



Nouveaux outils pour nouvelles compétences en formation par le travail



## Recommandations et lignes directrices

« NT4S » est un projet cofinancé dans le cadre du Programme Erasmus+ (AC2).

*(Project n°17PP0008 - Grant agreement n°2017-1-BE01-KA202-024778)*

Il s'est déroulé entre 2017 et 2019 et a rassemblé six partenaires issus de cinq pays différents.



**Erasmus+**

*Co-financée avec le soutien de la Commission Européenne, cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.*

**INDEX**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introduction</b> .....                         | <b>2</b>  |
| <b>2. Partenaires du projet</b> .....                | <b>5</b>  |
| <b>3. Evaluation des Productions</b> .....           | <b>7</b>  |
| 3.1. Protocole d'évaluation .....                    | 7         |
| 3.2. Typologie des contextes formatifs.....          | 7         |
| <b>4. Outils « évaluation »</b> .....                | <b>9</b>  |
| 4.1. Pertinence de l'outil .....                     | 9         |
| 4.2. Ressenti des stagiaires.....                    | 10        |
| 4.3. Effet sur la structure de formation .....       | 10        |
| 4.4. Pistes d'amélioration.....                      | 10        |
| 4.5. Transférabilité.....                            | 11        |
| 4.6. Conclusion.....                                 | 12        |
| <b>5. Outils « Stage advisor »</b> .....             | <b>14</b> |
| 5.1. Pertinence de l'outil .....                     | 14        |
| 5.2. Ressenti des stagiaires.....                    | 16        |
| 5.3. Effet sur la structure de formation .....       | 16        |
| 5.4. Pistes d'amélioration.....                      | 16        |
| 5.5. Transférabilité.....                            | 17        |
| 5.6. Conclusion.....                                 | 19        |
| <b>6. « Argumentaire Anti-discrimination »</b> ..... | <b>21</b> |
| 6.1. Pertinence de l'outil .....                     | 21        |
| 6.2. Ressenti des stagiaires.....                    | 22        |
| 6.3. Effet sur la structure de formation .....       | 23        |
| 6.4. Pistes d'amélioration.....                      | 23        |
| 6.5. Transférabilité.....                            | 24        |
| 6.6. Conclusions.....                                | 24        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>7. Recommandations pour la formation par le travail<br/>pour les publics relevant de l'inclusion .....</b> | <b>26</b> |
| 7.1. La FT : une démarche pédagogique formalisée et exigeante.....  | 26        |
| 7.1.1. <i>Le renforcement de l'organisation pédagogique .....</i>   | <i>26</i> |
| 7.1.2. <i>Le renforcement des compétences des formateurs/trices .....</i>                                     | <i>28</i> |
| 7.2. Vers un modèle européen d'EFT ? .....  | 29        |
| <b>8. Conclusion : Perspectives et réflexions finales.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>Annexe : Grille d'enquête .....</b>  | <b>34</b> |

# INTRODUCTION



## 1. Introduction

L'approche de la formation par le travail (FT) demande de développer des compétences spécifiques chez les formateurs/trices. Outre la dimension sociale liée à un public-cible fragilisé et les contraintes techniques et économiques liées au travail en lui-même, les formateurs/trices doivent établir des relations pédagogiques diversifiées et efficaces avec différents groupes ou individus afin de faciliter leur acquisition de connaissances et de compétences ainsi que le développement des attitudes et des comportements appropriés pour leur performance professionnelle.

Dans le cadre du précédent projet « Expérience for training », le profil de compétences des formateurs/trices en FT avait été déclinées en sept activités-clés. Pour chaque activité-clé, des compétences spécifiques avaient été définies (avec un classement d'importance allant de « optionnel » à « cœur de métier »). Le projet « **New Tools FOR New Skills in Work-Based Learning** » (« NT4S » / « **De nouveaux outils pour de nouvelles compétences en formation par le travail** ») s'est donné comme ambition de prolonger la réflexion sur les outils innovants d'apprentissage à développer dans l'approche par la formation basée sur le travail. Il s'agissait de partir du référentiel de formateur/trice technique en formation par le travail (FT), pour accompagner ceux-ci à le décliner en outils pédagogiques pertinents et cohérents.

**Le projet se base sur la rencontre de formateurs/trices en vue d'organiser la récolte et la mutualisation de supports pédagogiques développés par chaque partenaire.** Ces outils ont permis d'alimenter une banque de ressources pédagogiques partagées dans laquelle ils ont puisés pour en tester trois dans leur contexte de formation propre. Enfin, ils ont ensemble procédé à un travail d'adaptation afin de disposer de trois outils communs pouvant être utilisés par chacun des cinq partenaires dans des contextes culturels, organisationnels et techniques différents.

La démarche a visé trois objectifs :

- Améliorer les outils existants en vue de les faire correspondre plus adéquatement aux besoins identifiés,
- Construire de nouveaux outils adaptés aux besoins identifiés,
- Partager, via une plateforme web les outils adaptés ou nouvellement créés en vue d'un transfert entre les acteur/trice.s impliqués.

Les formateurs/trices ont décidé de retenir plus particulièrement 3 outils :

- ✓ EVALUATION (bel),
- ✓ FOOD ADVISOR (it), renommé STAGE ADVISOR ou JOB ADVISER
- ✓ ARGUMENTAIRE ANTI-DISCRIMINATIONS (bel)

Les formateurs/trices les ont retenus sur la base de trois critères d'appréciation principaux qui se sont dégagés des expérimentations : l'interactivité de l'outil, la facilité d'utilisation (de réappropriation), la capacité à préparer les apprenant.e.s pour l'emploi. La phase de travail de partage et d'adaptation s'est déroulée lors d'une rencontre formative entre formateurs/trices impliqué.e.s dans le projet. Le but étant que chaque formateur/trice qui possède la maîtrise d'un ou plusieurs outils pédagogiques identifié comme étant une bonne pratique puisse partager concrètement son usage afin d'en améliorer la transférabilité.

A la clôture du projet, il s'agit de procéder à l'évaluation des outils produits et testés. Au bout de DEUX années de travail, le consortium de partenaires présente ici ses recommandations et lignes directrices.

Ces recommandations s'appuient sur le fruit d'un travail collectif et collaboratif entre partenaires participant au projet, elles ont été élaborées par "Convergences Emploi Cergy".

## PARTENAIRES DU PROJET



## 2. Partenaires du projet

Le projet a rassemblé six partenaires issus de cinq pays différents :



[www.aid-com.be](http://www.aid-com.be)

(Be)



[www.aspire-i.com](http://www.aspire-i.com)

(UK)



<https://www.convergences-emploi.fr/>

(Fr)



[www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)

(Be)



[www.scformazione.org](http://www.scformazione.org)

(It)



[www.spi.pt](http://www.spi.pt)

(Pt)

# EVALUATION DES PRODUCTIONS



## 3. Evaluation des Productions

### 3.1. Protocole d'évaluation

Une enquête a été diffusée en septembre 2019 aux formateurs/trices impliqué.e.s dans le projet afin qu'ils évaluent chacun des trois outils de manière spécifique et contribuer à la formalisation de contributions sur les pistes de travail non explorées au sein du projet NT4S (voir annexe).

La structure des questions posées aux formateurs/trices est la suivante :

- Pertinence de l'outil
- Ressenti des stagiaires
- Effet sur la structure de formation
- Pistes d'amélioration

### 3.2. Typologie des contextes formatifs

Les formateurs/trices impliqué.e.s dans le projet, bien qu'œuvrant dans le cadre de la Formation par le travail, interviennent dans des contextes formatifs différenciés. Si le public pris en charge par les organismes de formation ont tous en commun d'être éloignés du marché du travail et de faible niveau de qualification, il peut s'agir de personnes bénéficiaires de minima sociaux, de personnes handicapés, de personnes en grande précarité ou encore de jeunes de moins de 26 ans sortis du système scolaire (NEET). Certains sont stagiaires en formation, d'autres sont salariés avec un contrat adapté au sein d'ateliers ou chantier d'insertion. La variété des contextes formatifs et des apprenant.e.s pour lesquels ont été sélectionnés, adaptés puis testés les outils pédagogiques constitue un enrichissement fort de la démarche du projet.

