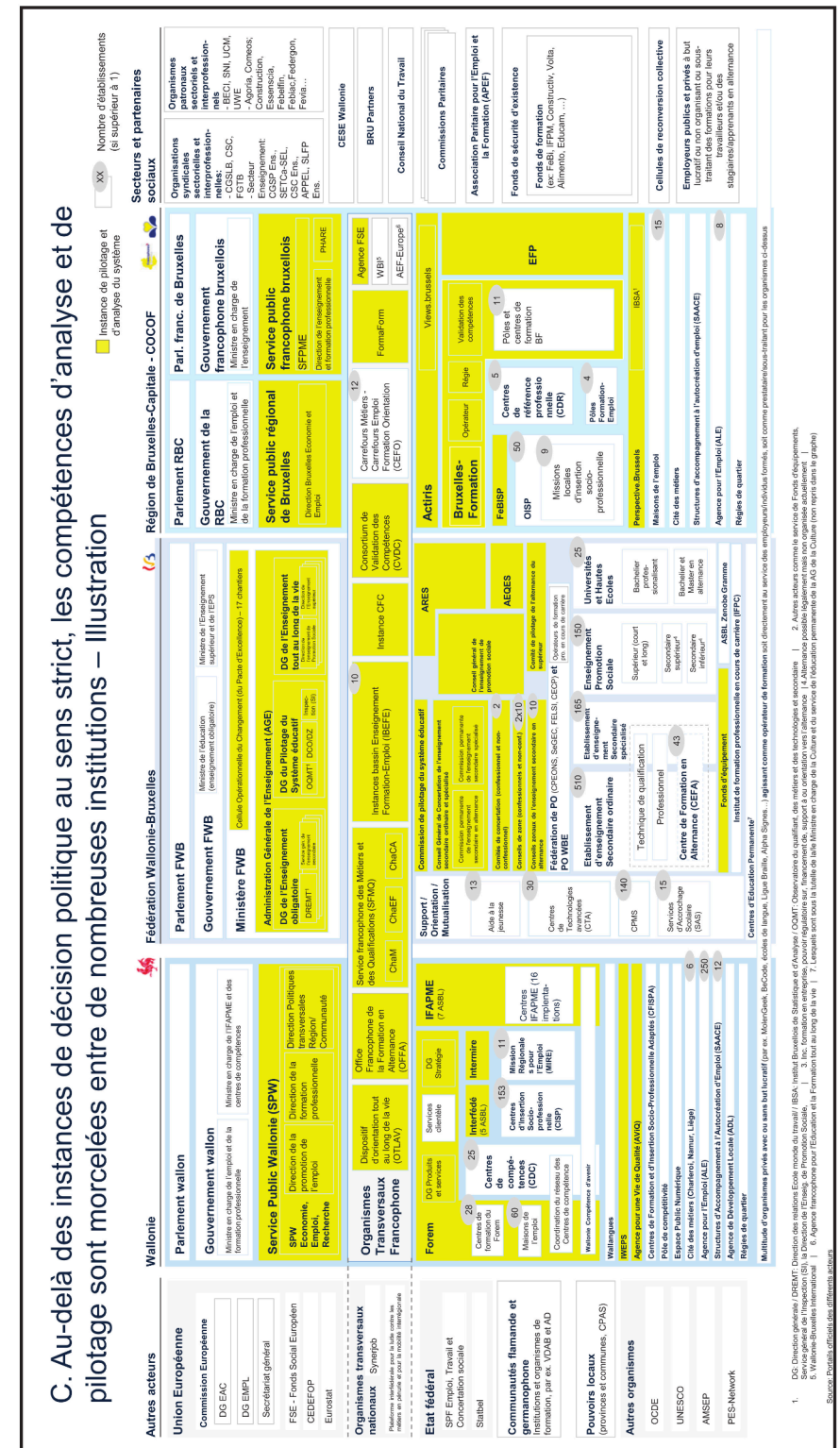
Les instances de dialogue, paritaires, que nous évoquons sont principalement :

- le SFMQ voir F2 Les référentiels de formation du SFMQ – Service francophone des métiers et qualifications
- l'OFFA voir F1 Le rôle d'ensemblier de l'OFFA
- les IBEFE (Instances Bassins Enseignement Formation Emploi).

Il existe 9 Bassins sur le territoire de la Wallonie et un Bassin à Bruxelles Grâce à l'expertise de ses membres, à la concertation, aux échanges d'informations et au développement de projets pilotes, l'Instance Bassin vise à mettre davantage en cohérence l'offre de formation professionnelle et d'enseignement qualifiant avec les besoins du Bassin – Pour en savoir plus : [bassinfe.be](http://bassinfe.be)

Pour les CEFA uniquement, il existe également des organismes territoriaux appelés Conseils zonaux de l'alternance.

## C. Au-delà des instances de décision politique au sens strict, les compétences d'analyse et de pilotage sont morcelées entre de nombreuses institutions – Illustration





### Les missions du Conseil zonal de l'enseignement secondaire en alternance (CZA)

- Coordonner la recherche de contrats et conventions auprès des entreprises de la zone ;
- Favoriser les recherches de contrats et conventions auprès des entreprises d'autres zones et ce, après avoir pris contact avec le Conseil zonal de l'enseignement secondaire en alternance de la zone concernée et autant que faire se peut, en accord avec lui ;
- Veiller au respect des dispositions légales, décrets et réglementaires en la matière ;
- Pouvoir décider d'affecter, à la coordination des contrats et conventions avec les entreprises, des accompagnateurs des différents CEFA. Pour que la décision soit exécutable, elle doit être ratifiée par les différents conseils de direction ;
- Nouer, s'il l'estime nécessaire, des contacts avec les représentants des partenaires sociaux actifs au sein de la zone, notamment pour ce qui concerne les contrats et conventions ;

Pour tout ce qui regarde l'alternance, le Conseil zonal de l'enseignement secondaire en alternance est le représentant des CEFA à l'égard des Comités subrégionaux de l'emploi et de la Formation en Région wallonne et des autorités compétentes en matière d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale.

source : Mon École, Mon Métier (cfwb.be)

### Dans les faits, une (assez) grande solitude des référents et accompagnateurs

De l'avis de certains participants à notre recherche, il y a une différence entre cette description sur papier et la réalité. Dans les faits, les accompagnateurs sont bien souvent assez seuls pour assurer une rencontre positive et de qualité entre leurs jeunes et les entreprises censées les former.

Dans la plupart des secteurs, il existe des coaches sectoriels, professionnels expérimentés chargés de prospecter et d'entretenir de bonnes relations avec les entreprises candidates pour engager des apprenant-es en alternance. Mais ce sont les référents / accompagnateur-ices de ces jeunes qui prendront la décision finale d'octroyer ou non un agrément provisoire à l'entreprise.

Un chargé de mission de l'OFFA nous donne cette précision :

« Je m'occupe de la mobilité avec la Flandre. En Flandre, toutes les entreprises doivent être agréées, en région francophone on passe à côté... Normalement, l'entreprise doit aussi être agréée avant de prendre le jeune. Mais si personne n'a le temps d'aller dans le mois voir l'entreprise et que le jeune a besoin de sa place, un agrément provisoire est octroyé, dans 99,99% des cas. (...)

« En Flandre, les secteurs professionnels participent tous à l'agrément des entreprises. En Wallonie et à Bruxelles, les centres de formation sont juges et parties, ils sont pris entre la nécessité de trouver une place pour le jeune, sinon s'ils n'atteignent pas le quota de jeunes, la classe risque de fermer. Ils peuvent être pris dans un triple conflit de fidélité. »

### Pour le non marchand, une équipe dédiée au projet « jeunes en alternance » de FeBi

Anciennement, le non marchand disposait d'un coach sectoriel, dont la plus grande partie du temps de travail était dévolue à des tâches d'agrément des institutions partenaires de l'alternance. Pour des raisons d'efficacité, il a été décidé de fonctionner autrement et de promouvoir l'alternance au sein des institutions du non marchand en créant une cellule « jeunes en alternance » qui entretient des relations d'une part avec ses institutions membres et d'autre part avec des centres de formation, en vue de favoriser des appariements, ou matching, fructueux pour toutes les parties : institutions, jeunes en alternance, et centres de formation.

### Pour plus d'information

voir F3 **Les outils de communication des secteurs et sous-secteurs non marchands**

voir F5 **Les aides financières et à la formation pour les entreprises du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires de l'alternance**

[fe-bi.org](http://fe-bi.org)

**I Jeunes en alternance**



Cette fiche a pour objectif d'aider le lecteur à identifier la place de l'OFFA dans le système de la formation en alternance.

## L'OFFA c'est quoi ?

L'organisme de référence en matière de dispositifs d'alternance en Belgique francophone est l'OFFA – Office francophone de la formation en alternance.

Il a été créé en 2015 afin d'harmoniser le champ de la formation en alternance au moment où un contrat unique à tous les opérateurs (IFAPME/SFPME d'une part, CEFA d'autre part) a vu le jour.

Cette harmonisation avait pour objectif de renforcer les possibilités de mobilité des stagiaires entre les différents types d'opérateurs.

L'OFFA nous a fait bénéficier de sa participation active tout au long de cette recherche-action.