On doit noter également que la grande majorité des centres de formation impliquée dans le projet a comme objectif prioritaire l'inclusion sociale et professionnelle c'est-à-dire de renforcer la trajectoire d'insertion des individus afin de les mettre en capacité d'exercer une citoyenneté pleine et entière et notamment d'intégrer un emploi. S'agissant de publics relevant de l'inclusion, les formations s'inscrivent dans une logique de parcours d'insertion c'est-à-dire comme un des jalons d'un ensemble d'étapes ou de séquences, choisies et planifiées dans le temps, en fonction des capacités individuelles et de la configuration de son environnement, afin d'atteindre in fine l'objectif de retour à l'emploi durable de qualité.

## OUTILS « ÉVALUATION »



## 4. Outils « évaluation »

L'outil « évaluation » est constitué d'une fiche qui détaille les activités et les compétences pour objectiver une progression de l'apprenant.e dans le temps. L'outil (retravaillé dans le cadre du projet) a évolué dans le sens d'une simplification. Aujourd'hui, il permet l'auto-évaluation des apprenant.e.s et la confrontation de cette appréciation à celle du/de la formateur/trice encadrant.

Plus ou moins régulière, l'auto-évaluation permet d'attester de la progression et de la montée en compétences de l'apprenant.e. Cet outil permet à l'apprenant.e de mieux se rendre compte de son apprentissage et d'identifier les compétences qu'il/elle acquiert, et celles qu'il/elle devrait continuer à travailler.

### 4.1. Pertinence de l'outil

Il n'est pas surprenant que l'un des trois outils retenus dans le cadre du projet NT4S porte sur la thématique de l'évaluation. En effet, c'est l'une des conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs pédagogiques dans le cadre de la FT. Le précédent projet « Experience for training » avait identifié la compétence « Evaluation » comme une des sept compétences « clés » que le/la formateur/trice en EFT doit maîtriser. La raison en est simple. Dans un schéma pédagogique classique, on donne une formation pour ensuite l'évaluer. Dans la FT, formation et évaluation sont les deux faces de la démarche pédagogique dans la mesure ou l'apprentissage se fait directement en lien avec la situation de travail. Il faut pouvoir mesurer de manière synchrone, l'acquisition des compétences et la validité des acquis.

L'outil « Evaluation » a été expérimenté avec plus de 40 jeunes en formation et presque une centaine d'adultes travailleur/se.s en EFT, ou entreprise d'insertion. Il s'agit d'adultes chômeur/se.e.s longue durée éloignés du marché du travail et de faible niveau de qualification, de personnes handicapé.e.s y compris des mineur.e.s, de personnes en grande précarité ou encore de jeunes de moins de 26 sorties du système scolaire ans (NEET). Les stagiaires sont également issu.e.s de formation en horticulture ou sont salarié.e.s en chantier d'Insertion dans le domaine du maraichage.

Selon les formateurs/trices, on constate tout d'abord que l'outil « Evaluation » est pertinent à la fois pour l'activité de formation (100% de réponses positives dont 71% de réponses « très pertinent ») et pour l'activité de production (85% de réponses positives dont 28% de réponses « très pertinent »).

Les formateurs/trices confirment qu'ils l'utilisent régulièrement dans leur pratique pédagogique (85%) et qu'il répond aux objectifs affichés.

En effet, tant le fond (compétences techniques et transversales, commentaires) que la forme (mise en page, image et pictogrammes) ont été retravaillés pour arriver à une fiche d'auto-évaluation pouvant servir de supports à des entretiens individuels entre les apprenant.e.s et les formateurs/trices. Au final, l'outil permet de faire un point rapide sur l'acquisition des compétences de la semaine ou du mois écoulé. L'outil est considéré comme dynamique à mettre en place au sein du centre.

## 4.2. Ressenti des stagiaires

Les formateurs/trices jugent l'outil particulièrement facile d'utilisation (71%), sauf pour les publics ne maîtrisant pas la langue du pays. Il suscite des interactions positives entre le/la formateur/trice et les apprenant.e.s (85%) et dans une moindre mesure entre apprenant.e.s (57%). L'outil permet aussi d'aborder indirectement certains sujets plus sensibles comme le comportement relationnel ou la situation sociale ou personnelle et de mettre à plat sereinement certaines difficultés. L'outil nécessite du temps de passation individuelle, qui oblige à s'extraire du temps de formation ou de production.

Il produit donc tous ses effets à la condition que le ratio d'encadrement des apprenant.e.s ne soit pas trop faible. Pour les apprenant.e.s, l'outil (la démarche) suscite une forte adhésion (100% de réponse positive dont 57% de forte adhésion) par l'ouverture d'un espace de dialogue assez « décomplexant ». Il semble proche du vécu en formation ou en production et contribue à la progression pédagogique et technique des apprenant.e.s.

## 4.3. Effet sur la structure de formation

Les formateurs/trices constatent un effet notable de l'outil « Evaluation » sur les pratiques d'encadrement des apprenant.e.s (57% d'effets notables ou majeurs), et sur le suivi des parcours de formation (57% d'effets notables ou majeurs). Il améliore significativement la connaissance des apprenant.e.s par les formateurs/trices (85% d'effets notables), mais son effet sur l'efficacité pédagogique et les résultats de la formation bien que réel reste à ce stade modéré et doit vraisemblablement s'intégrer à une perspective plus longue que les seules phases d'expérimentation du projet.

## 4.4. Pistes d'amélioration

Durant sa passation, il crée les conditions d'un moment privilégié de dialogue entre l'apprenant.e et le/la formateur/trice. Il reste néanmoins, un outil d'auto-évaluation individuelle nécessitant de s'abstraire du processus de formation et de production. Les données collectées dans la durée doivent être traitées et analysées, puis formalisées sous forme d'attestation de compétences.

Une des pistes possible d'amélioration serait une numérisation de l'outil associée à une base de données afin de produire de manière automatisée des rapports de situation intermédiaires puis finaux. Il apparaît aussi que le travail de simplification et le recours à des pictogrammes n'ont pas fait totalement disparaître les difficultés d'appropriation pour les personnes ne maîtrisant pas la langue du support.

#### 4.5. Transférabilité

L'enjeu et la difficulté fondamentale de la formation par le travail est de "pédagogiser" les situations de travail pour les rendre apprenantes. L'apprenant.e apprend en même temps qu'il met en pratique. Ce cercle vertueux n'est possible que parce que l'apprentissage se fait directement en lien avec la situation de travail. « La pédagogie de Formation par le travail réduit ainsi considérablement la "distance du transfert" en mettant simultanément l'apprenant.e en situation d'apprendre ET d'utiliser ses acquis, en lien direct avec ses missions réelles ».

La question des résultats est donc centrale : la formation par le travail est par définition "jalonnée" de temps d'évaluation. D'abord en amont pour positionner l'apprenant.e sur les compétences requises, puis à intervalles réguliers pour constater une évolution, à l'occasion des différents temps de réflexivité (véritable autoévaluation ayant des vertus formatives) et, enfin, à la fin du parcours pédagogique pour faire le bilan.

Dans le projet « EFT », l'exercice visant à formaliser un référentiel des compétences des formateurs/trices en EFT identifiait tout particulièrement quatre compétences relatives **à l'évaluation des actions de formation et des activités spécifiques de formation** :

| Activité clé 2: Participer à l'évaluation des actions de formation et des activités spécifiques de formation  |                     |           |
|---|---------------------|-----------|
| Compétences   | Niveau d'importance | Remarques |
| 1. Evaluer les exercices de formation, (idéalement en situation de travail)   | Cœur de métier      |           |
| 2. Participer, avec les acteurs concernés, à l'évaluation de l'action de formation dans toutes ses dimensions*  | Cœur de métier      |           |
| 3. Implémenter un processus d'assurance qualité et d'évaluation   | Optionnel           |           |
| 4. Faciliter l'amélioration continue de la formation en fonction des avis/commentaires/critiques personnellement et en collaboration avec les collègues | Cœur de métier      |           |

Il est notable que dans le cadre de cinq contextes nationaux différents de formation par le travail, et alors que chacun des partenaires disposaient déjà d'outils d'évaluation propres, que des besoins complémentaires en outils d'évaluation soient à nouveau formulés. Il faut lier cette attente des formateurs/trices, aux propriétés intrinsèques de la pédagogie de formation par le travail d'une part, et aux caractéristiques des publics concernés par le projet.