## COMMENT ?

- L'OFFA, c'est avant tout une plateforme internet qui s'adresse au grand public : [formationalternance.be](http://formationalternance.be)
- En second lieu, l'OFFA édite un recueil très fourni reprenant tous les prescrits légaux relatifs à la formation en alternance, et aux droits et devoirs de ses parties prenantes : il s'agit du [VADEMECUM de l'alternance](#) ([formationalternance.be](http://formationalternance.be))
- L'OFFA assure la gestion de la base de données d'entreprises agréées ou ayant déposé une demande d'agrément (OPLA) pour l'accueil des stagiaires, accessible uniquement aux centres de formation, coaches ou représentants sectoriels ;
- L'OFFA joue un rôle de médiateur en cas de litige entre acteurs ou de remise en cause de l'agrément d'une entreprise ;
- L'OFFA organise des focus groupes et tables rondes afin d'analyser les problèmes pratiques qui se posent aux opérateurs et tenter d'y remédier (par exemple, le suivi des plans de formation).
- L'OFFA a mis il y a peu sur pied un outil baptisé « Stage + » qui facilité la mise en contact des candidats stagiaires avec les entreprises qui ont entreprises agréées pour l'accueil des stagiaires. voir F4 [Stage +, un système centralisé d'appariement des offres et demandes de stage](#)

## Les limites de l'outil, les blocages à lever

Une partie des acteurs reconnaît l'utilité des contributions de l'OFFA, notamment en ce qui concerne la création d'un dialogue régulier entre acteurs de l'alternance, la mise en place du contrat d'alternance, le paiement des primes – en Wallonie – et le développement d'une plateforme d'appariement de l'offre et de la demande de places de stage. L'OFFA n'est cependant pas parvenu à s'imposer comme un réel « moteur » du développement de l'alternance en Wallonie et à Bruxelles. Cette situation s'explique par le fait que, dans sa configuration actuelle, (i) ni son mandat, ni sa gouvernance, ni les ressources et leviers d'action à sa disposition ne paraissent adaptés pour lui permettre de jouer ce rôle, (ii) l'OFFA n'a pas été investi par tous les acteurs de l'alternance pour jouer ce rôle de « moteur collectif ». De plus, la portée d'action actuelle de l'OFFA est limitée à la formation en apprentissage pour les jeunes apprenants, et ne comprend pas le volet adulte. L'OFFA est par ailleurs bloqué par certains points de désaccord persistants entre acteurs (voir ci-dessous) ainsi qu'une implication limitée de certains (en particulier bruxellois) qui n'y voient pas ou peu d'utilité (voire une source de lourdeur et de complexité) ainsi qu'un outil utilisé avant tout par la Wallonie pour son usage propre. Le déploiement d'un plan d'action réussi pour le développement de l'alternance nécessiterait ainsi probablement une réflexion sur l'outil de pilotage qui lui serait approprié.

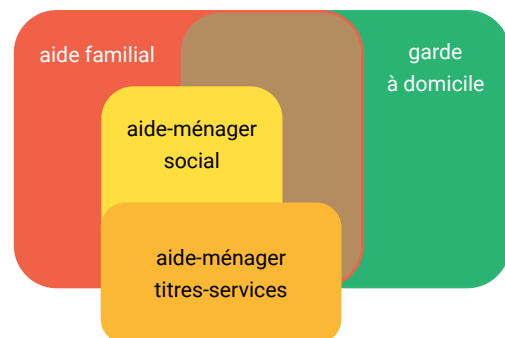
Référence : État des lieux pour un renforcement de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle, en particulier l'alternance, p.20

## Pour aller plus loin

[la fiche 1.4 du Vademecum de l'OFFA](#) ([formationalternance.be](http://formationalternance.be))

La qualité de l'enseignement et l'uniformisation des profils de formation d'un établissement de formation à l'autre ou d'un lieu de formation à un autre, car il est toujours possible de se former sur le lieu de son travail, nécessitent de savoir de quoi on parle quand on évoque un métier ou une grappe de métiers.

Le SFMQ a ainsi établi une cinquantaine de profils métiers dont, par exemple, en ce qui concerne le non marchand, la « grappe métier » aide familial.e.



## OBJECTIFS

Cette fiche a pour objectif d'introduire le lecteur au rôle joué par le Service Francophone des Métiers et Qualifications, organisme public géré paritaire et chargé d'établir de façon officielle, en termes de tâches et compétences, les profils et les contenus métiers ainsi que les référentiels de formation qui y sont couplés.

## COMMENT ?

### Description des métiers par le SFMQ

Le Service Francophone des Métiers et des Qualifications est la référence en matière de production de Profils Métiers et de Formation pour la qualification professionnelle. Il contribue au développement d'un système harmonisé de certification en Belgique francophone. Le SFMQ travaille en étroite collaboration avec les partenaires sociaux pour élaborer les profils métiers.

Il veille à l'adéquation entre les certifications, délivrées par les organismes publics d'enseignement, de formation et de validation des compétences, et les besoins du monde de l'entreprise. Il vise à permettre au citoyen une intégration plus facile dans le monde du travail, une transparence et une égale reconnaissance de la certification, quelle que soit la filière de formation qu'il aurait suivie. Cet organisme vise également une meilleure mobilité du citoyen tant durant sa formation que pendant son activité professionnelle, en rendant ses acquis plus lisibles.

La mission première du Service est de produire les Profils Métiers et les Profils de Formation associés. Il contribue à la construction de références et d'un langage commun pour les acteurs de l'emploi, du marché du travail, des organismes d'enseignement et de formation ainsi que de la validation des compétences.

## Le certificat de qualification vs le titre de compétences

En Belgique francophone, une qualification se réfère généralement à un ensemble de compétences acquises par une personne dans un domaine spécifique.

Les profils de qualification décrivent les activités et les compétences exercées par des travailleurs chevronnés à l'emploi dans entreprises réelles.

Les profils de formation présentent de manière structurée les compétences à acquérir en vue de l'obtention d'un certificat de qualification.

Dans les enseignements technique, artistique et professionnel, les sections de qualification préparent à l'entrée dans la vie active tout en permettant la poursuite d'études jusqu'au niveau de l'enseignement supérieur.

Le **Certificat de qualification (C.Q.)** est délivré au terme de la sixième année de l'enseignement secondaire de qualification, technique, artistique ou professionnel ainsi qu'au terme de certaines septièmes années de l'enseignement secondaire de qualification artistique, technique ou professionnel.

Dans son cadre actuel, la délivrance d'un CQ par les opérateurs régionaux d'alternance est possible... si un profil SFMQ existe – et moyennant homologation. Si pas de profil SFMQ et/ou pas homologué par l'enseignement : Certificat de Compétences Acquis en Formation (CeCAF).

La formation en entreprise, sur le lieu du travail, peut se voir valorisée par l'octroi au travailleur d'un titre de compétences, délivré par l'IFAPME ou le Consortium de validation des compétences. Pour ce faire, il doit prouver les compétences acquises dans un centre agréé de validation des compétences, en passant avec succès une épreuve de validation des compétences. Il s'agit d'une mise en situation professionnelle, gratuite et confidentielle, jugée par des professionnels du métier.

Cette épreuve pratique peut dans certains cas se dérouler au sein d'une entreprise, mais toujours sous la responsabilité d'un Centre agréé.

voir [le site du Consortium de la Validation des Compétences \(cvdc.be\)](http://le.site.du.Consortium.de.la.Validation.des.Compétences/cvdc.be)

## Appropriation des profils de formation par les opérateurs de formation

Les opérateurs de formation qualifiante doivent s'approprier ces profils SFMQ lorsqu'ils existent. Cela signifie qu'ils doivent adapter leurs programmes de formation pour qu'ils correspondent aux compétences et aux qualifications définies dans les profils SFMQ.

### Les métiers fréquemment rencontrés dans les institutions non marchandes décrits à ce jour (liste non exhaustive)

- Agent-e d'entretien en milieux de soins
- Aide familial/familiale
- Aide-ménager social/ménagère sociale
- Aide-ménager/ménagère titres-services
- Aide-soignant-e
- animateur/Animatrice de groupes
- Assistant-e logistique milieu hospitalier et collectivités
- Brancardier/Brancardière
- Collaborateur-riche administratif-ve
- Garde à domicile
- Gestionnaire des approvisionnements et des stocks
- Gestionnaire des flux en production

Auxquels on peut ajouter les métiers suivants, qui ne sont pas spécifiquement dédiés aux institutions non marchandes, et qui n'ont pas encore fait l'objet d'une description par le SFMQ, mais qui peuvent intéresser des employeurs non marchands :

- Agent-e d'éducation
- Agent de maintenance technique  
(électricien-ne, chauffagiste, ouvrier-ère d'entretien du bâtiment)
- Assistant-e en soins animaliers
- Commis-e de cuisine de collectivité
- Cuisinier-ère de collectivité

### Pour aller plus loin

voir E2 **Accompagner le plan de formation**

[site internet du Service Francophone des Métiers et des Qualifications](http://sfmq.cfwb.be) (sfmq.cfwb.be)

## Les outils de communication des secteurs et sous-secteurs non marchands

Les Fonds de formation MAE et ASSS dépendant de la Commission paritaire 332 ont financé la réalisation du présent "Guide pour accompagner les jeunes de 15 à 25 ans en Formation en alternance", sur proposition de François Willemot, responsable de projets. L'asbl FeBi et plus particulièrement ses secteurs de la commission paritaire 337 (*Fonds Social Auxiliaire du Non-Marchand*), les Fonds ESS (*commission paritaire 330 : établissements et services de santé*) et Fonds 319Bico (*sous-Commission 319.00 : établissements d'éducation et d'hébergement bicommunautaires et fédéraux*), ont également été impliqués dans cet ouvrage.

### Objectifs

Ces Fonds visent à organiser la formation et à favoriser l'emploi au niveau des institutions de leur secteur et plus particulièrement les personnes définies comme appartenant aux "groupes à risque", dont les jeunes de moins de 26 ans en formation.

Il s'agit d'une opération win-win car d'un côté, les Fonds de formation offrent un soutien aux institutions qui engagent des jeunes en alternance. De l'autre, grâce à ce dispositif, des jeunes bénéficient d'une formation de qualité dans le non-marchand et constituent au fil de leur expérience, un apport de main-d'œuvre bien formée pour ces secteurs.

L'APEF est surtout l'auteur d'un site d'appui aux tuteurs baptisé Tutorats.org sur lequel est disponible une boîte à outils du tutorat. Elle regorge d'informations concrètes et pratiques pour faire de votre projet de tutorat un succès.