Il est également intéressant, selon nous, que dans la phase d'adaptation à chaque contexte national, on constate que l'outil « Evaluation » n'a pas subi de grandes modifications de la part des formateurs/trices : seulement les pictogrammes liés aux secteurs d'activité et la mise en page ont été adaptés avec un objectif de simplification très marquée.

En terme de transférabilité, l'outil « Evaluation » réponds positivement à plusieurs critères :

- ✓ Il répond à un besoin « structural » du modèle de la formation par le travail,
- ✓ Il s'agit d'une compétence que le/la formateur/trice en EFT doit impérativement maîtriser
- ✓ Il est aisément appropriable après de légères modifications / adaptation
- ✓ Il suscite la confiance des apprenant.e.s, en particulier ceux/celles relevant du champ de l'insertion
- ✓ Il ne consomme peu de temps de formation et n'empiète pas à l'excès sur les contraintes d'encadrement de la production.

#### 4.6. Conclusion

L'outil "Evaluation" a fait l'objet d'un fort investissement par les équipes pédagogiques partenaires du projet et on constate une réelle réappropriation dans sa forme finale, et son intégration effective dans le processus pédagogique.

Très clairement, cette appropriation traduit le besoin d'outils d'objectivation de la progression des apprenant.e.s notamment sur les volets des compétences techniques et transversales qui puissent s'adapter aux contraintes spécifiques de la formation par le travail.

Son relatif « succès » est tel qu'il vient compléter ou se substituer à ceux précédemment utilisés dans les structures partenaires. Les EFT (« Entreprises de Formation par le Travail ») sont en effet confrontées à une tension structurelle, celle de former des publics en difficulté tout en tenant compte des impératifs de production (délais, volume, qualité, technicité de la production). L'outil « évaluation » répond en partie au besoin d'articuler le déroulement de la formation avec les besoins d'individualisation des parcours formatifs.

## OUTILS « STAGE ADVISOR »



## 5. Outils « Stage advisor »

Le stage en entreprise a pour but de faire (re)-découvrir le monde du travail, de mettre en pratique les connaissances et ainsi acquérir une expérience professionnelle complémentaire. La spécificité du stage en entreprise dans le cadre de la formation par le travail est qu'elle constitue une situation de travail « **en plus** » qui vient s'ajouter ou conclure les différentes séquences pédagogiques précédentes lesquelles se déroulaient également en situation de production. Elle n'est évidemment pas en surplus dans la mesure où elle vient confronter les apprentissages à ce qui est prescrit, attendus dans le monde du travail. La difficulté majeure du stage en entreprise est d'arriver toujours à rendre didactique l'expérience de telle manière à ce qu'elle produise d'autres effets que la simple confrontation à un cas particulier (l'entreprise accueillante) et la mise en évidence des écarts avec le prescrit.

L'outil « job advisor » est un outil permettant d'impliquer l'entreprise d'accueil dans le processus pédagogique et d'amener le/la tuteur/trice à réfléchir sur les modalités de la transmission pédagogique, à s'impliquer dans l'acte de formation. La densité et la qualité du réseau d'entreprises partenaires du centre de formation seront les facteurs favorisant l'implication de l'entreprise à l'effort de formation. Le centre de formation doit donc disposer d'une stratégie et d'outils pour constituer et fidéliser les entreprises partenaires.

L'outil « stage advisor » offre la possibilité aux apprenant.e.s de partager avec leurs successeurs potentiels des informations et commentaires essentiels sur les lieux de stage en entreprise et sur les conditions d'exercices. L'outil permet également de mieux organiser le suivi des stages : préparation et recherche d'informations sur le lieu de stage en amont, conclusions et retour d'expériences à la fin, réflexion sur ses pratiques pendant. Enfin, il pose les conditions d'une solidarité entre différentes cohortes de stagiaires qui œuvrent successivement (par la constitution d'une banque de données sur les entreprises d'accueil) à baliser les entrées en stage et à préparer les apprenant.e.s à la rencontre avec le monde de l'entreprise, à déconstruire leurs préjugés et stéréotypes à travers la participation à une activité productive concrète.

### 5.1. Pertinence de l'outil

L'outil « stage advisor » correspond à l'activité « clé 6 » du référentiel de compétences des formateurs/trices en EFT élaborés dans le cadre du projet « Experience for training ». L'intitulé est « accompagner le stagiaire dans son parcours d'insertion professionnel ».

Cette activité distingue 5 compétences dont 3 considérées comme relevant du cœur de métier du formateur/trice. La capacité de participer au processus de mise en stage de l'apprenant.e a été considéré comme une compétence importante mais elle ne relevait pas du cœur de métier

| Activité clé 6: Accompagner le stagiaire dans son parcours d'insertion socioprofessionnel   |                     |           |
|---|---------------------|-----------|
| Compétences   | Niveau d'importance | Remarques |
| 1. Œuvrer, en collaboration avec une équipe, à favoriser l'intégration sociale et professionnelle des stagiaires (par exemple par l'orientation, le mentorat, l'enseignement de compétences techniques, etc.) | Cœur de métier      |           |
| 2. Evaluer le stagiaire et, le cas échéant, tenir à jour les dossiers des apprenants (ou transmettre aux collègues les informations utiles au suivi du stagiaire)   | Cœur de métier      |           |
| 3. Participer au processus de la mise en stage en entreprise  | important           |           |
| 4. Assurer à tous les stagiaires des pratiques de formation favorisant l'émancipation sociale, individuelle et collective   | Cœur de métier      |           |
| 5. Apporter un soutien à la recherche d'emploi du stagiaire   | important           |           |

L'outil « stage advisor » a été testé auprès d'un groupe d'apprenant.e.s moins important que l'outil « Evaluation ». En effet, tous les partenaires n'ont pas systématiquement recours aux stages en entreprise. Quant à l'outil « Job advisor », les débouchés en emploi à l'issue du parcours de formation sont multi-secteurs rendant d'autant moins pertinent le recours à un tel outil que la probabilité que deux apprenant.e.s se succèdent dans la même entreprise est très faible.

Dans le cadre de notre projet, les publics qui ont été concernés par « Stage advisor » sont donc des mineur.e.s, des personnes éloignées de l'emploi stagiaires en horticulture, des personnes handicapées y compris des mineur.e.s, de jeunes de moins de 26 ans sortis du système scolaire (NEET).

Selon les formateurs/trices, on constate qu'à l'inverse de l'outil « évaluation », l'outil « Stage advisor » est plus pertinent pour l'activité de production (57% de réponses positives dont 42% de réponses « beaucoup ») que pour l'activité de formation (42% de réponses positives). Cette réponse est effectivement cohérente avec le caractère spécialisé de l'outil, qui s'inscrit dans la continuité des apprentissages techniques et/ou professionnels. Il est utilisé de manière ponctuelle, lors de la phase de préparation du stage en entreprise.

Selon les formateurs/trices, l'outil permet une bonne préparation des apprenant.e.s à la réalisation de leur stage. En ce sens, l'outil atteint bien ses objectifs (85% de réponses positives dont 71% « beaucoup ») et correspond aux besoins de publics socialement fragilisés. En préparant le stage, en prenant connaissance de certains éléments transmis par les pairs, en contribuant à actualiser les informations relatives à l'entreprises et le poste, il constitue potentiellement un levier puissant pour faciliter une première insertion en situation réelle d'emploi dans une entreprise.