Le site fournit des informations également sur les formations au tutorat et les bourses destinées à financer la formation des jeunes en alternance et le tutorat mis en place. Des témoignages écrits et vidéos illustrent différentes facettes du tutorat.



L'équipe projets jeunes des Fonds MAE et ASSS est à votre disposition pour vous accompagner :

[projets.jeunes@apecfasbl.org](mailto:projets.jeunes@apecfasbl.org) - 02 229 20 34



Jeunes en  
alternance

La coupole de fonds non marchands FeBi s'active pour promouvoir l'alternance dans le non marchand et propose à ses membres :

- Un service de matching jeunes - institutions
- Des formations gratuites au tutorat
- Aides financières à l'emploi des jeunes ou des au tutorat
- Un service de coaching emploi pour les jeunes qui terminent leur stage en alternance

L'équipe alternance du FeBi est à votre disposition pour vous accompagner :

- [alternance@fe-bi.org](mailto:alternance@fe-bi.org)
- 02 227 59 81 ou 02 227 69 40



## Stage +, un système centralisé d'appariement des offres et demandes de stage

La recherche d'un stage peut s'avérer être un vrai parcours du combattant pour certains jeunes. Cette difficulté entraîne même, dans certains cas, l'abandon de la formation en alternance. La plateforme Stage +, permet aux jeunes candidats apprenants de trouver plus facilement un stage.

### OBJECTIFS

Cette fiche a pour but de présenter succinctement l'outil Stage + développé et géré par l'OFFA.

L'outil Stage + facilite la mise en contact des jeunes apprenants et des entreprises désireuses de les engager via la publication d'offres de stages ou de candidatures.

#### L'apprenant.e :

- consulte l'ensemble des places de stages offertes par les entreprises dans toute la Région Wallonne et la Région Bruxelloise
- choisit librement de postuler aux offres qui correspondent à ses attentes
- soumet son CV et sa lettre de motivation directement via l'outil

#### L'opérateur :

- dispose d'une vue sur l'ensemble des places de stages offertes par les entreprises dans toute la Région Wallonne et la Région Bruxelloise
- soutient ses apprenants dans la recherche de place de stage par l'usage conjoint de l'outil
- suit en temps réel les candidatures de ses apprenants et les décisions prises par les entreprises

#### Le coach.e / représentant.e sectoriel.le :

- dispose d'une vue sur l'ensemble des places de stages offertes par les entreprises dans toute la Région Wallonne et la Région Bruxelloise
- soutient les entreprises dans l'élaboration et la proposition de places de stage par l'usage conjoint de l'outil

Support technique

[cedric.rolin@offa-oip.be](mailto:cedric.rolin@offa-oip.be) / + 32 (0)484 410 776



## Les aides financières et à la formation pour les institutions du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires en alternance

Encadrer un jeune en alternance au sein de votre équipe est une formidable opportunité de rencontrer de nouveaux talents et de les former, éventuellement en vue d'une insertion durable dans votre équipe... Cela représente cependant un coût : le coût salarial du jeune et le coût salarial de son tuteur.

### OBJECTIFS

Cette fiche a pour objectif de sensibiliser les institutions accueillantes à propos des divers incitants à l'accueil de stagiaires.

Attention : les fonds sociaux disposent d'enveloppes annuelles qu'ils peuvent décider d'affecter de façons diverses en fonction des besoins de leurs institutions membres, c'est pourquoi un contact direct avec les fonds sociaux du non marchand est toujours préférable.

voir F3 [Les outils de communication des secteurs et sous-secteurs non marchands](#)

### COMMENT ?

En tant que responsable d'institution, vous devrez rémunérer les jeunes en alternance en fonction de leur niveau de compétences. Cela posé, des incitants existent, ils sont de plusieurs natures :

- Les outils proposés par l'OFFA, principalement son Vademecum, exposent les incitants financiers wallons et bruxellois, mais
- les secteurs, et en particulier les secteurs non marchands, proposent également des interventions financières spécifiques en soutien à l'engagement de jeunes en alternance. Ces interventions diffèrent selon les commissions paritaires (subsidés, bourses, etc.)

**Le but ?** Développer le réflexe "tutorat", améliorer sa qualité au bénéfice des jeunes issus des groupes à risques et développer ce dispositif de choix pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre.

### ÉTAPES

1. Nous vous conseillons tout d'abord de **mener les démarches en vue de votre agrément** voir D4 [À quoi faut-il penser avant d'embaucher un jeune en alternance ?](#)

2. **Engagez** un.e jeune en alternance en partenariat avec l'organisme de formation qui le forme

- En vous adressant directement à un centre de formation ou
- En insérant une offre de stage sur l'outil "Stage +"

voir F4 [Stage+, un système centralisé d'appariement des offres et demandes de stage](#)



- Si votre institution relève de la commission paritaire 330, 319 ou 337, la cellule alternance du fonds social FeBi vous aide à trouver la·le jeune le plus adapté au profil recherché ;

Pour tout renseignement consultez l'équipe alternance du FeBi :  
alternance@fe-bi.org ([ou le site fe-bi.org](http://ou.le.site.fe-bi.org))

- Souhade El Mehdaoui - responsable de projets jeunes - 02/227 59 81
- Alicia De Greef - collaboratrice de projets jeunes - 02/227 69 40

- Si votre institution relève de la commission paritaire 332, l'équipe projets jeunes peut vous aider à trouver le profil le plus adapté au profil recherché ;

Pour tout renseignement, consultez l'équipe projets jeunes de l'APEF :  
projets.jeunes@aefasbl.org

- François Willemot - responsable de projets jeunes - 02/229 20 34

### 3. Désignez un·e tuteur·ice et formez la·le pour qu'il·elle devienne un·e tuteur·ice agréé·e

Le présent guide pédagogique peut l'aider !

Par ailleurs, il existe de nombreux outils et formations gratuites. Les secteurs et sous-secteurs non marchands organisent des formations au tutorat.

- APEF : CP 304 - Fonds 304, CP 319.02 - Fonds social ISAJH, CP 327.02 et 03 - Fonds social ETA, CP 329.02 et 03 - Fonds 4S, et CP 332 - Fonds sociaux ASSS et MAE.
- FeBi : CP319 - Fonds social 319Bico, CP 330 - Fonds sociaux hôpitaux, personnes âgées et ESS, et CP 337 - Fonds social 337

[voir le Catalogue FormAction](http://voir.le.Catalogue.FormAction) (catalogueformaction.be)

La·le tuteur·ice, s'il·elle dispose déjà d'une expérience probante dans le domaine, peut aussi faire valider ses compétences. Voir à cet effet, sur le site du Consortium de Validation des Compétences : [Tuteur\(ice\) en entreprise](http://Tuteur(ice).en.entreprise) (cvdc.be)

### 4. Bénéficiez d'aides financières couvrant partiellement le coût salarial du tuteur·ice ou de l'alternant·e

- Selon la Région où est située votre institution, des incitants sont proposés pour les entreprises qui désignent un·e tuteur·ice. Nous vous renvoyons pour ce faire au Vademecum de l'OFFA : [Thème 6 - Les incitants financiers](http://Thème.6.-Les.incitants.financiers) (formationalternance.be)
- Les institutions MAE de la CP 332 ont accès à :
  - La bourse tutorat Alternance qui financera le temps de travail des jeunes en alternance ([plus d'informations sur aefasbl.org](http://plus.d'informations.sur.aefasbl.org))
  - La bourse tutorat Evolutio financera une partie du temps de travail de votre tuteur et donne accès à un coaching externe (conseil en évolution professionnelle) pour le jeune
  - La bourse tutorat Intégration financera le temps de travail de tutorat

- Enfin, afin de participer activement à l'accueil et la formation des stagiaires dans le milieu professionnel,

- Les Fonds sociaux MAE (Milieux d'Accueil de l'Enfance) et ASSS (Aide Sociale et Soins de Santé) ont mis en place la Bourse "Tutorat Stagiaire" qui soutient les institutions membres et l'enseignement dans la mise en place du tutorat de formation.

Plus d'informations sur [le site de l'APEF](http://le.site.de.l'APEF) (aefasbl.org)

- Les fonds sociaux des hôpitaux (CP330.01), des établissements et services de santé (CP330), les Établissements d'Éducation et d'Hébergement bicommunautaires et fédéraux (CP319) et l'auxiliaire non marchand (CP337), le Fonds des personnes âgées (maisons de repos CP 330.01.20) ont également accès, sous certaines conditions, à des incitants en fonction d'enveloppes annuelles.

Pour tout renseignement, consultez l'équipe alternance du FeBi : alternance@fe-bi.org

- Souhade El Mehdaoui - responsable de projets jeunes - 02/227 59 81
- Alicia De Greef - collaboratrice de projets jeunes - 02/227 69 40

### 5. Un coaching gratuit vers l'emploi pour le jeune qui a terminé son stage

Si, malheureusement, votre institution n'est pas en mesure d'engager sur le long terme le jeune qui s'est formé chez vous, certains fonds de FeBi prévoient également de permettre à ces jeunes de bénéficier d'un coaching gratuit d'accompagnement vers l'emploi, pour l'aider à trouver un autre travail.

# Secteur non marchand et alternance

## l'avis du Fonds MAE (APEF)

Quels sont pour vous les avantages et les inconvénients de la formation en alternance pour les jeunes de 15-25 ans ?

### Avantages

- Les jeunes sont rapidement immergés dans le monde du travail, ce qui leur permet **d'acquérir des compétences pratiques**, souvent bien en lien direct avec le marché de l'emploi.
- L'alternance est souvent un **tremplin vers un emploi** (certaines entreprises embauchent en fin de leur formation)
- Pour certains jeunes qui ne se retrouvent pas dans l'enseignement plus « théorique », l'alternance permet une **approche plus concrète et motivante**. Le jeune peut y trouver plus facilement du sens dans ce qu'il fait notamment en travaillant sa capacité réflexive.
- Les jeunes en alternance bénéficient souvent **d'une rémunération**, ce qui leur permet d'avoir une certaine **autonomie financière**.