## 5.2. Ressenti des stagiaires

Si l'outil n'est pas considéré comme complexe, la facilité d'utilisation n'est toutefois pas une de ses caractéristiques premières : en effet, 28% considère l'outil « un peu facile » d'utilisation, et 42% « assez faciles » et seulement 28% « « très facile ». Cette appréciation doit cependant être nuancée car excepté un partenaire qui utilisait déjà « Stage advisor », les autres déployaient pour la première fois un processus qui nécessite du temps, et dont les effets ne sont que partiellement visibles pour la première cohorte. Les apprenant.e.s comme les formateurs/trices ne peuvent s'appuyer sur aucun précédent comme exemple tangible. S'agissant des interactions entre formateur/trice et apprenant.e.s, l'outil contribue à susciter des interactions positives (71%). Par contre, au stade du projet il a peu (28%) ou pas (28%) favorisé les interactions entre stagiaires.

L'outil (la démarche) suscite une confiance moyenne (28% « un peu », 28% « assez », et 28 % « beaucoup »). Il apparaît proche du vécu en formation ou en production (85% de réponse positive (14% « un peu », 28% « assez, et 28 % « beaucoup ») et contribue à la progression technique des apprenant.e.s (85% de réponses positives dont 42% « beaucoup »). Lors du déploiement initial de l'outil « stage advisor », celui-ci sert avant tout d'enquête « métiers » dont l'utilité est manifeste pour favoriser l'autonomie des apprenant.e.s. L'expression du potentiel complet de l'outil nécessitera à minima une deuxième ou une troisième cohorte pour que l'effet cumulatif des expériences en stage joue à plein.

## 5.3. Effet sur la structure de formation

Les formateurs/trices constatent un effet notable de l'outil « stage advisor » sur les pratiques d'encadrement des apprenant.e.s (57% d'effets notables ou majeurs), et sur le suivi des parcours de formation (57% d'effets notables ou majeurs).

L'outil améliore significativement la connaissance des apprenant.e.s par les formateurs/trices (85% d'effets notables), mais son effet sur l'efficacité pédagogique et les résultats de la formation bien que réel reste à confirmer à posteriori (croissance dans le temps de la « base de données » des entreprises d'accueil).

## 5.4. Pistes d'amélioration

Une des perspectives d'évolution de l'outil est de devenir le support de la phase de placement en emploi, en permettant aux apprenant.e.s de partager avec leurs successeurs des informations et commentaires essentiels sur les entreprises qui recrutent sur le territoire, sur les conditions de travail (horaire, type de contrat de travail, avantages...) et leurs pratiques d'intégration de nouveaux salariés.

L'outil est susceptible de produire trois types d'effets simultanés :

- Tout d'abord, pour les apprenant.e.s, sa finalité est aisément comprise, il favorise leur autonomie, il crée les prémices d'un esprit de « corps » par l'exercice d'une solidarité de fait entre différentes cohortes de stagiaire et/ou candidat.e.s à l'embauche. Il contribue à la connaissance du métier et des entreprises des secteurs économiques ciblés.
- Pour l'organisme de formation, l'outil « stage advisor » complète son plan d'actions visant à mobiliser les acteur/trice.s économiques à l'effort d'insertion, à l'échelle de son territoire. En facilitant le rapprochement du monde de l'entreprise avec celui de la formation par le travail, l'outil répond significativement au besoin d'articuler le déroulement de la formation avec les impératifs de la production. L'outil « Stage advisor » participe aussi d'une mission complexe qui va bien au-delà d'une simple mise en relation documentée par une enquête « métiers ». Elle nécessite une bonne préparation des apprenant.e.s et une connaissance fine des besoins des employeur/se.s potentiels, a minima à l'échelle du territoire.
- Pour une entreprise, « Stage advisor » lui permet de disposer d'une ressource pour répondre à ses besoins de mains d'œuvre. Elle peut interagir avec l'EFT pour faire évoluer le référentiel de compétences attendus. Il s'adresse à toutes type d'entreprises indépendamment de la taille, mais il suscite plutôt l'intérêt de celles soucieuses de leur impact social et qui souhaitent contribuer durablement au développement économique de leur territoire.

Enfin, si l'objectif de simplification a été centrale, à nouveau la bonne appropriation de l'outil « Stage advisor » est conditionné à certain niveau de maîtrise de la langue et de rédaction.

## 5.5. Transférabilité

La pédagogie de formation par le travail est une réponse pertinente aux impératifs d'efficacité des formations. Elle est une formation "processus" en trois temps, avec une véritable préparation en amont, un parcours de formation au plus près des préoccupations opérationnelles et un accompagnement tout au long de celui-ci.

Dans le cas de figure du projet NT4S, **les partenaires accompagnent des publics en situation d'insertion c'est à dire cumulant des difficultés d'ordre social et professionnel**, et appelant de ce fait des réponses plurielles.

Ces publics sont communément représentés en fonction de leur distance à l'emploi. La finalité est la remise en jeu économique et sociale des participants. Elle est centrale dans la mesure où l'action de formation correspond un espace à la fois transitionnel et promotionnel en renforçant les compétences sociales et professionnelles et en favorisant le développement des liens sociaux.

**Le choix de l'outil « stage advisor » par les formateurs/trices traduit le besoin de disposer de solutions complémentaires susceptibles d'améliorer, faciliter, optimiser le segment du parcours de formation qui est celui de la confrontation à la réalité pratique du métier, que constitue le stage en entreprise.**

« Stage advisor » permet également aux formateurs/trices de disposer d'informations relatives à la dynamique locale du marché du travail, des compétences en évolution, des attentes indirectes des client.e.s. De ce point de vue les enquêtes réalisées par les stagiaires viennent alimenter l'activité clé n°5 « contribuer à l'activité de production » issue du référentiel « Experience for training ».

Il faut noter que dans le cadre de cinq contextes nationaux différents de formation par le travail, le besoin d'outillage sur ce segment de l'action de formation s'est imposé. Il faut lier cette attente des formateurs/trices, aux propriétés intrinsèques de la pédagogie de formation par le travail d'une part, et aux caractéristiques des publics touchés par les centres partenaires du projet.

Il est également intéressant de noter, selon nous, que dans la phase d'adaptation à chaque contexte national, on constate que l'outil « Stage advisor » n'a pas été sensiblement modifié par les formateurs/trices de la Belgique, de l'Italie et du Portugal : les formateurs/trices italiens ont changé les icônes et les formateurs/trices de l'AID Tubize ont changé l'ordre des éléments et la taille de certaines cases.

En terme de transférabilité, l'outil « Stage advisor » répond positivement à plusieurs critères :

- Il permet de mieux impliquer l'entreprise dans le processus pédagogique,
- Il complète l'outillage du/de la formateur/trice dans un des segments « clé » du parcours de formation : le stage en entreprise
- Il répond au besoin d'outillage d'une compétence que le/la formateur/trice devrait maîtriser
- Il ne consomme peu de temps de formation et n'empiète pas à l'excès sur les contraintes d'encadrement de la production.

## 5.6. Conclusion

L'outil "stage advisor" proposé par le partenaire italien et retravaillé dans le cadre du projet NT4S est considéré comme un outil « très » pertinent par les formateurs/trices qui l'utilisaient déjà et produit une adhésion significative des autres partenaires du projet, à l'exception du partenaire français qui du fait de son organisation pédagogique n'a pas recours au stage en entreprise comme modalité de professionnalisation.

Parmi les centres qui ont eu recours à cet outil, le taux de satisfaction est particulièrement élevé (71% des formateurs/trices considèrent que l'outil correspond « beaucoup » aux objectifs prévus).

L'outil permet de préparer dans de bonnes conditions l'entrée en stage, pour les apprenant.e.s l'utilité n'apparaît néanmoins pas complètement lors de la première phase d'introduction de l'outil. Les effets ne se produiront que progressivement, au fur et à mesure que de nouvelles cohortes en formations incrémenteront la base de données et contribueront à actualiser et affiner les informations collectées sur les entreprises d'accueil.

« Stage advisor » (élargie à un futur outil « Job aviser ») crée des synergies entre les acteur/trice.s de la Formation par le Travail et les entreprises du territoire. Il offre la possibilité de mieux connaître les entreprises locales qui accueillent des publics de l'insertion en stage ou en emploi. Il permet de valoriser les entreprises locales en donnant de la visibilité à leurs engagements. Il incite par ailleurs les entreprises à s'engager progressivement dans une démarche globale de « Responsabilité Sociale ».

## « ARGUMENTAIRE ANTI-DISCRIMINATION »



## 6. « Argumentaire Anti-discrimination »

La lutte contre les discriminations est un enjeu d'ampleur européen. À ce jour, la législation des pays dans lesquels exercent les partenaires du projet NT4S reconnaît de nombreux critères de discrimination. Ainsi, défavoriser une personne en raison de ses origines, son sexe, son âge, son handicap, ses opinions... est interdit par la loi et les conventions internationales auxquelles adhèrent les pays membre de l'Union Européenne.

Dans le projet « Exérience for training », le référentiel de compétences attendues prévoit (activité clé 6 « Accompagner le stagiaire dans son parcours d'insertion socioprofessionnel »), comme constitutif du cœur de métier du/de la formateur/trice en EFT, la capacité à assurer à tous les stagiaires des pratiques de formation favorisant l'émancipation sociale, individuelle et collective.

L'outil « Anti-discrimination » est le troisième outil retravaillé dans le cadre du projet NT4S. Il s'agit d'un outil de sensibilisation développé initialement par le CSC et consiste en un document sous forme de charte qui a pour objectif d'aborder les discriminations, les nommer, les reconnaître et les traiter dans le cadre de la formation.

Le choix de travailler l'argumentaire anti-discrimination pose le constat que les formateurs/trices doivent affronter cette problématique dans leurs activités quotidiennes avec des publics très différents, pour certains.e.s issus de l'immigration. Il repose également sur le besoin d'aborder ce sujet avec les apprenant.e.s afin de les doter des stratégies pertinentes pour y répondre. En ce sens, il s'agit d'une compétence à maîtriser.

### 6.1. Pertinence de l'outil

L'argumentaire « anti-discrimination » a été testé par tous les centres de formation partenaires du projet. Le public est composé de chômeur/se.s longue durée éloignés du marché du travail et de faible niveau de qualification, de personnes handicapées y compris des mineur.e.s, de personnes en grande précarité ou encore de jeunes de moins de 26 ans sortis du système scolaire (NEET). Les stagiaires sont également issu.e.s de formation en horticulture ou sont salarié.e.s en chantier d'Insertion dans le domaine du maraîchage.

L'outil se présente comme une charte qui sert de support pour aborder les questions des discriminations et la manière d'y répondre. Il s'adresse indifféremment aux apprenant.e.s, aux responsables du centre, et aux personnels pédagogiques. La cible du message est volontairement plurielle pour en maximiser les effets pour l'ensemble du collectif de formation.

L'indécision sur la cible suscite toutefois un questionnement des formateurs/trices sur qui doit porter l'effort d'explication dans le cadre du projet NT4S. Ils/Elles considèrent qu'il n'a pas réellement sa place dans l'exercice des activités de production (85% de réponses « pas du tout ou « peu » pertinent).

Il semble plus approprié pour être abordé en dehors des phases de production (57% de réponses « assez » et 14% « beaucoup »). En effet, par définition, le temps de formation hors production permet de mettre à distance « le réel » par la théorisation par exemple, il est donc plus aisé d'y aborder de manière théorique voir désincarnée, des situations complexes sinon douloureuses de la vie quotidienne, y compris de la vie professionnelle. L'outil cible davantage la dimension citoyenne et personnelle des stagiaires que leur sphère professionnelle en tant que telle. Dans le verbatim de l'enquête, un.e formatrice a écrit que « *la pudeur est souvent la règle de fonctionnement par rapport aux sujets abordés* ». Ceci explique qu'il est peu (42%) ou pas utilisé (42%) par les formateurs/trices.

La complexité de l'outil n'est pas en jeu, mais il s'articule insuffisamment aux objectifs pédagogiques et ne contribue qu'indirectement à la transmission de savoirs et de savoirs faire. En réalité, l'outil cherche à sensibiliser conjointement les directions, les formateurs/trices et les apprenant.e.s. Mais dans le cadre de l'expérimentation, ce protocole n'a pas pu être respecté. Il en a découlé certaines difficultés de la part des formateurs/trices à s'approprier l'outil.

## 6.2. Ressenti des stagiaires

Le sujet des discriminations peut faire l'objet de stratégie d'évitement ou d'approche indirecte (il inspire « assez confiance » à 43%), car il implique une possible confrontation de systèmes de valeurs soit avec l'institution, soit entre les apprenant.e.s qui pourrait, dans certains cas, avoir une influence sur la cohésion du groupe et le bon déroulement de la formation. L'outil est considéré comme « pas du tout » 14% ou « peu » proche (27%) du vécu en formation ou en production. Pourtant, les échanges sur ce sujet constituent un support très riche de réflexivité pour permettre aux apprenant.e.s à débattre et mettre en perspective les valeurs de tolérance, de citoyenneté et d'égalité vis-à-vis d'autrui, mais à titre personnel aussi.

Il existe toutefois une exception à ce tableau, le partenaire français a répondu très positivement aux questions relatives à la pertinence de l'outil, et atteste d'un ressenti également très favorable des formateurs/trices et de ses apprenant.e.s. L'appréciation est à corrélée avec les importantes transformations qu'il a apporté à l'outil, au travers d'un mode transposition numérique via Kahoot. Sous la forme d'un jeu, les apprenant.e.s « *s'investissent, apprennent et s'entraident et semblent plus à l'aise avec les thématiques abordées* ».

### 6.3. Effet sur la structure de formation

S'agissant des effets de l'outil sur la structure, ils apparaissent comme mineur la plupart du temps sauf pour la connaissance des apprenant.e.s qu'il améliore significativement (42% des réponses « beaucoup ») à l'occasion des échanges. On doit mettre en rapport ce constat avec le fait que pour atteindre ses objectifs, il semble que l'outil doit être introduit et porté en premier lieu par la direction des centres qui doit en faire une priorité formalisée assortie d'un plan d'action.

L'argumentaire anti-discrimination permet aux organismes de formation de mieux connaître et faire valoir les droits des apprenant.e.s lorsqu'ils intégreront le monde du travail. A ce titre, l'importance de traiter des différentes situations de discriminations (et la manière de s'y préparer rationnellement et y répondre légalement) est bien comprise puisque que l'ambition est le retour à l'emploi des personnes en précarité.

Les échanges sur les discriminations et la manière de les combattre constituent aussi un support très riche de réflexivité sur les pratiques et l'organisation pédagogique. Pour produire tous ses effets, il conviendrait probablement de formaliser un module de formation spécifique avec des activités pédagogiques associées.

### 6.4. Pistes d'amélioration

L'outil à vocation à encourager les acteur/trice.s de l'insertion, dont le personnel de la FT à faire le bilan de leurs pratiques et à mettre en place de plans d'actions. Il s'adresse en priorité aux responsables de centre qui doivent être à l'initiative de la démarche. Il constitue une base pour mettre en place une stratégie ou un plan de sensibilisation des apprenant.e.s sur le thème de lutte contre les discriminations.

Les formateurs/trices français ont combiné l'argumentaire anti-discrimination avec l'outil Kahoot. Il s'agit d'un outil en ligne pour l'apprentissage de compétences techniques : vidéos et questionnaires interactifs, qui peuvent être choisis, ou créés selon une thématique précise. Il est basé sur un principe interactif, qui facilite l'engagement des stagiaires et permet de vérifier la compréhension. L'argumentaire anti-discrimination a donc pu être utilisé sous forme de jeux de questions réponses qui semble avoir mobilisé l'attention des apprenant.e.s.

On peut donc conclure qu'il serait nécessaire dans une phase ultérieure du projet de **développer de pratiques pédagogiques innovantes sur le thème des discriminations à destination des formateurs/trices de l'EFT.**

## 6.5. Transférabilité

Les partenaires du projet NT4S accompagnent des publics relevant du champ de l'insertion confrontés à un risque de marginalisation sociale. On a vu précédemment que pour ce public, les formations s'inscrivent dans une logique de parcours d'insertion c'-à-d. comme un des jalons d'un ensemble d'étapes ou de séquences afin d'atteindre in fine l'objectif de retour à l'emploi durable de qualité mais aussi et surtout l'exercice d'une citoyenneté pleine et entière.

La question de la diversité, de l'inclusion et de la non-discrimination est, en effet, centrale dans le cadre de la formation. L'outil de sensibilisation développé dans le cadre du projet fournit donc des recommandations pour améliorer l'expérience quotidienne de tous les apprenant.e.s durant leur parcours de formation. Il constitue à ce titre à cinq niveaux une base pour mettre en place au sein des EFT une stratégie ou un plan de sensibilisation sur la thématique de lutte contre les discriminations :

- Fonction employeur : un certain nombre de dispositions et d'obligations légales sont à appliquer.
- Fonction production : des questions de discriminations apparaissent parfois dans le cadre des travaux. Comment favoriser l'égalité des chances sur des activités fortement connotées masculines ou féminines.
- Fonction formation : les pratiques à l'intérieur d'un chantier peuvent révéler entre salariés des comportements racistes, ségrégationnistes, xénophobes. Réfléchir sur ces difficultés peut aider à la construction du groupe.
- Fonction accompagnement social et professionnel : pour l'accompagnement pour les droits aux services et aux formations il en est de même.
- Fonction développement local et partenarial : facteur de cohésion sociale, l'intégration dans la formation de personnes culturellement, cultuellement ou apparemment éloignées de l'emploi contribue à la reconnaissance et à l'acceptation de "l'autre".

## 6.6. Conclusion

Les EFT cherchent à favoriser la promotion de l'égalité des chances des apprenant.e.s dans l'accès à la formation et à l'emploi. Elles ont pour objectif d'assurer à tous les apprenant.e.s des pratiques de formation favorisant l'émancipation sociale, individuelle et collective. La lutte contre les discriminations est au cœur de leurs missions. Les formateurs/trices des partenaires du projet NT4S ne sont parfois pas suffisamment outillés pour l'aborder de manière appropriée. Pourtant, l'expérimentation de l'argumentaire anti-discrimination permet de mettre en évidence l'importance d'aborder cette thématique avec les apprenant.e à partir d'outils adéquats. Elle constitue un support très riche de réflexivité pour développer autonomie sociale et l'intégration sociale des publics de l'insertion.

# RECOMMENDATIONS



## 7. Recommandations pour la formation par le travail pour les publics relevant de l'inclusion

Il s'agit de tirer maintenant des recommandations inspirées du projet "NT4S" afin de poursuivre la réflexion sur les différentes modalités d'organiser la formation par le travail, les conditions de réussite, les apports de ce projet à la réflexion, les questions et enjeux pour permettre à ce modèle original de se diffuser.

Le projet a consisté à sélectionner, produire et améliorer « chemin faisant » des outils simples, accessibles et appropriables pour les formateurs/trices, et simultanément à mettre à l'épreuve « en situation » la valeur de ces outils dans la confrontation au réel. Cet exercice évaluatif en continu et intégré dans le déroulement même du projet, correspond à un modèle différent des habituelles évaluations d'impact.

L'évaluation a ainsi été intégrée, continue et consubstantielle à la démarche.

Elle a été à la fois répartie sur l'ensemble des partenaires et « outillée » via la mise à disposition de ressources mises en commun au service d'une dynamique de professionnalisation et d'échange de pratiques. Cette démarche s'est révélée vertueuse à plusieurs égards et mériterait sans doute d'être analysée plus avant en termes d'avantages, dans la perspective d'alimenter la réflexion sur des modalités de conduite de l'action publique innovantes.

### 7.1. La FT : une démarche pédagogique formalisée et exigeante

La Formation par le travail (FT) peut être considérée comme une démarche spécifique se distinguant d'approches similaires telles « l'apprentissage lié au travail » ou « l'apprentissage en entreprise ».

#### 7.1.1. Le renforcement de l'organisation pédagogique

La FT est spécifiquement définie comme une formation intentionnelle utilisant un environnement de travail réel pour l'apprentissage. Dans tous les cas, la formation en situation de travail s'articule autour d'un noyau dur structuré par l'alternance de deux séquences distinctes, mais articulées et répétées autant de fois que nécessaire pour produire les apprentissages visés :

- Une mise en situation de travail préparée, organisée et aménagée à des fins didactiques.
- Une séquence formative, en liens avec l'activité productive, animée par un.e formateur/trice / encadrant.e technique.

L'enjeu de l'action de formation par le travail est de « mettre de la formation dans le travail » et non plus de considérer la situation de travail comme le moyen « d'appliquer » ce qui a été vu en formation.

La FT en EFT ne renvoie donc pas à l'univers des apprentissages informels, qui s'effectueraient d'eux-mêmes par la simple mise en situation : un ou plusieurs objectifs professionnels sont expressément visés et les situations pour y parvenir sont identifiées et agencées en parcours.

Il y a donc les situations de travail, et des temps de réflexion accompagnée sur l'activité. Ces temps de réflexion ne sont pas des échanges informels, ils doivent être outillés au moyen de deux types de support :

- Des « supports témoins de l'activité » : carnet de bord, enregistrement vidéos, reconstitution orale par l'apprenant, ou des supports à inventer ...
- Des « supports constituant des références extérieures à l'activité », donnant le « prescrit » : « ce qui devrait être fait ». Ce peuvent être des référentiels, fiches de postes, normes ...

La question des résultats est centrale : le choix de l'outil « Evaluation » par les formateurs/trices parties prenantes du projet est donc probant.

Nous notions précédemment qu'il est symptomatique que dans le cadre de cinq contextes nationaux différents de formation par le travail, et alors que chacun.e des partenaires disposaient déjà d'outils d'évaluation propres, que des besoins complémentaires en outils d'évaluation soient à nouveau formulés. La raison en est simple. Dans un schéma pédagogique classique, on donne une formation pour ensuite l'évaluer. Dans la FT, formation et évaluation sont les deux faces de la démarche pédagogique dans la mesure ou l'apprentissage se fait directement en lien avec la situation de travail. Il faut pouvoir mesurer de manière synchrone, l'acquisition des compétences et la validité des acquis.

L'outil « Evaluation » a fait l'objet d'un fort investissement par les équipes pédagogiques partenaires du projet « NT4S » et on constate une réelle réappropriation dans sa forme finale, et son intégration effective dans le processus pédagogique. Très clairement, cette appropriation traduit le besoin d'outils d'objectivation de la progression des apprenant.e.s sur les volets des compétences techniques et transversales notamment, qu'elles puissent s'adapter aux contraintes spécifiques de la formation par le travail.

**Néanmoins, les diverses recommandations relatives au déploiement de la pédagogie de la Formation par le Travail insiste sur le nécessaire temps de réflexion de l'apprenant.e sur son activité et sur la nécessité d'un accompagnement par un tiers de cette réflexion, tiers qui ne serait pas le/la formateur/trice.**

Ces recommandations nécessitent de consolider le modèle économique des Entreprises de Formation par le Travail œuvrant dans le champ de l'insertion des publics éloignés de l'emploi.

En effet, la recherche de l'efficacité en matière de formation nécessite :

- De pouvoir dégager du temps et se doter des ressources humaines pour concevoir le parcours et accompagner le stagiaire.
- Le choix des mises en situation de travail qui permet un apprentissage progressif.
- La conduite des phases réflexives soigneusement réalisée. Ce sont elles qui produisent la compétence.
- Que les évaluations ne soient confiées au/à la formateur/trice lui-même

### 7.1.2. Le renforcement des compétences des formateurs/trices

Comme le notait le projet « Expérience for training », le travail en EFT « se base sur trois niveaux d'objectifs : sociaux, pédagogiques et économiques. Comme les travailleur/se.s dans le centre de formation, le/la formateur/trice en EFT doit agir à son niveau et développer des compétences liées à ces trois objectifs. *Il s'agit donc d'être à la fois :*

- *un.e pédagogue responsable de la transmission et de l'évaluation des savoirs, compétences, savoirs-faire et comportements ;*
- *un.e pédagogue responsable de la mise en oeuvre des conditions relationnelles favorables au bon déroulement des formations ;*
- *un.e professionnel.le dans un métier technique qui maîtrise toutes les compétences et suit les évolutions ;*
- *un.e producteur/trice de biens et/ou de services de qualité qui développe également certaines démarches commerciales ;*
- *un relai de première ligne entre l'apprenant.e et les services sociaux ;*
- *un relai pour accompagner les apprenant.e.s vers des stages externes et/ou l'emploi ;*
- *un.e collègue qui collabore et communique de manière efficace et positive avec tous les services et travailleur/se.s du centre de formation ;*
- *un.e employé.e, qui représente la mission sociale de la structure dans sa pratique quotidienne avec ses services et ses autres collègues.*

La complexité et l'étendue des missions qui incombent aux formateurs/trices en EFT sont impressionnantes d'autant plus qu'il s'agit de les réaliser avec des publics en grande difficulté.

La formation en situation de travail requiert, qui plus est, de la part du/de la formateur/trice, la capacité à s'abstraire des impératifs de production pour repérer et analyser le potentiel formateur des situations de travail car une situation de travail n'a pas forcément de potentiel formatif ...

Il nous apparaît donc opportun de consolider l'Activité clé n°1: « **Mener et animer des activités de formation** » du référentiel de compétence formalisé dans le projet « **Expérience for training** ». En effet, il nous semble impératif de « sanctuariser » un temps de préparation en amont, permettant la formalisation préalable des activités qui permet d'identifier les compétences ciblées par le parcours de formation et les mises en situation de travail apprenantes. Il s'agit de pallier l'insuffisance d'objectifs d'apprentissage clairs, concrets, formulés de façon à décrire des comportements observables et mesurables en situation de travail.

Il nous apparaît prioritaire de s'assurer aussi d'une constante mise à jour des formateurs/trices, souvent des professionnel.le.s expérimenté.e.s, sur le « travail réel », l'évolution des techniques et des compétences visées par l'action, qui est ici indispensable. Nous avons noté que le choix de l'outil « stage advisor » par les formateurs/trices traduit pour partie leur besoin de se doter de solutions complémentaires susceptibles d'améliorer, de faciliter et d'optimiser le segment du parcours de formation qui est celui de **la confrontation à la réalité pratique du métier, que constitue le stage en entreprise.**

## 7.2. Vers un modèle européen d'EFT ?

Ces recommandations s'adressent à la fois aux acteur/trice.s de la formation, mais aussi aux responsables administratif/ve.s et politiques de la formation et ce dans les différentes régions et pays représentés au sein du consortium.

En effet, tant la philosophie que les outils de l'« Entreprise de Formation par le Travail » (EFT) nous semblent pertinent pour remettre en emploi les publics éloignés du marché du travail. La pédagogie de la FT est particulièrement adaptée à ce public. Il nous semble aussi essentiel de promouvoir le projet d'un modèle européen de l'EFT en trouvant le juste équilibre pour ne pas enfermer la FT dans une définition trop étroite tout en fournissant des leviers de sécurisation fiables et accessibles à ceux en charge de les déployer.

Il convient également de caractériser de manière plus fine et précise le modèle économique de l'EFT, en termes de temps engagé, de coût et de financement. Cette caractérisation du modèle économique du modèle européen de l'EFT, par définition variable selon les configurations nationales, est nécessaire pour avancer dans l'opérationnalisation de la FT, et déclencher les mécanismes d'adhésion et d'appropriation dans tous les pays européens.

Il serait enfin utile d'approfondir la question des effets de la FT, au regard des compétences produites (par une enquête en particulier auprès des bénéficiaires) et des résultats en terme de retour à l'emploi et de qualité d'emploi des salariés issus des EFT. Et cela, en essayant de spécifier ces effets en fonction des différentes configurations productives et professionnelles.

## CONCLUSIONS



## 8. Perspectives et réflexions finales

Au-delà de la promotion d'un modèle européen d'EFT, d'une part, du bilan de l'action NT4S qui a permis de capitaliser un matériau empirique extrêmement riche et inspirant, d'autre part, ce projet nous conforte dans l'idée que la FT parviendra à s'inscrire significativement et durablement dans les pratiques de formation uniquement si la démarche d'accompagnement, de professionnalisation et d'instrumentation des professionnels de l'EFP se poursuit.

Dans cette perspective, plusieurs pistes de travail peuvent être avancées. Il s'agit de commencer à essaimer et communiquer, en exposant pour un large public sensibilisé à la problématique de l'inclusion (partenaires sociaux, institutionnels, formateurs/trices, ...) les éléments essentiels à retenir des expérimentations de l'EFT en matière d'ingénierie de projet et de facteurs de réussite.

En écho avec les attentes des partenaires du projet et les formateurs/trices impliqués dans « NT4S », il va également s'agir de (co)produire et mettre à la disposition des acteurs/trices, un ensemble de ressources techniques, d'outils à vocation opérationnelle, pour aider à l'appropriation de cette nouvelle modalité de formation. Le projet « NT4S » a posé les prémices d'une base de données d'outils pédagogiques à destination des formateurs/trices en EFT.

Ces « guides méthodologiques » pourront p.ex. proposer un argumentaire pour convaincre les acteurs/trices de la formation de mettre en place une pédagogie EFT ou encore séquencer les principales questions/étapes de l'ingénierie de projet en distinguant les éléments constitutifs des recommandations plus contingentes et ajustées aux différentes configurations nationales.

Corrélativement à la question des vecteurs d'essaimage et de diffusion, se pose évidemment celle du périmètre des acteurs/trices (et des espaces institutionnels) à mobiliser dans la démarche à l'échelle de l'UE.



# ANNEXE



# Grille d'enquête

## NT4S - IO3 : Évaluation et recommandations

\*Obligatoire

1. Adresse e-mail \*

\_\_\_\_\_

2. 1) Quel est le(s) public(s) cible(s) par votre centre de formation ? (En général, non en relation avec le projet seulement) \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. 2) Quels sont les résultats que vous visez à l'issue de la formation ? (En général, non en relation avec le projet seulement) \*

Une seule réponse possible par ligne.

|  | Très significatif     | Significatif          | Peu significatif      | Non recherché         |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Obtenir un diplôme, une qualification ou un certificat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mettre en capacité d'intégrer un emploi ?              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Accéder à un emploi ?                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Autres résultats visés ? (précisez)

\_\_\_\_\_

### Outils "Évaluation"

5. Quel(s) est (sont) le(s) public(s) testé(s) ? \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Quel est votre appréciation de la pertinence de l'outil "Évaluation" ? \*

Plusieurs réponses possibles.

|   | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pertinence de l'outil par rapport à votre activité de formation ?           | <input type="checkbox"/> |
| Pertinence de l'outil par rapport à votre activité de production ?          | <input type="checkbox"/> |
| Pertinence de l'outil par rapport aux besoins de votre institution ?        | <input type="checkbox"/> |
| Utilisez-vous régulièrement l'outil dans votre pratique pédagogique ?       | <input type="checkbox"/> |
| Avec la pratique, pensez-vous que l'outil correspond aux objectifs prévus ? | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (Précisez)   | <input type="checkbox"/> |

7. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

8. En tant que formateur, quel est votre ressenti par rapport à l'outil "Évaluation" ? \*

Plusieurs réponses possibles.

|  | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Facilité d'utilisation ?   | <input type="checkbox"/> |
| L'outil répond à votre besoin de formateur ?                         | <input type="checkbox"/> |
| Il suscite des interactions positives entre vous et les stagiaires ? | <input type="checkbox"/> |
| Il favorise les interactions entre les stagiaires ?                  | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (précisez)  | <input type="checkbox"/> |

9. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

10. Quel est, selon vous, le ressenti des stagiaires ? \*

Plusieurs réponses possibles.

|  | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| L'outil (la démarche) leur inspire confiance ?                                 | <input type="checkbox"/> |
| L'outil est proche du vécu en formation ou en activité ?                       | <input type="checkbox"/> |
| Son utilité est comprise aisément  | <input type="checkbox"/> |
| Il contribue à faciliter l'appréhension des informationnelles/ connaissances ? | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (précisez)  | <input type="checkbox"/> |

11. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

12. L'outil "Evaluation" testé a-t-il un effet sur votre structure dans les domaines suivants ?  
Plusieurs réponses possibles.

|   | Effet majeur             | Effet notable            | Effet mineur             | Aucun effet              | Non concerné             |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Il permet de nouvelles pratiques d'encadrement des apprenants ?         | <input type="checkbox"/> |
| Il permet une meilleure traçabilité / suivi des parcours de formation ? | <input type="checkbox"/> |
| Il permet une meilleure connaissance des stagiaires ?                   | <input type="checkbox"/> |
| Vous corrigez une meilleure efficacité pédagogique de la formation ?    | <input type="checkbox"/> |
| Il contribue à améliorer les résultats de la formation ?                | <input type="checkbox"/> |
| Il permet un meilleur pilotage de l'activité de production ?            | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (Précisez)   | <input type="checkbox"/> |

13. Autres ? (Précisez)

\_\_\_\_\_

14. 6. Selon vous, sur quel aspect de l'outil "Evaluation" devrait / pourrait être amélioré ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. 7. Selon vous, quel est la plus-value principale de l'outil "Evaluation" ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Outils "Stage adviser"**

16. Quel(s) est (sont) le(s) public(s) testé(s) ? \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Quel est votre appréciation de la pertinence de l'outil "Stage adviser" ?  
Plusieurs réponses possibles.

|   | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pertinence de l'outil par rapport à votre activité de formation ?           | <input type="checkbox"/> |
| Pertinence de l'outil par rapport à votre activité de production ?          | <input type="checkbox"/> |
| Pertinence de l'outil par rapport aux besoins de votre institution ?        | <input type="checkbox"/> |
| Utilisez-vous régulièrement l'outil dans votre pratique pédagogique ?       | <input type="checkbox"/> |
| Avec la pratique, diriez-vous que l'outil correspond aux objectifs prévus ? | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (Précisez)   | <input type="checkbox"/> |

18. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

19. En tant que formateur, quel est votre ressenti par rapport à l'outil "Stage adviser" ?  
Plusieurs réponses possibles.

|  | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Facilité d'utilisation ?   | <input type="checkbox"/> |
| L'outil répond à votre besoin de formateur ?                         | <input type="checkbox"/> |
| Il suscite des interactions positives entre vous et les stagiaires ? | <input type="checkbox"/> |
| Il favorise les interactions entre les stagiaires ?                  | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (précisez)  | <input type="checkbox"/> |

20. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

21. Quel est, selon vous, le ressenti des stagiaires ?  
Plusieurs réponses possibles.

|  | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| L'outil (sa démarche) leur inspire confiance ?                           | <input type="checkbox"/> |
| L'outil est proche du vécu en formation ou en activité ?                 | <input type="checkbox"/> |
| Son utilité est comprise aisément  | <input type="checkbox"/> |
| Il contribue à faciliter l'acquisition des informations/ connaissances ? | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (précisez)  | <input type="checkbox"/> |

22. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

23. L'outil "Stage adviser" testé at-il un effet sur votre structure dans les domaines suivants ?  
Plusieurs réponses possibles.

|   | Effet majeur             | Effet notable            | Effet mineur             | Aucun effet              | Non concerné             |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Il permet de nouvelles pratiques d'encadrement des apprenants ?         | <input type="checkbox"/> |
| Il permet une meilleure traçabilité / suivi des parcours de formation ? | <input type="checkbox"/> |
| Il permet une meilleure connaissance des stagiaires ?                   | <input type="checkbox"/> |
| Vous constatez une meilleure efficacité pédagogique de la formation ?   | <input type="checkbox"/> |
| Il contribue à améliorer les résultats de la formation ?                | <input type="checkbox"/> |
| Il permet un meilleur pilotage de l'activité de production ?            | <input type="checkbox"/> |
| Autre ? (Précisez)  | <input type="checkbox"/> |

24. Autres ? (Précisez)

\_\_\_\_\_

25. 6. Selon vous, sur quel aspect de l'outil "Stage adviser" devrait / pourrait être amélioré ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

26. 7. Selon vous, quel est la plus-value principale de l'outil "Stage adviser" ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Outils "Anti-Discrimination"**

27. Quelle(s) est (sont) le(s) public(s) testé(s) ? \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. Quel est votre appréciation de la pertinence de l'outil "Anti-Discrimination" ? \*

Plusieurs réponses possibles.

|   | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pertinence de l'outil par rapport à votre activité de formation ?           | <input type="checkbox"/> |
| Pertinence de l'outil par rapport à votre activité de production ?          | <input type="checkbox"/> |
| Pertinence de l'outil par rapport aux besoins de votre institution ?        | <input type="checkbox"/> |
| Utilisez-vous régulièrement l'outil dans votre pratique pédagogique ?       | <input type="checkbox"/> |
| Avec la pratique, d'inez-vous que l'outil correspond aux objectifs prévus ? | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (Précisez)   | <input type="checkbox"/> |

29. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

30. En tant que formateur, quel est votre ressenti par rapport à l'outil "Anti-Discrimination" ? \*

Plusieurs réponses possibles.

|  | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Facilité d'utilisation ?   | <input type="checkbox"/> |
| L'outil répond à votre besoin de formateur ?                         | <input type="checkbox"/> |
| Il suscite des interactions positives entre vous et les stagiaires ? | <input type="checkbox"/> |
| Il favorise les interactions entre les stagiaires ?                  | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (précisez)  | <input type="checkbox"/> |

31. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

32. Quel est, selon vous, le ressenti des stagiaires ? \*

Plusieurs réponses possibles.

|   | Pas du tout              | Un peu                   | Assez                    | Beaucoup                 | Ne sait pas              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| L'outil (la démarche) leur inspire confiance ?                            | <input type="checkbox"/> |
| L'outil est proche du vécu en formation ou en activité ?                  | <input type="checkbox"/> |
| Son utilité est comprise aisément   | <input type="checkbox"/> |
| Il contribue à faciliter l'appropriation des informations/connaissances ? | <input type="checkbox"/> |
| Autres ? (précisez)   | <input type="checkbox"/> |

33. Autres ? (précisez)

\_\_\_\_\_

34. L'outil testé "Anti-Discrimination" a-t-il un effet sur votre structure dans les domaines suivants ?

Plusieurs réponses possibles.

|   | Effet<br>meilleur        | Effet<br>notable         | Effet<br>mineur          | Aucun<br>effet           | Non<br>concerné          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Il permet de nouvelles pratiques d'encadrement des apprenants ?         | <input type="checkbox"/> |
| Il permet une meilleure traçabilité / suivi des parcours de formation ? | <input type="checkbox"/> |
| Il permet une meilleure connaissance des stagiaires ?                   | <input type="checkbox"/> |
| Vous constatez une meilleure efficacité pédagogique de la formation ?   | <input type="checkbox"/> |
| Il contribue à améliorer les résultats de la formation ?                | <input type="checkbox"/> |
| Il permet un meilleur pilotage de l'activité de production ?            | <input type="checkbox"/> |
| Autre ? (Précisez)  | <input type="checkbox"/> |

35. Autres ? (Précisez)

36. 8. Selon vous, sur quel aspect de l'outil "Anti-Discrimination" devrait / pourrait être amélioré ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

37. 7. Selon vous, quel est la plus-value principale de l'outil "Anti-Discrimination" ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

38. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Quelles sont, selon vous, les pistes de travail non explorées au sein du projet Nt4S pour mieux répondre à vos besoins pédagogiques dans le cadre de la formation par le travail ?

39. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

M'envoyer une copie de mes réponses