### Inconvénients

- Les jeunes doivent pouvoir alterner entre théorie et pratique (capacité d'adaptation).
- Si le jeune se rend compte que le métier choisi ne lui convient pas, il peut être plus difficile de réorienter sa formation en alternance qu'en formation classique.
- Certains jeunes peuvent trouver le monde professionnel **stressant**, le travail en entreprise peut être source de pression, surtout à un jeune âge.
- Si l'entreprise ne propose pas un **encadrement adapté**, l'expérience peut être moins formatrice (qualité du tuteur de l'entreprise).

Les métiers du non marchand par leur côté humain attirent les jeunes. A quelles conditions la formation en alternance peut-elle devenir une bonne entrée dans ce secteur ?

- Il y a souvent un **encadrement pédagogique et humain assez fort**. Le secteur du non marchand valorise les compétences relationnelles et humaines. Une alternance réussie dans ce secteur nécessite un accompagnement renforcé pour développer ces compétences, tant dans les institutions de formation que dans les entreprises. Attention de ne pas idéaliser les métiers. Il est important de **présenter le métier avec JUSTESSE** (tout n'est pas rose)
- **L'importance de partenariats solides** : de bonnes collaborations entre les institutions de formation et les structures non marchandes permettraient aux jeunes d'intégrer des environnements de travail en phase avec les valeurs et les besoins de ce secteur.
- Les jeunes doivent être **sensibilisés aux défis et enjeux spécifiques des métiers du non marchand** (ex. : travail social, santé, éducation) dès le début de leur parcours.
- En plus des compétences techniques, on retrouve de façon très présente l'acquisition de soft skills (empathie, communication, gestion des relations humaines entre autres)
- Le choix du lieu de stage est également important. Le métier d'accueillante d'enfant peut s'exercer dans différents contextes. Il est important de les présenter tous au jeune afin qu'il s'oriente vers celui qui répondra le mieux à ses attentes (travailler seul à domicile ou en institution, travailler dans une petite structure ou dans une plus grosse, ...)

## Quels sont pour vous les effets de la concurrence entre les institutions de formation sur les jeunes de 15-25 ans ?

### Concurrence positive

- La concurrence pousse à proposer des formations plus attractives et innovantes, adaptées aux besoins du marché du travail, tout bénéficie pour le jeune (grande diversité)
- Pour attirer des jeunes, les institutions doivent **améliorer la qualité de leur offre pédagogique et leur accompagnement**.

### Concurrence négative

- **Trop de choix tue le choix.** La multiplicité des offres peut pousser les jeunes à devoir choisir une voie de formation sans avoir eu le temps de bien réfléchir à leur projet.
- Toutes les institutions n'ont pas les mêmes moyens ni les mêmes réseaux d'entreprises, ce qui peut amener une certaine inégalité.
- **Perte de repères :** La concurrence peut parfois conduire à une confusion pour les jeunes face à une multitude d'offres qu'ils peinent à différencier, les rendant plus vulnérables à de mauvais choix de formation.

## Voyez-vous une complémentarité possible entre les CEFA et l'IFAPME en tant qu'institutions de formation par rapport au public des jeunes 15-25 ans ?

- Bien que le public cible (15-25 ans) soit le même, les deux formations touchent des **jeunes avec des besoins différents**.
- L'offre de formation est complémentaire dans le sens où les CEFA vont plus s'orienter vers des formations initiales et des jeunes en décrochage scolaire, tandis que l'IFAPME propose des formations plus spécialisées et professionnalisantes.
- La complémentarité peut aussi venir des différentes méthodes pédagogiques utilisées, avec le CEFA se concentrant sur la réinsertion scolaire et l'IFAPME sur des formations de haute qualification.
- Il serait intéressant de créer des passerelles entre les deux institutions pour permettre aux jeunes d'évoluer dans leur parcours, par exemple en commençant par un CEFA puis en poursuivant vers une formation plus spécialisée à l'IFAPME.

# Table des matières

|              |   |           |               |   |            |
|--------------|---|-----------|---------------|---|------------|
| <b>intro</b> | Quelle alternance pour une émancipation du public des jeunes 15-25 ans ?                        | <b>3</b>  | <b>E</b>      | accompagnateur & tuteur : une complémentarité des rôles   | <b>84</b>  |
| <b>A1</b>    | Comprendre la formation en alternance   | <b>8</b>  | <b>E1</b>     | La qualité du lieu de stage   | <b>87</b>  |
| <b>A2</b>    | (Ré-)ouvrir les possibles   | <b>11</b> | <b>E2</b>     | Accompagner le plan de formation  | <b>90</b>  |
| <b>A1</b>    | Comprendre la pédagogie de l'alternance   | <b>17</b> | <b>E3</b>     | Évaluer ? Comment ? Quoi ? Quand ?  | <b>92</b>  |
| <b>B</b>     | Comprendre le jeune : sa relation à l'école, au travail et à lui-même                           | <b>20</b> | <b>E3 bis</b> | Pratiquer l'autoévaluation  | <b>94</b>  |
| <b>B1</b>    | Pourquoi et comment, se former en alternance ?  | <b>23</b> | <b>E4</b>     | Le carnet de bord de l'apprenant  | <b>98</b>  |
| <b>B2</b>    | M'orienter correctement pour gagner du temps : suis-je fait pour l'alternance ?                 | <b>24</b> | <b>F</b>      | Organes de médiation centres de formation - entreprises   | <b>100</b> |
| <b>B3</b>    | Ma formation, je m'y accroche !   | <b>27</b> | <b>F1</b>     | Le rôle d'ensemblier de l'OFFA  | <b>104</b> |
| <b>B4</b>    | Bien communiquer et de façon non violente : décoder ses émotions et les exprimer grâce à la CNV | <b>30</b> | <b>F2</b>     | Les référentiels de formation du SFMQ   | <b>106</b> |
| <b>B5</b>    | Développer les compétences transversales des stagiaires   | <b>34</b> | <b>F3</b>     | Les outils de communication des secteurs et sous-secteurs non marchands   | <b>109</b> |
| <b>C</b>     | Posture de l'accompagnateur·rice/référent·e   | <b>39</b> | <b>F4</b>     | Stage +, un système centralisé d'appariement des offres et demandes de stage  | <b>110</b> |
| <b>C1</b>    | Identifier le projet initial du jeune et cerner ses compétences de départ                       | <b>42</b> | <b>F5</b>     | Les aides financières et à la formation pour les institutions du non marchand qui encadrent et forment des stagiaires en alternance | <b>111</b> |
| <b>C2</b>    | Favoriser chez le jeune la conscientisation de ses acquis d'apprentissage                       | <b>43</b> | <b>G</b>      | Secteur non marchand et alternance l'avis du Fonds MAE (APEF)   | <b>114</b> |
| <b>C3</b>    | Cours d'analyse des pratiques - IFAPME  | <b>46</b> |               |   |            |
| <b>D</b>     | Soutenir l'émergence d'une identité professionnelle fière                                       | <b>49</b> |               |   |            |
| <b>D1</b>    | La posture du tuteur  | <b>52</b> |               |   |            |
| <b>D2</b>    | Être personne tutrice, quelques notions de base   | <b>54</b> |               |   |            |
| <b>D3</b>    | Comprendre son type de tutorat  | <b>56</b> |               |   |            |
| <b>D4</b>    | À quoi faut-il penser avant d'embaucher un jeune en alternance ?                                | <b>58</b> |               |   |            |
| <b>D5</b>    | Mener un entretien de motivation  | <b>62</b> |               |   |            |
| <b>D6</b>    | Sensibiliser l'équipe de travailleurs à la présence d'un jeune stagiaire                        | <b>64</b> |               |   |            |
| <b>D7</b>    | Poser les cadres relationnel, institutionnel, professionnel, éthique                            | <b>74</b> |               |   |            |
| <b>D8</b>    | Culture d'entreprise et formation en alternance   | <b>76</b> |               |   |            |
| <b>D9</b>    | Initier le jeune à la culture d'entreprise source : Martine De Keukeleire                       | <b>80</b> |               |   |            |
| <b>D10</b>   | Accueillir un jeune à besoins spécifiques   | <b>82</b> |               |   |            |

Tous les modèles d'alternance ne se valent pas. En filigrane de cette recherche participative est présent le constat majeur que le jeune ne doit pas se retrouver en position de subir seul les tensions entre les cultures de l'entreprise et de l'enseignement au cours de sa formation et que le secteur non marchand est particulièrement adapté à une approche pédagogique émancipatrice pour les jeunes de 15-25 ans.



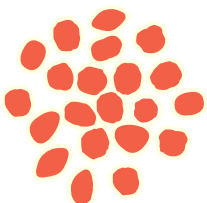
## Un guide & des outils de parcours

La recherche participative au départ de la production de ce guide a conduit les participant·es à favoriser la collecte et la production d'outils de parcours, susceptibles de faciliter les transactions entre le jeune et les différents lieux de sa formation.

### Participation

Les participant·es à cette recherche sont quelques jeunes stagiaires, des acteur·ices de l'enseignement en alternance dans le secteur non marchand, accompagnateur·ices ainsi que des tuteur·rices en entreprise.

avec le soutien des Fonds MAE et ASSS de l'APEF et des Fonds de formation de FeBi



**le grain**

atelier de pédagogie sociale

Croiser recherches et pratiques  
pour transformer le social

legrainasbl.org

rue du Marteau 19  
1000 Bruxelles

office@legrainasbl.org

avec le soutien de  
la Fédération  
Wallonie-Bruxelles



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES