

**Guide européen des bonnes pratiques
dans l'accompagnement des jeunes NEET
par l'apprentissage**



Mai 2016



Avec le soutien du programme Erasmus+ de l'Union européenne

Le soutien apporté par la Commission européenne à la production de la présente publication ne vaut en rien approbation de son contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs; la Commission ne peut être tenue responsable d'une quelconque utilisation qui serait faite des informations contenues dans la présente publication.

Sommaire

Introduction.....	4
1. Le cadre juridique européen	6
1.1) Garantie jeunes	6
1.2) Alliance européenne pour l'apprentissage	6
1.3) Jeunesse en mouvement.....	7
2) État des lieux de l'apprentissage dans les pays étudiés.....	8
2.1) Configuration de l'apprentissage dans chaque pays.....	8
2.2) État des lieux de l'apprentissage et de l'emploi dans les trois secteurs étudiés	23
3) Sélection des bonnes pratiques	31
4) Recommandations	53

Introduction

Mené de 2014 à 2016 et cofinancé par le programme européen Erasmus+, le projet européen « Apprenticeship for NEETS » - ANEETS (Apprentissage pour les jeunes NEET) visait à développer un réseau destiné à promouvoir l'apprentissage et la formation pour les jeunes vulnérables « ni scolarisés, ni en emploi, ni en formation » (NEET). Dans le cadre du projet ANEETS, le terme 'apprentissage' recouvre toutes les formes de formations en alternance (stage, immersion professionnelle, apprentissage, etc.). Ce choix de terminologie repose sur la définition proposée par l'Alliance européenne pour l'Apprentissage : « Les apprentissages combinent formation en entreprise (périodes d'acquisition d'expérience pratique sur le lieu de travail) et éducation scolaire (périodes d'éducation théorique et pratique dans un établissement scolaire ou un centre de formation ».

En Europe, les « NEET » sont considérés comme **l'un des groupes les plus vulnérables en termes d'emploi**. D'après Eurostat, 7,5 millions des 15 à 24 ans et 6,5 millions des 25 à 29 ans étaient ainsi exclus du marché de l'emploi et du système éducatif en Europe en 2011. L'année suivante, la population des NEET a franchi la barre des 15 millions pour les jeunes de 15 à 29 ans (Eurofound, 2012). L'inclusion socioprofessionnelle des jeunes constitue une priorité européenne pour l'emploi.

Afin de répondre à cette dernière, le projet ANEETS vise à créer des outils novateurs pour faciliter l'intégration professionnelle et l'accès à l'emploi des jeunes. L'objectif est bien de générer de nouvelles synergies entre les mondes éducatif et professionnel dans **trois secteurs spécifiques** : l'hôtellerie, la métallurgie et les nouvelles technologies.

Afin d'accentuer les relations entre les différents acteurs de l'insertion professionnelle, ce projet s'adapte aux besoins des entreprises en termes de formation des nouveaux arrivants sur le marché de l'emploi, identifie et encourage les partenariats.

Ce projet s'articule principalement autour du processus d'intégration des NEET au sein des entreprises : il ne se limite pas à répondre aux besoins des entreprises, mais il offre également des nouvelles compétences aux NEET. De ce fait, ce projet augmente le degré d'employabilité des NEET ainsi que la probabilité d'émergence d'initiatives professionnelles novatrices axées sur ce groupe-cible.

Il est à noter que les **NEET** représentent une population très hétérogène de jeunes âgés de **15 à 29 ans** et que, par conséquent, plusieurs définitions des NEET peuvent être trouvées dans les documents traitant du sujet. Ce sont aussi bien des **jeunes en décrochage scolaire que des individus éprouvant des difficultés à accéder au marché de l'emploi**. Pour les besoins de ce projet, les partenaires ont volontairement adopté une définition large des NEET divisible en quatre catégories :

- **Chômeurs** : de courte ou longue durée ;
- **Indisponibles** : jeunes malades, handicapés ou avec des responsabilités familiales ;
- **Désengagés** : jeunes qui ne recherchent ni un emploi, ni une formation et qui vivent de façon marginalisée, voire avec un comportement à risques ;

- **Chercheurs d'opportunités** : jeunes qui recherchent un emploi ou une formation mais qui se concentrent exclusivement sur les opportunités qui répondent à leurs compétences ou à leur situation.

Les besoins du groupe-cible des NEET sont considérés comme suit : une intégration professionnelle efficace avec un soutien approprié, une formation personnalisée et le renforcement des compétences.

Ce projet regroupe quatre organisations établies en France, en Belgique, en Irlande et en Espagne :

- La Fondation FACE (France) – coordinateur du projet (www.fondationface.org)
- Think & do tank européen Pour la Solidarité (Belgique) (www.pourlasolidarite.eu)
- Ideas Institute (Irlande) (www.ideasinstitute.ie)
- Espiral Entitat de Serveis (Espagne) (www.espirals.org).

Ce guide européen des bonnes pratiques comprend :

- Le cadre juridique européen ;
- La situation de l'apprentissage/du stage dans les pays concernés : la Belgique, la France, l'Irlande et l'Espagne;
- Une sélection de bonnes pratiques ;
- Un ensemble de recommandations.

1. Le cadre juridique européen

Les mesures et les modèles d'apprentissage pour lutter contre le chômage des NEET sont identifiés dans un grand nombre de documents législatifs à caractère national. En effet, les modèles d'apprentissage relèvent de la compétence nationale des États membres. Il n'existe donc aucun cadre légal européen en tant que tel, mais il est possible d'identifier les documents et les initiatives qui visent à harmoniser la législation relative au chômage des jeunes et aux systèmes d'apprentissage ou de stage au niveau européen.

1.1) Garantie jeunes

La « Garantie jeunes » est un nouveau dispositif destiné à lutter contre le chômage des jeunes de moins de 25 ans qui vise à leur garantir, qu'ils soient inscrits ou non auprès des services de l'emploi, la proposition d'une offre concrète et adéquate dans les 4 mois qui suivent leur décrochage scolaire ou leur inscription au chômage.

L'offre adéquate peut porter sur un emploi, un apprentissage, un stage ou une formation continue et doit être adaptée aux besoins et à la situation de chaque individu.

Les pays de l'UE ont approuvé le principe de la Garantie jeunes en avril 2013 (Recommandation du Conseil).

La Commission européenne a aidé chaque pays de l'UE à développer son propre plan national de mise en œuvre de la Garantie jeunes. Elle soutient également les activités de sensibilisation portant sur la mise en place de la Garantie jeunes, avec un plan pilote dans 4 États membres (Lettonie, Finlande, Portugal et Roumanie). Le concept, les produits et les visuels de ce plan pilote ont été mis à disposition des autorités nationales, régionales et locales qui envisagent de les utiliser dans une boîte à outils électronique. Par ailleurs, la Commission encourage également l'échange des bonnes pratiques entre les gouvernements européens.

Pour faciliter la transition entre l'école et la vie professionnelle, le « Paquet emploi jeunes » de la Commission lance également une consultation auprès des partenaires sociaux européens sur un Cadre de qualité pour les stages visant à permettre aux jeunes d'acquérir une expérience professionnelle de qualité dans des conditions sereines. En outre, la Commission a créé une Alliance européenne pour l'apprentissage (EAfA) dont l'objectif est d'améliorer l'offre et la qualité des apprentissages disponibles en déployant des programmes d'apprentissage efficaces dans les États membres et de réduire les obstacles à la mobilité des jeunes.

1.2) Alliance européenne pour l'apprentissage

L'Alliance européenne pour l'apprentissage (EAfA) est une plateforme unique qui rassemble les États et d'autres acteurs clés, tels que des entreprises, des partenaires sociaux, des organismes d'enseignement et de formation professionnelle (EFP), des régions, des

représentants des jeunes ou encore, des groupes de réflexion. L'objectif est de renforcer la qualité, l'offre et l'image de l'apprentissage en Europe.

Cette Alliance a été fondée en juillet 2013 par une déclaration commune des partenaires sociaux européens (CES, BusinessEurope, UEAPME et CEEP), de la Commission européenne et de la présidence du Conseil de l'UE. Elle a été suivie par une déclaration du Conseil par les pays de l'UE.

Bien que gérée par la Commission, la réussite de l'EaFA résulte de la mise en œuvre des engagements nationaux et de l'engagement des partenaires, notamment grâce à des promesses faites par les parties prenantes.

L'Alliance européenne pour l'apprentissage a efficacement mobilisé les États membres de l'UE mais également les pays candidats, les pays de l'AELE ainsi qu'un grand nombre d'acteurs à s'engager dans des programmes d'apprentissage de qualité. Elle a facilité la mise en réseau, la coopération et l'échange des bonnes pratiques. Le Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) et la Fondation européenne pour la formation (ETF) ont apporté un soutien stratégique grâce à la participation d'un certain nombre d'experts. L'Alliance a également contribué à sensibiliser les différents acteurs aux avantages de l'apprentissage.

Marianne Thyssen, Commissaire pour l'emploi, les affaires sociales, les compétences et la mobilité des travailleurs, dans le cadre des déclarations de Riga signées le 22 juin 2015 avec la Commission européenne et les acteurs de l'inclusion professionnelle européens, sous le contrôle de l'Alliance, a établi l'objectif de créer 140 000 contrats d'apprentissage avant 2018.

1.3) Jeunesse en mouvement

« Jeunesse en mouvement » est un ensemble d'initiatives politiques relatives à l'éducation et à l'emploi des jeunes en Europe. Créé en 2010, ce dispositif s'insère dans la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive.

« Jeunesse en mouvement » a les objectifs suivants :

- Améliorer la formation des jeunes et leur aptitude à l'emploi ;
- Réduire le chômage des jeunes et augmenter leur taux d'emploi, conformément à l'objectif global de l'UE qui vise un taux d'emploi de 75 % de la population en âge de travailler (20-64 ans), en adaptant plus efficacement l'enseignement et la formation aux besoins des jeunes et en encourageant un plus grand nombre d'entre eux à profiter des bourses européennes pour étudier ou se former dans un autre pays ;
- Amener les pays de l'UE à prendre des mesures simplifiant le passage de l'école à la vie active.

Cahier des charges de « Jeunesse en mouvement » :

- Coordonner les politiques pour identifier et encourager les mesures qui doivent être prises aux niveaux européen et national ;
- Mettre en œuvre des mesures spécialement destinées aux jeunes, telles que l'initiative « Ton premier emploi EURES » en faveur de la mobilité sur le marché du travail et renforcer le soutien aux jeunes entrepreneurs grâce à l'instrument européen de micro financement qui est en cours de déploiement.

2) État des lieux de l'apprentissage dans les pays étudiés

2.1) Configuration de l'apprentissage dans chaque pays

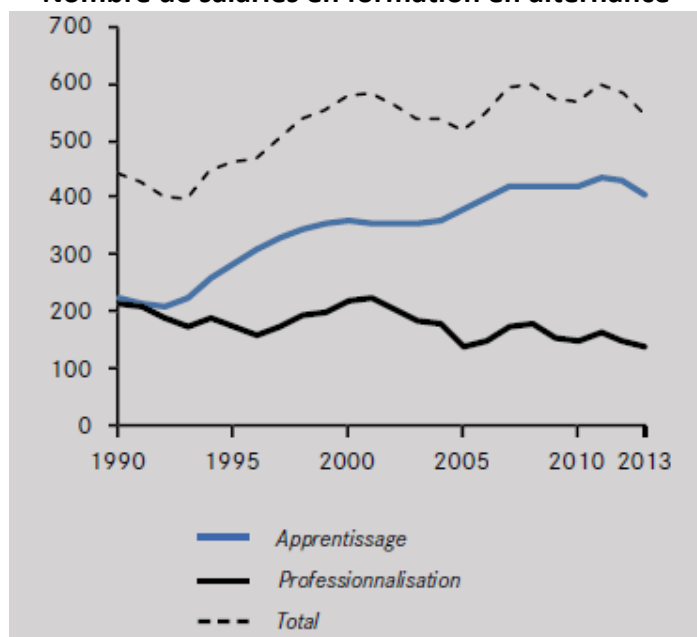
2.1.1) Configuration de l'apprentissage en France

Il existe deux types de contrat en alternance en France : le « contrat d'apprentissage » (qui s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans en formation initiale et qui dépend du ministère de l'Éducation nationale) et le « contrat de professionnalisation » (qui s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans ou aux chômeurs en formation continue et qui relève du ministère du Travail). Le ministère de l'Éducation nationale est en charge de la politique d'éducation liée à l'enseignement professionnel à l'école et à la formation en apprentissage.

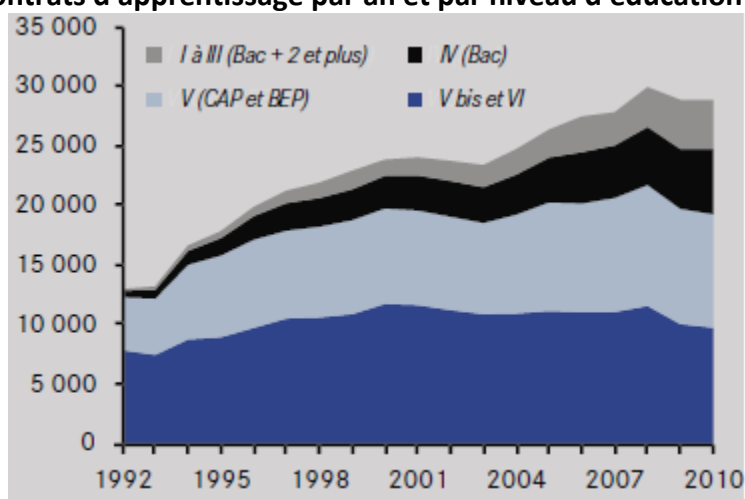
Le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social est en charge de la formation professionnelle destinée aux jeunes en dehors du système éducatif initial et aux adultes en situation de recherche d'emploi ou en activité dans le secteur privé (il a donc la responsabilité d'établir des règles et réglementations, de définir les frais de formation, etc.). Pendant 20 ans, le nombre d'apprentis en France a augmenté, passant de 440 000 à 540 000 entre 1990 et 2013 mais, il est en recul depuis 2011. Le nombre d'apprentis est en baisse avec une diminution pour chaque type de contrat de 20 % et 32 % respectivement en janvier 2014 par rapport à janvier 2013¹. Cette diminution est particulièrement visible pour le nombre d'apprentis ayant un faible niveau de qualification.

¹ www.alternance.fr

Nombre de salariés en formation en alternance²



Flux de contrats d'apprentissage par an et par niveau d'éducation à l'entrée³



Les élèves peuvent commencer une formation d'apprentissage dès l'âge de 16 ans. En 2006-2007, l'âge moyen des apprentis était de 18,7 ans⁴. La durée de l'apprentissage peut varier d'un à trois ans, selon le diplôme préparé, et peut être de quatre ans pour les apprentis handicapés.

En outre, l'apprentissage constitue une option du système éducatif obligatoire français. Ce dernier est divisé en trois étapes : l'enseignement primaire (de 6 à 11 ans), l'enseignement secondaire au collège (de 12 à 15 ans) et l'enseignement secondaire au lycée professionnel ou au lycée d'enseignement général et technologique (obligatoire pour les jeunes entre 15

² Les notes du conseil d'analyse économique, n° 19, décembre 2014

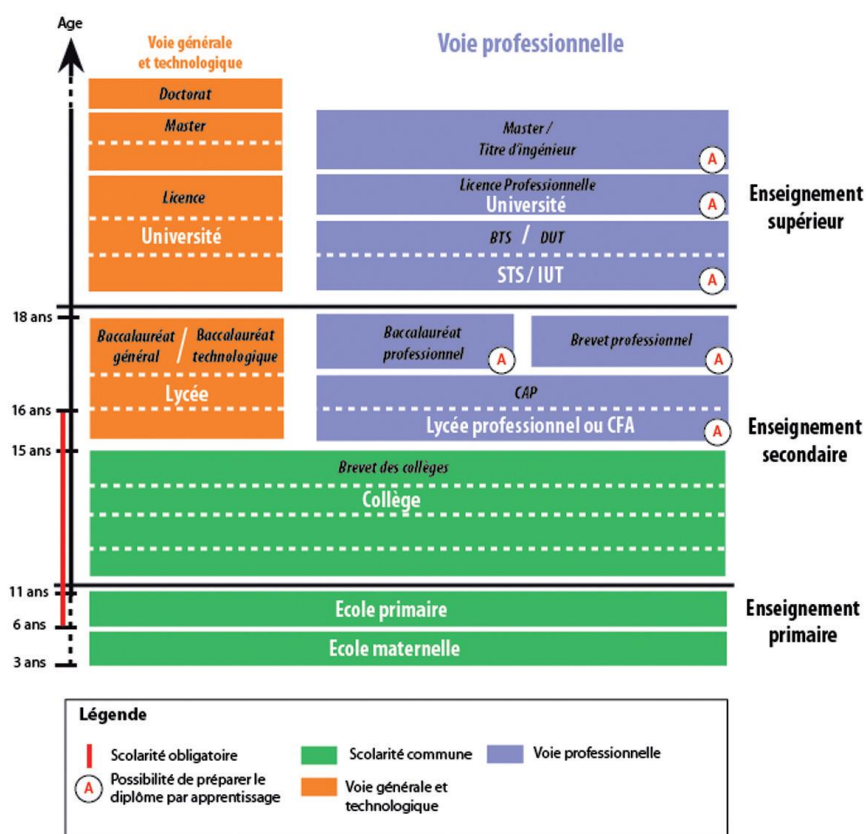
³ Les notes du conseil d'analyse économique, n° 19, décembre 2014

⁴ http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/formemp09e.PDF.

et 16 ans). Au moment d'accéder à la dernière étape de l'enseignement obligatoire, le lycée, les élèves ont le choix entre trois options : les études générales, les études technologiques et la formation professionnelle.

Le lycée professionnel offre à la fois un enseignement général et des connaissances techniques, avec un stage garanti en entreprise. Il prépare les élèves au monde du travail pendant une période de deux ans pour le premier niveau de qualification professionnelle qui correspond au Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou au Brevet d'études professionnelles (BEP). Ces deux qualifications sont identiques, mais tandis que le CAP est plus largement axé sur la formation professionnelle, le BEP, quant à lui, se concentre plus sur l'enseignement général, visant ainsi ceux qui souhaitent continuer leurs études. Au terme de leur formation professionnelle initiale, les élèves peuvent suivre un programme de deux ans pour obtenir un baccalauréat professionnel, qui leur donnera un accès direct à l'emploi ou leur permettra de faire des études supérieures.

L'apprentissage dans le système éducatif initial français



Source : Centre d'analyse stratégique La note d'analyse stratégique Février 2013 numéro 322

Les apprentis sont généralement employés dans de grandes entreprises qui sont plus enclines à embaucher des apprentis que les PME. En effet, elles disposent davantage de ressources consacrées aux RH et mettent généralement en place des politiques RSE. Mais le potentiel de l'apprentissage dans les PME est important étant donné que l'économie française regorge de petites entreprises, notamment dans le secteur de l'hôtellerie. Ce dernier est d'ailleurs celui qui embauche le plus grand nombre d'apprentis. En

septembre 2015, un quotidien français a publié un tableau des 10 entreprises qui employaient le plus d'apprentis au niveau national : les premières places étaient occupées par Airbus, Sopra Steria, Areva et Siemens, qui sont toutes de grandes entreprises spécialisées dans la mécanique et les technologies informatiques de haute performance. En moyenne, ces entreprises proposent entre 313 et 320 contrats en apprentissage par an. HSBC, Thales, BNP Paribas, Orange et Schneider Electric leur emboîtent le pas en proposant entre 174 et 149 offres d'emplois aux apprentis⁵.

Les trois secteurs qui recrutent le plus en contrat d'alternance sont le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, le secteur de la vente et le secteur de l'assurance. D'après une étude prospective menée par la cellule Stratégie du cabinet du Premier ministre, les emplois qui offrent le plus d'opportunités en termes d'apprentissage pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail proviennent du secteur de l'informatique, avec des postes tels qu'ingénieur informatique, du domaine de la formation et de la recherche, avec des postes de chargé de recherche, du secteur de la vente, tels que représentant commercial et attaché commercial et enfin du secteur paramédical (infirmière)⁶.

Il convient de souligner qu'en France, s'engager dans une formation en alternance est généralement perçu comme un second choix, principalement pour les personnes ayant échoué dans le système éducatif classique. Cela constitue un obstacle majeur pour le développement de l'apprentissage. D'après une étude commandée par l'Institut Montaigne en février 2015, pour 43 % des Français, l'apprentissage est réservé aux jeunes « *qui rencontrent des difficultés scolaires* » et il débouche sur « *des emplois à faible rémunération* ». Cette perception persiste aussi chez les parents et chez les jeunes. 83 % des Français estiment que « les formations d'apprentissage servent à trouver un emploi plus facilement », mais 69 % d'entre eux considèrent également que l'apprentissage concerne particulièrement les métiers manuels⁷.

2.1.2) Configuration de l'apprentissage en Belgique⁸

D'après la Commission consultative Formation-Emploi-Enseignement (CCFEE), l'apprentissage (alternance) peut être défini comme suit :

*« Une forme de pédagogie visant l'apprentissage d'un métier par l'articulation constante d'une formation générale (théorique et pratique) dans un établissement scolaire ou de formation, et d'une formation pratique en milieu professionnel ».*⁹

⁵ <http://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/classements-entreprises/qui-recrute-encore-en-alternance-943.php>

⁶ France Stratégie, *Les métiers en 2022*, juillet 2014 <http://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2022-0>

⁷ <http://etudiant.lefigaro.fr/les-news/palmares/detail/article/l-apprentissage-toujours-aussi-mal-percu-par-les-francais-4638/>

⁸ Ce guide traite de la Communauté française de Belgique : la Wallonie et la région de Bruxelles.

⁹ Commission Consultative Formation Emploi Enseignement, catégorie « Alternance », <http://ccfee.be> : <http://bit.ly/1H37aIU>

Il existe deux systèmes d'enseignement et de formation professionnelle (EFP), tous deux étant reconnus comme une forme d'enseignement obligatoire à temps partiel. Ces systèmes ont permis de former globalement 25 000 personnes pour la période 2012-2013¹⁰ :

- Un système axé sur l'enseignement : CEFA¹¹
- Un système concentré sur la formation professionnelle : EFP¹² et IFAPME¹³.

Un CEFA est rattaché à une école d'enseignement secondaire ordinaire. Il a les mêmes objectifs en termes de compétences et délivre les mêmes types de certification que le système éducatif général. Le CEFA cible les jeunes de plus de 15 ans qui ont déjà suivi deux années d'enseignement secondaire dans le système général. Tout jeune de 16 à 18 ans peut également suivre ce type de cursus de qualification. Le CEFA propose une formation obligatoire à temps partiel divisée en deux périodes : deux jours d'enseignement théorique en classe dans les locaux du CEFA et trois jours de formation en entreprise. La formation est encadrée par un tuteur dans l'entreprise et par l'équipe pédagogique du CEFA. La mobilité entre ce système d'enseignement professionnel et le système d'enseignement général est parfaitement possible. En effet, dans certaines circonstances, un élève ayant obtenu une qualification professionnelle au CEFA peut rejoindre le système d'enseignement général pour poursuivre ses études. Il existe 185 institutions éducatives CEFA dans la Communauté française et dans la région de Bruxelles, qui ont formé 8 896 jeunes (5 962 garçons et 2 934 filles) pour l'année scolaire 2012-2013 dans une centaine d'entreprises et dans tous les secteurs.

Le système de formation professionnelle au sein de l'EFP (pour la région de Bruxelles) et de l'IFAPME (pour la Wallonie) est principalement axé sur les qualifications liées aux professions indépendantes, aux petites et moyennes industries et à l'artisanat. Généralement, l'apprentissage dure trois ans et concerne les jeunes de 15 à 18 ans. Quatre jours par semaine sont consacrés à la formation professionnelle dans une PME ou auprès d'un professionnel indépendant et la formation théorique est dispensée par des formateurs spécialisés un jour par semaine. Des centaines de contrats en alternance sont proposés dans les secteurs suivants : construction, travail du bois, métallurgie, artisanat, électricité, automobile et ingénierie mécanique, services à la personne, commerce, conseil aux entreprises, conception graphique et informatique, textile, tourisme et loisirs, catering, hôtellerie et restauration.

Les IFAPME sont présents dans 34 sites différents en Wallonie, forment 15 822 apprentis, emploient 2 860 formateurs/tuteurs et travaillent en collaboration avec 9 623 entreprises. 84 % des élèves qui suivent une formation dans le réseau IFAPME trouvent généralement un emploi dans un délai de 6 mois après l'obtention de leur diplôme. Dans la région de Bruxelles, l'EFP forme plus de 900 apprentis par an pour 70 métiers différents.

Même si les profils d'entreprise sont assez variés dans les deux branches, CEFA et IFAPME/EFP, les offres de formation portent principalement sur les métiers techniques, qui ne bénéficient pas toujours d'une bonne réputation en raison de la pénibilité du travail, des

¹⁰ Toutes les données fournies dans cette partie ont été recueillies auprès des différents acteurs des systèmes EFP : CEFA, EFP, IFAPME, FOREM

¹¹ CEFA est l'acronyme de Centres d'Éducation et de Formation en Alternance

¹² EFP est l'acronyme d'Espace Formation PME

¹³ IFAPME est l'acronyme d'Institut de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises.

plages horaires restrictives et des salaires bas. Toutefois, face à une pénurie de main-d'œuvre de plus en plus grande dans la plupart des secteurs exigeant des employés qualifiés, nombreux sont les employeurs qui augmentent les salaires afin d'attirer les candidats. Par ailleurs, dans ces mêmes secteurs, certains métiers nécessitent des compétences techniques spécifiques, ce qui implique une valorisation des emplois et des salaires. De véritables efforts sont déployés pour valoriser la formation professionnelle, habituellement perçue comme le dernier recours pour les personnes qui ont échoué dans le système d'enseignement classique. Le système EFP est mis en avant pour faire de la formation professionnelle une véritable opportunité, un choix et un parcours scolaire reconnu et valorisés, plutôt qu'une obligation résultant de l'incapacité à rejoindre le système éducatif classique.

Le 24 octobre 2008, la Belgique a fait un grand pas en avant avec la signature de l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles entre la Communauté française, la Wallonie et la Commission communautaire française. Cet accord a annoncé l'harmonisation des deux systèmes (CEFA d'une part et IFAPME et EFP d'autre part), concernant notamment les statuts et contrats des apprentis. Initiée en 2015, la mise en œuvre opérationnelle devrait être lente du fait de la complexité institutionnelle et du nombre d'acteurs concernés par cette réforme. Par conséquent, le système décrit dans ce guide est toujours d'actualité.

La formation professionnelle a été élargie au fil des ans car elle est considérée comme un outil efficace pour lutter contre le chômage en offrant des opportunités aux demandeurs d'emploi peu qualifiés grâce à la mise en place des organismes spécialisés décrits ci-dessous :

- FOREM (en Wallonie)

En 2014 et en association avec l'IFAPME, le FOREM (Service public de l'emploi et de la formation en Wallonie) a développé une formation en alternance ciblant les jeunes demandeurs d'emploi (18-25 ans). La formation dure seulement un an et permet aux jeunes d'acquérir les compétences professionnelles requises sur le marché du travail.

Pour la période 2014-2015, plusieurs formations en alternance sont disponibles : boucher, couvreur, technicien des structures en bois, électricien spécialisé dans les installations domestiques, technicien de réseau électrique et agent administratif.

- AViQ et Bruxelles-Formation

L'AViQ (anciennement AWIPH) propose des formations en alternance destinées aux personnes handicapées dans la Communauté française. Les programmes de formation sont développés sur la base des mêmes normes que celles appliquées par les autres organismes de formation. La durée de la formation varie en fonction de la profession choisie et de l'expérience professionnelle. Elle ne peut toutefois excéder 3 ans. Dans la région de Bruxelles, un programme similaire est proposé par Bruxelles formation, où PHARE, un service spécifique dédié aux personnes handicapées désireuses de gagner en autonomie, offre une aide personnalisée.

- OISP

Les OISP sont des organismes chargés de l'insertion socioprofessionnelle. Ils ciblent exclusivement les demandeurs d'emploi qui ne possèdent pas de diplôme d'enseignement primaire ou secondaire. Il existe quatre types d'OISP : les missions locales, les services

d'orientation, les organismes de formation et les ateliers pédagogiques. Ces organismes offrent un véritable environnement de travail.

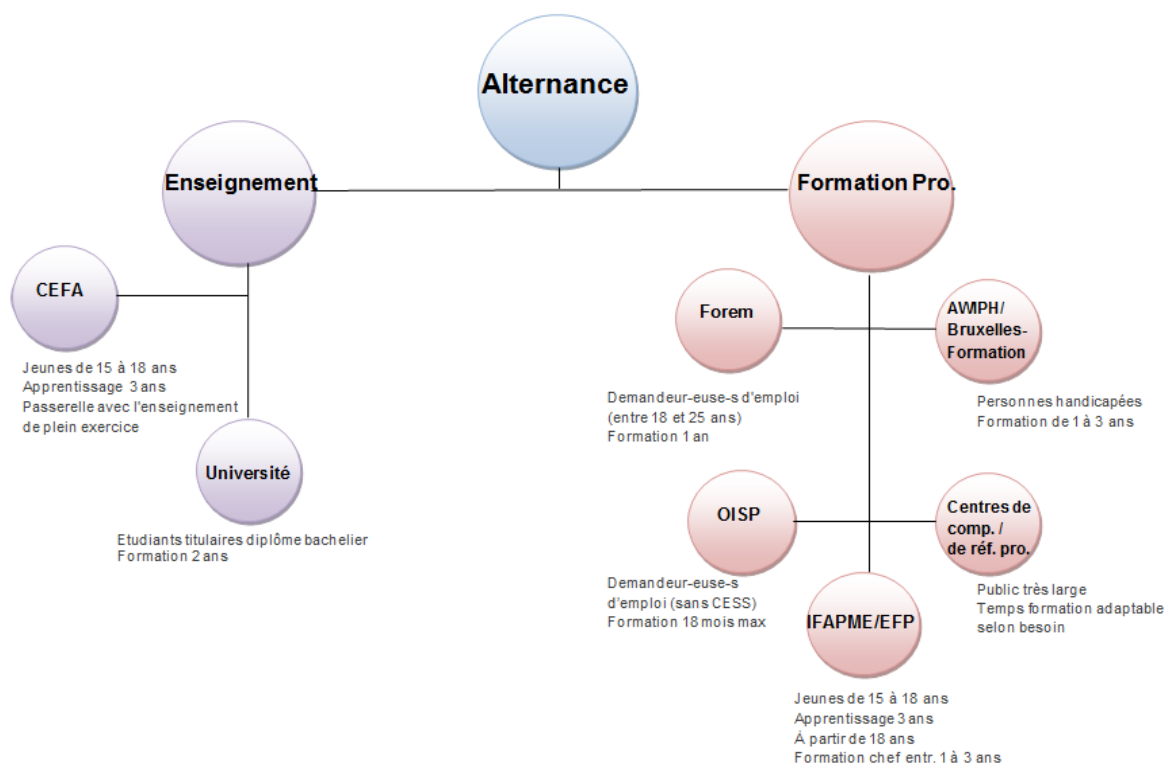
Pendant la formation, des stages peuvent être organisés en entreprise. La durée des formations varie de plusieurs semaines à un an et demi et dans certains cas, l'enseignement peut se présenter sous la forme de formation en alternance.

Dans la région de Bruxelles, 53 organismes agréés OISP assurent la formation de près de 4 500 apprentis selon la méthode basée sur le travail.

- Centres de compétences/Centres de références professionnelles¹⁴

Les Centres de compétences ont été créés en 2000 afin de répondre aux besoins exprimés par les entreprises et les travailleurs. Ils résultent d'un partenariat entre les instituts de formation, les professionnels sociaux et les entreprises. Ils proposent une formation sur mesure pour satisfaire aux besoins et aux exigences des entreprises, des travailleurs, des demandeurs d'emploi, des organismes pédagogiques et des représentants du secteur. Le schéma ci-dessous fait la synthèse des différents systèmes EFP en Belgique et récapitule leurs principales caractéristiques.

L'apprentissage en Belgique



Source : Pour la Solidarité – PLS.

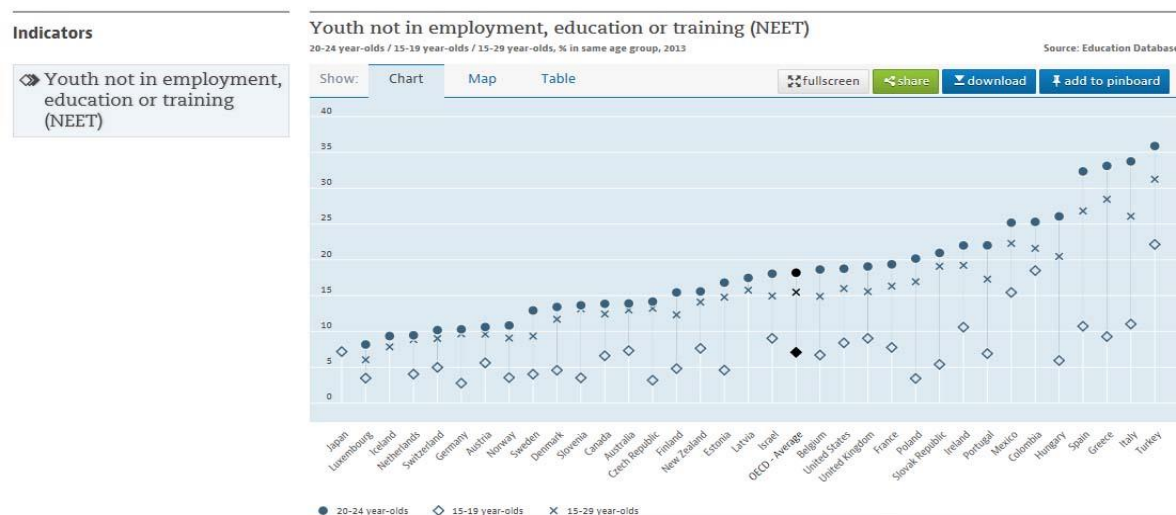
¹⁴ Centre de compétences/Centres de références professionnelles

2.1.3) Configuration de l'apprentissage en Espagne

Les apprentis ont pratiquement disparu du monde professionnel espagnol au cours des dernières décennies.

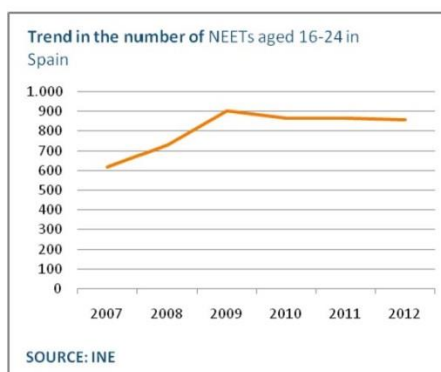
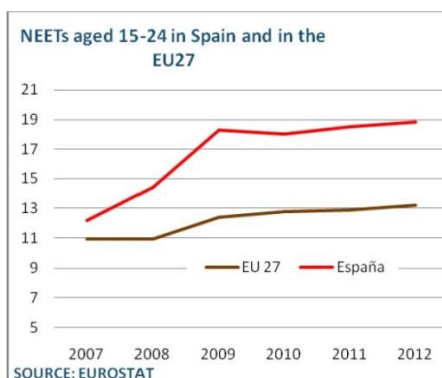
L'Espagne possède un bon système éducatif qui a permis au plus grand nombre d'accéder aux études universitaires. Parallèlement, la formation professionnelle souffre d'une mauvaise image due à de multiples changements législatifs. En peu de temps, l'inadéquation entre le marché du travail et les jeunes diplômés est devenue grandement problématique avec des postes nécessitant peu de qualifications qui ne sont pas pourvus et des postes qualifiés totalement saturés.

La récession a enfoncé le dernier clou : en Espagne, le taux de chômage des jeunes est presque deux fois plus élevé que la moyenne de l'OCDE alors que le niveau d'éducation des adultes est plus élevé que la moyenne de l'OCDE et que les dépenses pour l'éducation sont presque dans la moyenne.



Source : Perspectives du chômage dans l'OCDE 2015

D'après Eurostat (2012), le nombre de NEET en Espagne est presque deux fois plus élevé que les taux européens (UE-27), même si cette tendance connaît une timide reprise (INE – Instituto Nacional de Estadística, Espagne, 2012).



En 1994, la récession a entraîné la création d'un certain nombre de groupes de réflexion et de travail en Catalogne et en Espagne chargés de traiter la question du système éducatif et

de réfléchir à sa relation avec la typologie du marché du travail, afin de renforcer la compétitivité du pays au niveau européen et au niveau mondial : « **Le travail est une ressource rare qui doit être préservée** ». Le débat a été mené de façon active par les représentants des différentes parties prenantes : les chercheurs universitaires, les leaders des différentes strates du gouvernement, le corps enseignant, les syndicats, les employeurs et les membres de la Commission scolaire catalane.

Le débat a perduré pendant les années de prospérité apparente. Le système EFP a été modifié jusqu'à devenir le système mixte développé aujourd'hui.

Le système politique espagnol est relativement décentralisé et l'éducation est une compétence transférée aux gouvernements régionaux. Même si les principales orientations et la législation-cadre de l'éducation relèvent de la compétence du ministère de l'Éducation, il n'en demeure pas moins que leur développement, leur application et leur financement appartiennent aux Régions. Cela signifie que les développements peuvent légèrement différer les uns des autres.

De manière générale, les NEET ont les caractéristiques suivantes en Espagne :

- Plus de 50 % des NEET sont des jeunes qui ont quitté prématurément l'école (sans terminer le lycée)
 - La plus grande préoccupation concerne la situation des jeunes adultes (20-24 ans et 25-29 ans) pour lesquels les taux de chômage sont plus faibles (mais toujours de plus de 25 %) : malgré le fait qu'ils soient, pour la plupart, titulaires d'un diplôme universitaire, ils trouvent difficilement un emploi adapté à leur niveau d'études et à leurs compétences depuis le début de la récession.
 - Le groupe des femmes est plus affecté que celui des hommes, principalement en raison des écarts en matière d'éducation.

Développement de la Garantie jeunes en Espagne

- 28 février 2013 : Accord du Conseil des ministres concernant la recommandation européenne relative aux Initiatives pour l'emploi des jeunes dans les pays où le chômage des jeunes est supérieur à 25 % (Espagne).
- 22 avril 2013 : Approbation, après une période de concertation sociale.
- Objectif : Garantir à TOUS les jeunes de moins de 25 ans l'accès à une offre d'emploi satisfaisante, à un enseignement complémentaire, à un apprentissage ou à une formation **DANS UNE PÉRIODE DE 4 MOIS** après la fin de leurs études ou après leur inscription au chômage (ni scolarisés, ni en emploi, ni en formation).
- Budget : 1,887 milliard d'euros.

Caractéristiques des NEET :

- 72 % des NEET sont au chômage et recherchent activement un emploi (avant la crise, ils étaient 47 %) ;
- 58 % possèdent une expérience professionnelle ; 16 % sont des chômeurs de longue durée (11 points de plus qu'en 2007) ;
- 80 % sont inscrits dans le système public, ils font donc partie de la population active (EPA) ;
- 72 % ont entre 20 et 24 ans ;

- 10 % ont fait des études supérieures, 25 % n'ont pas terminé le cycle d'enseignement secondaire.

Le système éducatif espagnol

En Espagne, l'école est obligatoire de 6 à 16 ans. D'après la loi, le système éducatif actuel en Espagne est divisé en deux systèmes différents :

- Système général :
 - (0-3 ans, 3-6 ans) Enseignement préscolaire,
 - (6-12 ans) Enseignement primaire,
 - (12-16 ans) Enseignement secondaire obligatoire (ESO), formation et programme d'insertion,
 - (16-19 ans) Enseignement secondaire supérieur, formation professionnelle intermédiaire et supérieure (Bac),
 - Enseignement universitaire
- Système spécifique (arts et langues)

L'apprentissage dans le système espagnol

Pour répondre aux besoins actuels du marché du travail, le modèle de formation professionnelle mixte a été élaboré pour intensifier la collaboration entre les écoles EFP et les entreprises dans le processus de formation des étudiants.

Aujourd'hui, un nombre important d'entreprises participe au nouveau modèle d'EFP mixte, permettant aux étudiants de combiner formation à l'école et formation dans de véritables environnements de travail.

Il existe deux méthodes de formation pratique dans le monde du travail :

- L'alternance simple combine l'enseignement à l'école et un temps de travail en entreprise, sans que ce dernier soit reconnu sur le plan académique.
- L'alternance mixte combine l'enseignement à l'école et un temps de travail en entreprise, ce dernier étant reconnu sur le plan académique et au travers du statut de l'étudiant : employé salarié, bénévole ou stagiaire.

Les cycles sont regroupés en familles professionnelles et ont une durée variable : 2 000, 1 700, 1 400 et 1 300 heures. Une partie des heures est consacrée à l'enseignement à l'école et l'autre partie, à la formation pratique sur le lieu de travail. Un cycle de formation de 1 300 ou 1 400 heures correspond à une année scolaire, tandis qu'un cycle de 1 700 ou 2 000 heures correspond à deux années scolaires.

La méthode utilisée est appelée alternance. Les objectifs de l'alternance entre la formation et le travail sont les suivants :

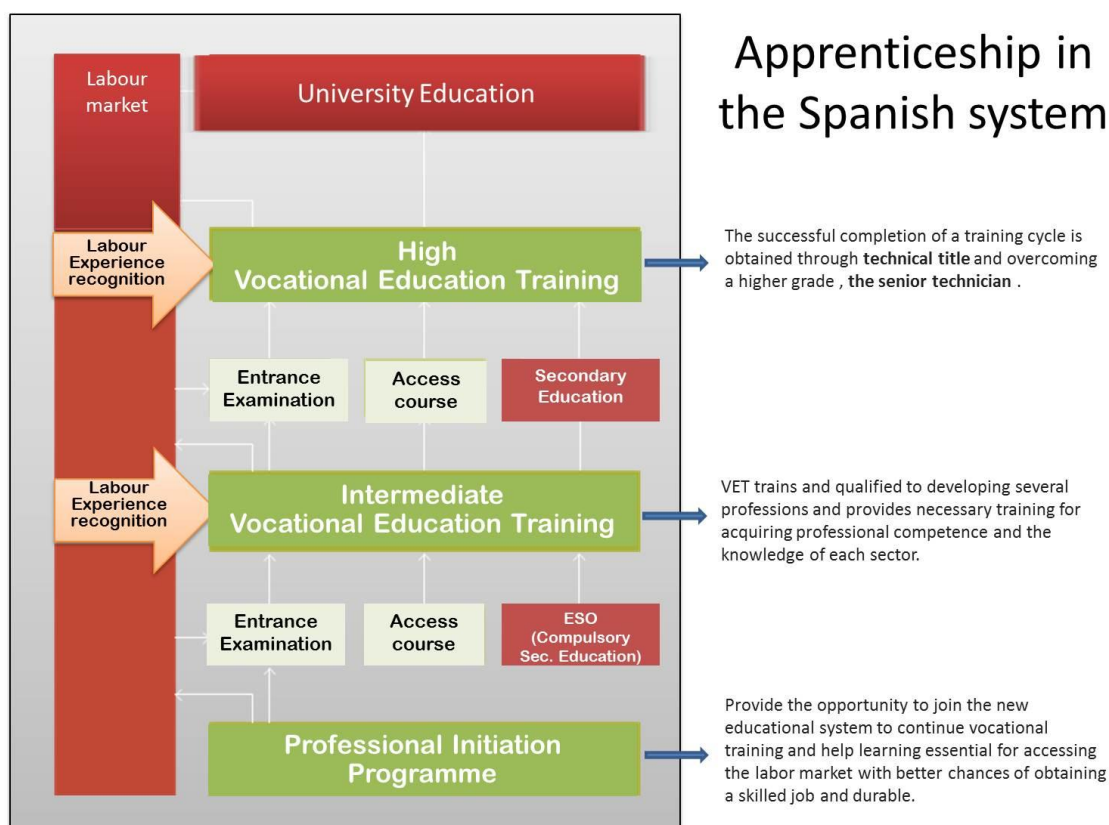
1. Permettre un processus simultané, intégré et coordonné pour l'emploi et la formation des étudiants des centres EFP entre les centres EFP et les entreprises dans les secteurs productifs où la disparité est plus grande entre le nombre d'étudiants inscrits et les besoins du monde du travail.

2. Améliorer la formation, la qualification et le développement personnel des jeunes qui commencent leur carrière dans un secteur donné, alternant l'enseignement théorique dans un cycle de formation et le travail en entreprise.
3. Établir un lien étroit et une responsabilité conjointe entre les centres d'EFP et les entreprises impliquées dans le processus de formation des jeunes et opérant dans des secteurs de production et de service variés de l'économie espagnole.
4. Utiliser des mesures incitatives destinées aux étudiants et aux entreprises et encourager les personnes qui terminent leurs études d'enseignement général et qui ont besoin d'intégrer le marché du travail à suivre une formation pour acquérir les compétences professionnelles suffisantes et appropriées.
5. Encourager les entreprises à participer à la qualification des stagiaires, en leur offrant l'opportunité de suivre une formation initiale et d'exercer une activité professionnelle en même temps.

Avantages prévus du nouveau système de formation EFP mixte en Catalogne :

- Pour les centres d'enseignement : il aide à établir un lien plus étroit et une co-responsabilité entre les centres de formation professionnelle et les entreprises dans le processus d'apprentissage des étudiants.
- Pour les entreprises : il permet de remettre en place le modèle de la formation en alternance et de garantir un système EFP capable d'améliorer les qualifications et le développement personnel des jeunes pour garantir aux entreprises un personnel qualifié, adapté à leurs besoins et familiarisé avec leurs processus de production et leur culture d'entreprise.
- Pour les étudiants : il offre l'occasion de combiner l'enseignement dans un centre et la formation en entreprise dans le secteur de leur choix avec un contrat ou une bourse. Il leur permet de développer leur potentiel professionnel, d'apprendre en situation réelle de travail, d'acquérir de l'expérience et d'accroître leurs aptitudes à l'emploi.

Apprenticeship in the Spanish system



Source : Indicateur public des revenus à effets multiples (IPREM), un indice utilisé comme référence en Espagne pour les subventions, les bourses d'études, le financement public des prestations, les allocations chômage, etc.

Comment l'entreprise intègre-t-elle l'étudiant/le stagiaire ?

L'entreprise accueille l'apprenti pendant la période de formation, selon le cadre légal national de l'EFPP, en deux phases :

	CONTRACT	DURATION	SALARY	SOCIAL SECURITY
1 st phase INTEGRATION	INTERNSHIP (practicum)	80-100hours	No salary	No Social Security School insurance
2 nd phase CONSOLIDATION	OPTION 1 In training contract	1 year min.	<ul style="list-style-type: none"> – Upon agreement between training centre and company – Salary according to sector agreement (Unions) – Never below national min. wage (4€/h) 	<ul style="list-style-type: none"> – Registered in the Social Security system Benefits for the company: <ol style="list-style-type: none"> 1. 100% deduction SS (-250 employees) 2. 75% deduction SS (+250 employees)
	OPTION 2 Scholarship (a signed training agreement between centre, company & student)	2-10 months per school year (extension possible)	<ul style="list-style-type: none"> – Upon agreement between training centre and company – Never below IPREM* (3,5€/h) 	<ul style="list-style-type: none"> – Registered in the Social Security system as a grantee Benefits for the company: <ol style="list-style-type: none"> 100% deduction SS

Source : Indicateur public des revenus à effets multiples (IPREM), un indice utilisé comme référence en Espagne pour les subventions, les bourses d'études, le financement public des prestations, les allocations chômage, etc.

2.1.4) Configuration de l'apprentissage en Irlande

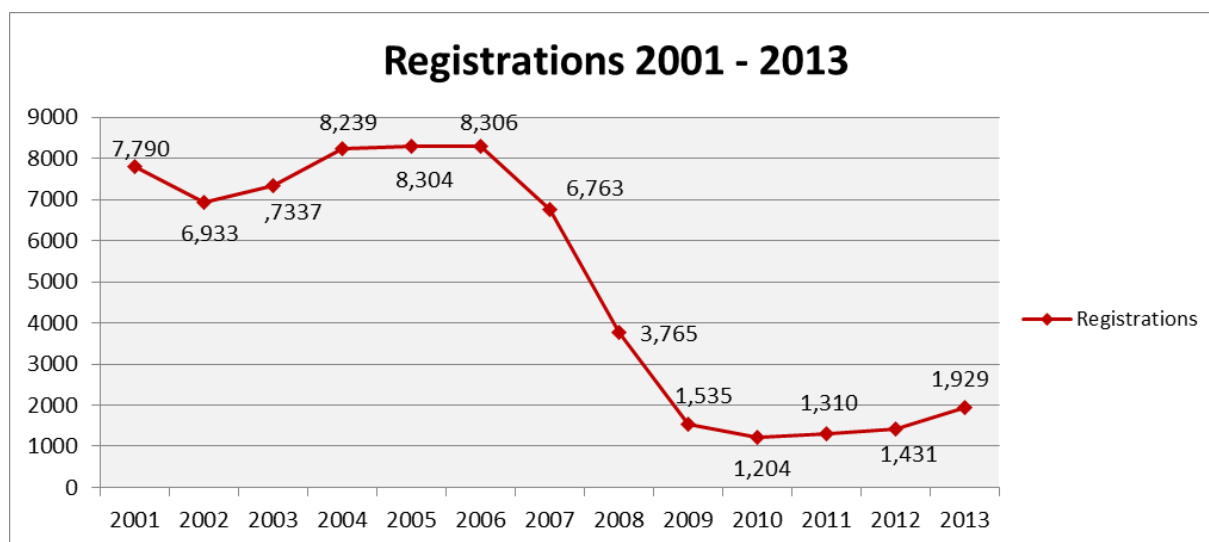
Structure d'apprentissage actuelle

En Irlande, l'apprentissage réglementé est le moyen par lequel les jeunes sont formés aux métiers de l'artisanat dans des branches définies. Il s'agit d'un programme basé sur la demande des employeurs et visant à développer les compétences de l'apprenti afin de répondre aux besoins du secteur et du marché du travail.

En Irlande, la formation d'apprentissage est réglementée par la loi et encadrée par la FÁS (devenue SOLAS), l'organisme de contrôle. Le modèle d'apprentissage actuel de la FÁS est fondé sur la loi AnCO (The Industrial Training Act, loi sur la formation industrielle), adoptée en 1967, telle qu'amendée par le National Training Fund Act (loi sur le financement national de la formation) de 2000 et le Labour Services Act (loi sur les services de l'emploi) de 1987. Il se base également sur le White Paper on Manpower Policy (Livre blanc sur la politique en matière de ressources humaines) de 1986 et sur le Programme for Economic and Social Progress de 1991 (Programme pour le progrès économique et social, Accord PESP).

L'Irlande compte plus de 4 000 personnes qui ont choisi de s'engager dans le système de l'apprentissage réglementé pour suivre l'une des 27 formations proposées.

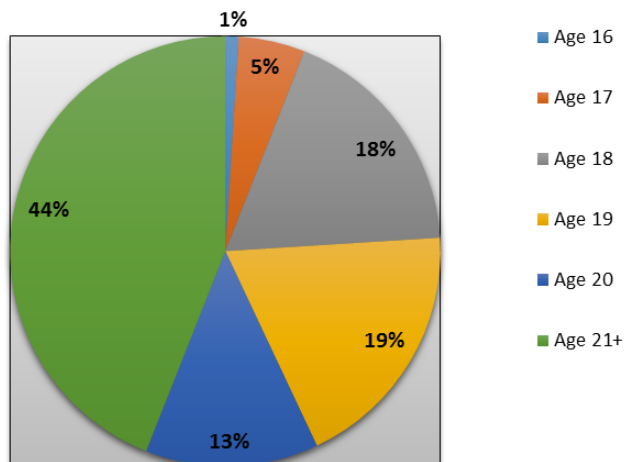
La récession économique a entraîné la chute de la demande d'apprentis par les employeurs, en particulier dans la filière du bâtiment. Un nombre important d'apprentis s'est vu licencié avant la fin de leur formation (voir le tableau ci-dessous).



Source : Autorité irlandaise de formation (Solas Fév. 2016)
(Department of Education & Skills), <http://bit.ly/2bPugZT>

La loi irlandaise prévoit que l'apprentissage réglementé soit accessible à partir de 16 ans. L'âge moyen des apprentis est d'environ 19 ans. Profil d'âge des apprentis : en 2011, plus de 80 % des apprentis inscrits par leurs employeurs avaient 18 ans ou plus. Près de 30 % avaient plus de 21 ans (voir le diagramme circulaire ci-dessous).

Registrations by Age Profile as at 31/12/15



Source : SOLAS 2016

La durée de l'apprentissage réglementé en Irlande est de 4 ans et combine enseignement à l'école et formation en entreprise.

Les apprentis apprennent ainsi un métier par le biais d'un apprentissage réglementé. La FÁS est actuellement chargée de promouvoir et de superviser la formation et l'enseignement des apprentis dans les filières énoncées ci-dessous :

1. Mécanique agricole
2. Mécanique d'aéronefs
3. Maçonnerie
4. Charpenterie et menuiserie
5. Gestion de l'équipement mobile pour la construction
6. Électricité
7. Instrumentation électrique
8. Systèmes de sécurité électroniques
9. Maréchalerie
10. Pose de carrelage
11. Mécanique des poids lourds
12. Isolation industrielle
13. Instrumentation
14. Gestion et maintenance des systèmes automatiques et mécaniques
15. Fabrication métallique
16. Mécanique automobile
17. Peinture et décoration
18. Tuyauterie
19. Plâtrerie
20. Plomberie
21. Imprimerie
22. Installations frigorifiques et climatisation
23. Travail de la pierre
24. Tôlerie
25. Outillage
26. Carrosserie
27. Travail du bois

En général, les étudiants en apprentissage sont répartis dans toutes les filières et dans tous les types d'entreprises, cependant, on note une plus grande concentration dans les PME et dans les secteurs du bâtiment, de l'ingénierie et des services.

Les jeunes irlandais sont encouragés à se préparer à la filière/au métier artisanal de leur choix, à un stade précoce de leur scolarité. Après avoir terminé leur apprentissage, ils deviennent des travailleurs qualifiés qui sont valorisés dans la société et l'économie irlandaises, généralement autant que ceux qui possèdent un diplôme universitaire. Les travailleurs qualifiés ne sont pas perçus comme étant des personnes ayant « *échoué dans le système éducatif classique* », mais plutôt comme des individus qui ont choisi des carrières différentes.

En Irlande, les travailleurs qualifiés ont la possibilité, s'ils le souhaitent, de s'engager dans le « *système éducatif classique* » tout au long de leur parcours. Par ailleurs, ils peuvent exploiter leurs qualifications pour voyager et travailler à l'étranger, étant donné que leur métier et leurs compétences sont reconnus dans le monde entier.

En Irlande, les travailleurs qualifiés sont activement encouragés à intégrer, s'ils le souhaitent, le « *système éducatif classique* ». Le concept et la pratique de l'enseignement tout au long de la vie sont très établis en Irlande. La formation pour les adultes est facilement accessible et disponible. Tous les établissements d'enseignement supérieur proposent des programmes de formation du bac au doctorat, dans un large éventail de disciplines. Bon nombre d'apprentis saisissent cette opportunité et font des études supérieures pour obtenir des diplômes dans les matières technologiques.

Un organisme de formation nationale réglementé par l'État, le SOLAS, régit la formation en alternance et aucune entreprise privée n'a développé sa propre méthode de formation mixte.

Alors que ce système formel d'apprentissage est clairement efficace pour la formation des jeunes cherchant à intégrer des corporations de métiers traditionnels, certains réclament une révision de cette approche afin de mieux adapter la formation professionnelle à la palette toujours plus large des compétences nécessaires pour accompagner les modes de vie d'aujourd'hui. Le ministre de l'Éducation et des Compétences, Ruairí Quinn T.D., a publié un rapport pour l'examen du système de l'apprentissage. Cette étude a été menée par un groupe indépendant piloté par Kevin Duffy, président du Tribunal du travail.

Le groupe recommande notamment un élargissement de l'apprentissage aux nouveaux secteurs d'activité commerciaux et industriels. D'après l'étude, le rôle des employeurs dans un tel processus d'élargissement est essentiel et ceux-ci devraient identifier les métiers qui seraient les plus adaptés aux nouveaux apprentis. Un Conseil de l'apprentissage devrait également être voir le jour et les employeurs devraient rémunérer les apprentis ayant choisi une formation dans ces nouveaux secteurs, pendant leurs périodes de travail mais aussi lorsqu'ils sont à l'école (département de l'Éducation et des Compétences).

Une réforme structurelle majeure de l'éducation et de la formation, notamment la création du SOLAS et de comités de formation et d'enseignement, ainsi que l'impérieuse nécessité d'adapter plus clairement l'enseignement et la formation aux demandes du marché du travail ont montré qu'il était temps de se pencher sur la question de l'apprentissage (département de l'Éducation et des Compétences).

Réintégration des jeunes dans le monde du travail et dans la formation

Accentué par un taux de chômage des jeunes de plus en plus élevé et par les conséquences économiques et sociétales liées à la situation des NEET, un sentiment d'urgence refait surface en Europe et appelle au développement et à la mise en œuvre de politiques visant à (ré-)intégrer les jeunes dans le monde du travail, dans le système éducatif ou dans la formation. Les gouvernements cherchent en même temps à réduire des coûts économiques et sociaux considérables et à offrir à chaque jeune la chance d'exploiter son potentiel en l'empêchant d'être marqué à vie par une expérience prolongée en situation de NEET (Eurofound 2012).

Lorraine Mulligan, chercheur au SIPTU, a déclaré : « Le taux de chômage des jeunes en Irlande figure parmi les taux les plus élevés de l'UE. Le taux de jeunes de moins de 29 ans qui ne sont "ni scolarisés, ni en emploi, ni en formation" (appelés NEET) atteint 18,4 % en Irlande. Dans l'ensemble, cette catégorie présente un risque accru de désengagement ou d'éloignement du marché du travail. »

Et d'ajouter : « L'élargissement de l'apprentissage ou du stage structuré et de la formation professionnelle devrait être la priorité dans le cadre du déploiement d'une Garantie jeunes en Irlande qui permet aux jeunes d'obtenir des qualifications reconnues dans leur filière. » (SIPTU Liberty online)

Le débat portant sur l'élargissement de la formation structurée et de la formation professionnelle en Irlande vient tout juste d'être engagé. Ce projet et le processus de révision de l'apprentissage déjà amorcé devraient encourager un nouveau type de réflexion et, plus important encore, de nouvelles possibilités pour les jeunes d'accéder à l'emploi.

2.2) État des lieux de l'apprentissage et de l'emploi dans les trois secteurs étudiés

2.2.1) France

Secteur de la métallurgie

La production de la filière métallurgique française stagne depuis plusieurs mois et représente seulement 79 % de la valeur qu'elle a atteinte au printemps 2008¹⁵.

La production des biens d'équipement (-0,3 %), de l'industrie automobile (-0,9 %) et de la majorité des biens intermédiaires enregistre une tendance à la baisse. L'emploi dans l'industrie est toujours en repli au premier trimestre 2015.

D'après l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), la production est restée stable en volume dans le secteur manufacturier (+0,1 %) pendant le premier trimestre 2015 et continue à augmenter dans l'ensemble du secteur industriel (+0,4 %). De manière plus générale, la main-d'œuvre industrielle ne cesse de régresser (-0,3 %, pour un total de 3 122 300 d'employés) par rapport au trimestre précédent¹⁶.

En général, la production métallurgique est stable depuis des mois, soit 20 % en dessous du pic qu'elle a atteint début 2008. L'emploi dans l'industrie est toujours dans une phase

¹⁵ Source Union des métiers de l'industrie (UIMM)

¹⁶ Source Union des métiers de l'industrie

décroissante. La baisse continue : -0,4 % au 3^e trimestre, soit 12 800 emplois en moins. Dans la métallurgie, l'emploi a diminué de 0,4 % au 2^e trimestre. Ainsi, la main d'œuvre dans la métallurgie a perdu 15,6 % de ses effectifs par rapport à début 2008.

La filière métallurgique nationale a défini les objectifs suivants en termes d'apprentissage pour fin 2014¹⁷ :

- 46 000 contrats d'apprentissage signés, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2013 ;
- Moins de 5 % de ruptures anticipées de contrat d'apprentissage ;
- 85 % de taux de réussite à l'examen final de la certification professionnelle ;
- 85 % d'inclusion professionnelle avec un CDD ou un CDI (65 %) après la formation.

Secteur de l'hôtellerie

Le secteur du tourisme a représenté en moyenne 7,1 % de l'emploi total entre 2008 et 2014. Ce taux était de 6,8 % en 2008 (avec 1,22 million d'emplois) et a atteint 7,2 % en 2014 (avec 1,28 millions d'emplois). L'emploi dans le secteur du tourisme est bien plus dynamique que dans tous les secteurs confondus.¹⁸ D'après le site officiel du secteur de l'hôtellerie (<http://www.umih.fr/fr/emploi-formation/formation/index.html>), plus de 91 000 jeunes suivent une formation dans l'hôtellerie, dont 36 000 sous contrat d'apprentissage.

Avec 13 % d'intentions d'embauche en 2014, l'étude BMO (besoins en main-d'œuvre) publiée par Pôle Emploi montre que les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration conservent leur place de premiers recruteurs nationaux. Une étude sur les métiers de 2020, publiée en mars 2012 par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) en partenariat avec le Centre d'analyse stratégique (CAS), a annoncé que les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration enregistreront un taux annuel de croissance de 0,7 % entre 2010 et 2020¹⁹

Secteur des nouvelles technologies

Le développement de l'économie numérique irrigue tous les secteurs d'activité et représente une importance source d'emploi en France et en Europe. La Commission européenne²⁰ a estimé que ce secteur représentait 888 000 actifs en France, soit 3,4 % de la population active en 2012²¹. Depuis le début des années 2000, la croissance de l'emploi a été particulièrement marquée dans le secteur du numérique, et le niveau d'emploi est resté stable même pendant la crise. Cette dynamique devrait continuer jusqu'en 2020, avec probablement 900 000 postes à pourvoir en Europe, dont 10 % devraient être basés en France. Cette projection se confirme si l'on examine le domaine professionnel des technologies de l'information. La DARES et France Stratégie²² ont estimé que le nombre d'emplois dans ce domaine professionnel devrait augmenter au cours des dix prochaines années, à un taux bien plus élevé que pour toutes les autres professions. Au total, d'après les prévisions, 191 000 postes devraient se libérer d'ici 2022. Le besoin croissant pour les fonctions spécialisées, le développement de la demande de services, produits et systèmes

¹⁷ Source Union des métiers de l'industrie

¹⁸ Source Union des métiers et des industries de l'Hôtellerie

¹⁹ Source Union des métiers et des industries de l'Hôtellerie

²⁰ Commission européenne (2014), *e-Skills for Jobs in Europe. Measuring Progress and Moving Ahead*

²¹ Sur la base des données disponibles pour les métiers suivants dans le secteur des TI : postes de gestion, architecture et analyse (niveau CITP 1+2) ; professions intermédiaires des TIC (niveau CITP 2) ; employés ou techniciens des TIC (niveau CITP 3)

²² France Stratégie-DARES (2015), *Les métiers en 2022*

complexes (veille, communication collaborative, systèmes de virtualisation, etc.) seront les principaux facteurs déterminants. Le secteur des technologies de l'information représente également une source importante d'emploi des jeunes. Les débutants sont en effet bien plus présents dans ce secteur que dans la population active globale (pour la période 2008-2012, ils représentaient en moyenne 14 % des effectifs du secteur des TI contre 7,6 % tout secteur confondu).

2.2.2) Belgique

Secteur de la métallurgie

En Belgique, ce secteur d'activité fait partie intégrante de l'histoire nationale puisqu' au XIX^e siècle, le bassin de Charleroi était l'une des régions les plus puissantes du monde dans le domaine de la métallurgie. Depuis, le secteur a connu plusieurs crises ainsi que des fusions, des rachats et des délocalisations. Tous ces changements ont conduit à la redéfinition des organisations et des outils de production. Ils ont également évolué en réponse aux progrès technologiques. Depuis 2009, le secteur est durement touché par la crise.

L'emploi des Wallons dans le secteur de la métallurgie a fortement diminué, en raison des nombreux programmes de restructuration menés en 2011 et en 2012. Le déclin dans le secteur de la fabrication métallique est relativement moins prononcé. D'autre part, le secteur de la métallurgie représente une opportunité, car il exige des compétences et des certifications spécifiques et offre ainsi des possibilités d'emploi liées aux besoins spécifiques des entreprises.

Afin de répondre à leurs besoins, les entreprises ont mis en place le fonds sectoriel des fabrications métalliques géré par l'IFPM (www.ifpm.be). Ce fonds est utilisé par l'IFPM pour organiser des formations spécifiques certifiantes et pour financer les apprentis ainsi que les entreprises qui décident de les former.

	Établissements métallurgiques	Employés	Travailleurs indépendants
Wallonie	1 156	26 873	548
Bruxelles-Capitale	121	2 153	60
Flandre	2 294	55 578	1 107
Belgique (total)	3 571	84 604	1 715

Source : Forem, données de 2012.

Secteur de l'hôtellerie

Les établissements hôteliers sont nombreux en Belgique et le secteur en tant que tel constitue l'activité économique la plus importante du pays. Le secteur requiert de véritables compétences managériales et le respect scrupuleux d'un ensemble de réglementations très complexes avec des contrôles d'inspection réguliers.

	Hôtel	Restaurant	Café
Wallonie	662	7 938	5 172
Bruxelles-Capitale	306	3 715	1 766
Flandre	1 169	15 347	11 308
Belgique (total)	2 137	27 000	18 246

Source : Le Moniteur belge, données de 2012.

Comme pour la métallurgie, il existe un fonds sectoriel dans le secteur de l'hôtellerie.

Secteur des nouvelles technologies

Le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) produit des biens et des services qui participent à la numérisation de l'économie. Le secteur est très actif en Belgique grâce à un grand nombre de petites et moyennes entreprises. Ces entreprises ont permis la création de nombreux emplois hautement qualifiés. Aujourd'hui, le secteur des TIC se développe deux fois plus vite que les autres domaines de l'économie.

En 2013, le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Belgique représentait 36 057 entreprises, soit une augmentation de 3,4 % par rapport à 2012, et la tendance ne cesse de se confirmer. Celles-ci sont très largement constituées d'entreprises de service, qui représentent 98,5 % du secteur des TIC total. Le chiffre d'affaires dépasse les 39 milliards d'euros, dont 34 % sont générés par les entreprises opérant dans les télécommunications²³. Le secteur des TIC belge subit une importante pénurie de main-d'œuvre pour le métier d'expert numérique, un terme qui englobe une grande variété de professions telles que concepteur et développeur Web, chef de projet TIC, représentant ventes et marketing TIC, ingénieur fonctionnement et maintenance des infrastructures, employé helpdesk et service client, ingénieur assistance technique/sur le terrain.

Agoria recommande de sensibiliser les jeunes aux métiers des TIC²⁴. Pourtant, le système éducatif traditionnel peut parfois produire des profils non adaptés, l'approche suivie pouvant être trop théorique par rapport aux besoins professionnels. Le système de formation mixte (apprentissage) peut ainsi apporter une réponse intéressante à la pénurie de main-d'œuvre dont souffre le secteur des TIC, à la fois en termes de formation pratique pour être en parfaite adéquation avec les besoins des entreprises et en termes d'accès aux études des TIC pour davantage de jeunes.

2.2.3) Espagne

Secteur de la métallurgie

Le secteur de la métallurgie se compose de grandes entreprises, surtout dans les activités de la sidérurgie, de la fabrication de métal de première fusion et de petites et moyennes entreprises dans la fonte et la première transformation du métal. Les grandes entreprises de sidérurgie et de métallurgie à la première fusion sont généralement des multinationales, mais dans certains cas, elles sont d'origine espagnole.

Avec la crise, la production et la main d'œuvre ont enregistré un net recul du fait de la chute de la demande intérieure et de la décroissance du secteur du bâtiment. L'emploi a connu une forte baisse (40 200 emplois en moins entre 2005 et 2010). En 2009, les achats d'acier étrangers ont fortement diminué et en 2010, les ventes ont repris. On a également pu constater l'augmentation des exportations espagnoles ces dernières années.

Les principales entreprises espagnoles sont généralement plus petites que leurs homologues européens. La diversité des secteurs des clients est également plus réduite en Espagne qu'en Europe ; ceux-ci sont au nombre de six, à savoir : l'automobile (secteur majoritaire), l'aviation, la marine, le ferroviaire, les machines-outils et les moules.

²³ SPF économie : Communiqué de presse <http://economie.fgov.be> - <http://bit.ly/1LYs78n> p.4 (28/10/2015).

²⁴ Agoria : <http://www.agoria.be> - <http://bit.ly/1Whixra> p.6 (28/10/2015).

Secteur de l'hôtellerie

Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie est l'un des principaux moteurs économiques de pour l'Espagne et de la Catalogne. Le traditionnel modèle *soleil et plage* demeure l'un des principaux centres d'attraction, même si ces dernières années, de nouvelles tendances ont fait leur apparition dans ce secteur. Par ailleurs, l'hôtellerie est un moteur pour d'autres secteurs, comme la culture, le divertissement ou le transport.

Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie est l'un des piliers de l'économie espagnole : en 2011, l'indice synthétique du tourisme espagnol (PNB du tourisme) a augmenté de 2,6 %, ce qui signifie que la part du tourisme dans l'économie globale espagnole a été multipliée par quatre (0,7 %). En outre, en 2011, le tourisme a généré près de 2,7 milliards d'euros de plus qu'en 2010 et a créé 17 000 emplois. Il est l'un des secteurs qui contribuent le plus au PNB espagnol et le seul à créer de l'emploi en 2011. À Barcelone, le tourisme a généré 20 millions d'euros par jour et il a eu un impact important sur les secteurs tels que le commerce et le catering.

En 2011, le secteur a employé 2 132 034 personnes (11,8 % de la population active), et 15,9 % du secteur du service. À Barcelone, l'activité touristique génère 100 000 emplois.

La tendance à la professionnalisation du secteur a eu pour effet une forte demande de professionnels qualifiés dans des branches très spécifiques telles que la haute cuisine, l'hôtellerie à bord des navires, les stylistes personnels, etc., ainsi que de nouvelles demandes de la part des utilisateurs.

Secteur des nouvelles technologies

Le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) se compose d'entreprises de production ou de service dont la principale activité est liée au développement, à la production, à la commercialisation et à l'utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication.

Le secteur des TIC représente près de 30 000 entreprises, principalement petites, pour un chiffre d'affaires total de 104,3 milliards d'euros. Il génère 459 000 emplois directs et 1,5 million d'emplois indirects. La part estimée du secteur dans le PNB est d'environ 5,85 %. Si l'on ajoute les effets indirects et secondaires, les secteurs économiques impactés génèrent une valeur ajoutée brute de plus de 22 % du PNB.

Ces résultats ont été rendus possibles grâce au soutien des gouvernements espagnols successifs et de certaines forces spécifiques : une demande intérieure stable concernant les produits et services TIC, la maturité des pratiques technologiques et commerciales, l'expérience dans l'exportation des services et la disponibilité d'un capital humain hautement qualifié à des tarifs compétitifs.

L'Espagne dispose d'une infrastructure de transports et de télécommunications à la pointe, complétée par un réseau scientifique et technologique dense, des organismes de formation supérieure nombreux (un réseau de près de 80 organismes) et le soutien du gouvernement en faveur du développement des TIC, par le biais de plans sectoriels spécifiques.

2.2.4) Irlande

Secteur de la métallurgie

En Irlande, le secteur de l'ingénierie est un secteur fort et dynamique de l'industrie manufacturière. L'Irlande compte un très large éventail d'entreprises d'ingénierie en termes de taille, d'envergure et de produits et le secteur contribue fortement aux exportations

irlandaises. Le secteur se compose essentiellement d'entreprises spécialisées dans le traitement du métal et du plastique et dans la fabrication de machines²⁵.

Cependant, dans l'ensemble, le secteur de l'ingénierie a souffert ces dernières années, et certaines parties du secteur s'en sont bien mieux sorties que d'autres. Au cours des huit dernières années, la « réparation des installations de machines et d'équipements » a été très prospère. Cela est dû en grande partie aux besoins exprimés par les grands fabricants en termes de sous-traitance de services d'ingénierie. L'emploi dans la branche de la réparation et installation de machines est passé de 2 700 en 2008 à 4 000 en 2011.

La hausse du chiffre d'affaires dans le secteur de l'ingénierie résulte de la reprise des investissements intérieurs. L'investissement dans les machines et les équipements (à l'exception des achats d'aéroplanes) a augmenté de 22,7 % l'année dernière et cette hausse devrait se confirmer en 2014. La valeur des exportations de machines et d'équipements de transport a chuté de 8,6 milliards d'euros en 2008 à 5,6 milliards d'euros en 2010, mais elle est depuis remontée à 6,4 milliards d'euros en 2012, lorsque la demande a redémarré sur les marchés internationaux²⁶

En 2014, 13 000 ingénieurs et 10 000 techniciens travaillaient en Irlande, dont la majorité évoluait dans les secteurs manufacturier, technique et scientifique.

Le profil d'âge des métiers techniques est relativement plus jeune que la moyenne nationale (en particulier pour les ingénieurs électronique, design et développement), et le nombre de départs dans le secteur ne devrait pas être élevé, avec une demande de remplacement totale annuelle (dont les départs en retraite) estimée à 1 500. Cependant, la solide performance attendue du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques, ainsi que la plus grande valeur ajoutée des activités manufacturières, devrait porter la demande annuelle de recrutement à bien plus de 2 000.

La forte demande de compétences techniques se confirme au travers des nombreuses offres d'emploi, notamment chez ABEC (équipement de processus d'ingénierie pour la fabrication biopharmaceutique), EPS (eau et traitement des eaux usées), Schwungrad Energie Limited (premier réseau électrique d'Europe à être connecté à un système à volant d'inertie hybride).

Les données disponibles pour 2014 appuient cette conclusion (3 000 postes à pourvoir sur les seuls portails du service de l'emploi et Irishjobs.ie) bien qu'une partie des postes techniques à pourvoir ait augmenté avec le chiffre d'affaires, la tendance est encore plus prononcée dans le domaine du contrôle qualité.

Le nombre de diplômés en études supérieures techniques est estimé à un peu moins de 4 300 (2013/2014), dont près de la moitié est titulaire d'une licence avec mention ou d'un diplôme de troisième cycle universitaire. Cela n'inclut pas les diplômés de la nouvelle formation sur la technologie des polymères de Sligo IT (niveau 6/7) et Athlone IT (niveau 8).

²⁵ (Enterprise Ireland, 2010 <https://www.enterprise-ireland.com/en/Source-a-Product-or-Service-from-Ireland/Sector-and-Company-Directories/Engineering-Sector-Profile.pdf>)

²⁶ (IBEC, 2014, New 2014 economic review of Irish engineering sector: <https://www.ibec.ie/IBEC/Press/PressPublicationsdoclib3.nsf/vPages/Newsroom~new-2014-economic-review-of-irish-engineering-sector-09-04-2014?OpenDocument#.V8bc5axf0dV>).

En outre, en mai 2015, 400 ingénieurs et 270 techniciens (titulaires d'une licence) recherchaient un emploi²⁷.

Par ailleurs, un nouveau type d'apprentissage est lancé en 2016 pour les métiers d'ingénieur production, ingénieur assistance sur le terrain, ingénieur électrique, technicien production, ingénieur réseau et soudeur spécialisé. Concernant les apprentissages proposés dans ces domaines, le Conseil de l'apprentissage est à une étape avancée de la conception, planification et collaboration professionnelle/éducative. Ils sont actuellement dans une phase de développement approfondi et sont en attente de validation²⁸.

Secteur de l'hôtellerie

Le secteur de l'hôtellerie et du tourisme irlandais a été fortement impacté par la récente récession liée au déclin du tourisme international suite à la crise économique mondiale²⁹. L'Irlande ayant été particulièrement touchée par cette récession, les ventes intérieures ont également diminué jusqu'à récemment³⁰. Ces tendances ont entraîné la chute des taux d'emploi dans le secteur de l'hôtellerie, mais les pertes ont été moins sévères que dans des secteurs comme le bâtiment ou le commerce. Les emplois perdus étaient majoritairement dans le secteur de la sous-traitance hôtelière³¹. En outre, au cours des dernières années, l'emploi dans les hôtels et restaurants dans le pays a augmenté et le nombre d'emplois dans les services d'hébergement et d'alimentation est passé de 119 000 emplois en 2008 à plus de 137 000 fin 2014³². Ceci s'explique en partie par la réduction du taux de TVA pour ce secteur en 2013 (Foley, 2013) qui aurait permis à de nombreux employeurs d'augmenter leurs effectifs. Même pendant la crise, le secteur de l'hôtellerie tout entier est resté crucial pour l'économie irlandaise et devrait à présent fournir un emploi sur dix³³. Tandis que le reste du pays continue à attirer les touristes venus du monde entier, le développement de Dublin a également stimulé un tourisme d'affaires. Cela est particulièrement vrai depuis l'ouverture du Centre de Convention de Dublin en 2010. Cette inauguration a été suivie de la construction de deux grands hôtels internationaux haut de gamme à proximité³⁴.

²⁷ (Jasmina Behan Joan, McNaboe Caroline, Shally Nina Burkem and Anne Marie Hogan 2015. National Skills Bulletin 2015 A Report by the Skills and Labour Market Research Unit (SLMRU) in SOLAS for the Expert Group on Future Skills Needs)

²⁸ (Careers portals, 2016: Proposed Apprenticeship, http://www.careersportal.ie/apprenticeships/modern_apprenticeships.php?parent=35&ed_sub_cat_id=244#Modern%20Apprenticeships)

²⁹ ITIC news, Year-end Review 2009 & Outlook 2010, <http://www.itic.ie/wp-content/uploads/2015/05/ITIC-Year-End-Review-2009-Outlook-2010-01.pdf>.

³⁰ Power J., 2015. The National Minimum Wage. A report prepared for the Restaurants Association of Ireland by Jim Power, avril 2015. The Restaurants Association of Ireland.

³¹ Ernst and Young. 2013. The Hospitality Sector in Europe: An assessment of the economic contribution of the hospitality sector across 31 countries. A report commissioned by the Brewers of Europe with support from HORTEC.

³² CSO. 2015. Quarterly National Household Survey: QNHS Detailed Employment Series Quarter 1 2009-Quarter 1 2015. Dublin: Central Statistics Office.

³³ Failte Ireland, 2011 Tourism Employment Survey 2010, Dublin. Foley, A. 2013. Economic Impact of the Reduction of the VAT Rate On the Restaurant Sector. Report Commissioned by the Restaurant Association of Ireland. Restaurant Association of Ireland.

³⁴ Alicja Bobek and James 2015, Working Conditions in Ireland Project Employment in the Irish hospitality sector: A preliminary background report Wickham, http://www.tasc.ie/download/pdf/hospitality_sector_final.pdf

En juillet 2015, le ministre de l'Éducation, Jan O'Sullivan, et le ministre des Compétences, de la Recherche et de l'Innovation, Damien English TD, ont annoncé le lancement de l'Apprentissage proposé en Irlande, dans le secteur de l'hôtellerie. Cette initiative sera cependant lancée en 2016, le Conseil de l'apprentissage ayant associé au nouveau programme le « Statut de catégorie 1 », qui indique que l'apprentissage est durable et qu'il est à un stade avancé de conception, de planification et de collaboration professionnelle/éducative. Ils sont actuellement dans une phase de développement approfondi et sont en attente de validation³⁵.

Secteur des nouvelles technologies

L'Irlande devient peu à peu un centre technologique d'envergure mondiale. Le secteur informatique est prospère, avec des exportations et de l'emploi dans les sociétés de technologie locales et multinationales qui continuent de se développer. Au cours des trois dernières années, plus de 17 500 emplois ont été proposés par les entreprises de technologie et le secteur représente 40 % des exportations nationales (72 milliards d'euros par an).

L'Irlande accueille :

- 10 des 10 plus grandes entreprises de technologie mondiales ;
- 9 des 10 plus grandes entreprises de logiciels mondiales ;
- 5 des 5 plus grandes entreprises de logiciels de sécurité ;
- 3 des 3 plus grandes entreprises de logiciels d'entreprise ;
- 3 des 5 plus grandes entreprises de jeux ;
- 4 des 5 plus grandes entreprises de services informatiques ;
- Les 10 principales entreprises nées sur Internet.

En Irlande, le secteur des TI emploie directement plus de 105 000 personnes, dont 75 % sont employées dans des multinationales, le reste travaillant dans le secteur du numérique national³⁶.

Le secteur des TIC revêt une importance stratégique vitale pour l'Irlande, à la fois par le nombre élevé de professionnels très qualifiés qu'il emploie et par sa part significative dans les exportations, où il pèse 70 milliards d'euros par an. Les TIC sont également largement utilisées dans les autres secteurs de l'économie. Près de 60 % des professionnels des TIC sont employés dans le secteur des TIC au sens large, tandis que 40 % d'entre eux travaillent dans d'autres secteurs de l'économie.

La demande de compétences dans le domaine des TIC est mondiale. D'ici 2015, les estimations prévoient une pénurie de près de 864 000 professionnels des TIC en Europe et dans l'Espace économique européen (EEE).

L'Irlande devrait enregistrer une augmentation moyenne de la demande de compétences élevées en TIC de près de 5 % jusqu'en 2018, et l'emploi des professionnels des TIC devrait atteindre un peu plus de 91 000. Face à une demande nationale forte et continue en termes de compétences professionnelles en TIC, il sera nécessaire de prévoir une augmentation du nombre de diplômés en génie informatique et électronique/électrique, ainsi qu'une meilleure capacité de conversion et des programmes de perfectionnement de compétences

³⁵ http://www.careersportal.ie/apprenticeships/modern_apprenticeships).

³⁶ http://imda.ie/Sectors/ICT/ICT.nsf/vPages/Papers_and_Sector_Data~sector-profile?OpenDocument.

pour les demandeurs d'emploi, des investissements supplémentaires des entreprises dans la formation des employés et l'amélioration de la mise en commun des compétences en Irlande par l'attraction des professionnels disposant des compétences appropriées venant d'Europe et d'ailleurs³⁷.

Cependant, un nouveau type d'apprentissage est lancé en 2016 pour le développement logiciel. Concernant les apprentissages proposés dans le domaine du développement logiciel, le Conseil de l'apprentissage est à une étape avancée de la conception, planification et collaboration professionnelle/éducative. Ils sont actuellement dans une phase de développement approfondi et sont en attente de validation³⁸.

3) Sélection des bonnes pratiques

Une bonne pratique peut être simplement définie comme étant un processus ou une méthodologie qui a fait ses preuves et qui produit de bons résultats pour la réalisation d'un objectif spécifique, et elle est ainsi prescrite comme modèle. Outre l'étude nationale menée dans le cadre du projet ANEET, les bonnes pratiques suivantes ont été identifiées.





Cette section présente 21 bonnes pratiques de 21 entreprises opérant dans les trois secteurs d'intérêt de ce projet (hôtellerie, métallurgie et nouvelles technologies). Chaque bonne pratique est présentée sous la forme d'une fiche de données organisée comme suit :

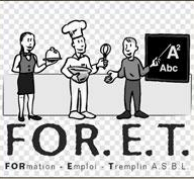



- Présentation de la bonne pratique de l'entreprise identifiée avec la description du travail, la méthode d'apprentissage et les outils d'inclusion
- Description de la méthodologie du soutien apporté aux NEET
- Coordonnées de l'entreprise.





³⁷ ICT Action Plan, Department of Job, enterprise and innovation, 2014.





³⁸ http://www.careersportal.ie/apprenticeships/modernapprenticeships.php?parent=35&ed_subcat_id=244#Modern%20Apprenticeships




Hôtellerie

	Sodexo France
Description	<p>Créé en 1966 à Marseille par Pierre Bellon, Sodexo est le leader mondial des services qui améliorent la qualité de vie. Présent dans 80 pays, le groupe emploie 419 000 personnes, toutes animées par la même passion du service. Facteur de bien-être et de motivation pour les individus au travail, la qualité de vie est une source de performance pour les entreprises et les organisations dont Sodexo est le partenaire stratégique.</p> <p>Sodexo veille à cette qualité de vie en déployant des services à valeur ajoutée aussi bien dans les entreprises, les écoles et les campus universitaires que dans les hôpitaux, les établissements pénitentiaires ou encore les bases-vie du bout du monde.</p> <p>Sodexo France est une filiale du groupe Sodexo. Quelques chiffres clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires (au 31 août 2014) • Plus de 37 000 collaborateurs • 4 000 sites dans tout le territoire, au plus près des lieux de vie (entreprises, hôpitaux et cliniques, écoles, universités, maisons de retraite, établissements pénitentiaires) • 2,5 millions d'utilisateurs de services chaque jour • 50 directions régionales • Sodexo est le premier employeur français à l'échelle mondiale
Méthodologie	<p>Bien que Sodexo France n'ait pas mis en place une politique RSE spécifique pour les NEET, à ce jour, l'entreprise compte 1 100 apprentis, dont un grand nombre peut être identifié comme des jeunes issus de milieux défavorisés.</p> <p>Sodexo forme les tuteurs par le biais de cours en ligne et d'une formation d'une journée sur le terrain (organisation du parcours du tuteur, activités d'évaluation et de retour d'expérience).</p> <p>Les emplois proposés sont parfaitement adaptés aux NEET dans la mesure où il est assez facile de maintenir leur niveau de motivation face aux tâches pratiques exigées dans le domaine de l'hôtellerie : cuisiniers, commis de cuisine et certains postes de maintenance technique.</p>
Contact	<p>Sodexo 6 Rue de la Redoute, 78043 Guyancourt http://fr.sodexo.com/</p> <p> Alain MASSON, Responsable Diversité et Inclusion</p> <p> +33(0)1 30 85 47 17</p> <p> alain.masson@sodexo.com</p>





	<h2>Formation Emploi Tremplin (FOR.E.T)</h2>
<p>Description</p>	<p>Formation Emploi Tremplin (FOR.E.T) est une association à but non lucratif basée à Bruxelles et spécialisée dans la restauration. Elle gère un restaurant pédagogique et propose des services de restauration et de nettoyage aux auberges de jeunesse bruxelloises gérées par l'association à but non lucratif « SLEEP WELL ».</p> <p>Sa priorité est d'encourager l'insertion sur le marché du travail de personnes peu qualifiées en mettant l'accent spécifiquement sur les jeunes chômeurs qui ont quitté l'école prématurément, à travers la formation professionnelle.</p> <p>L'association emploie 16 personnes à plein temps ainsi que 6 personnes bénéficiant d'un contrat aidé (article 60).</p> <p>FOR.E.T forme actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 34 NEET en apprentissage pour les préparer aux métiers d'assistant-cuisinier, commis de salle, domestique ou femme de chambre. ▪ 4 NEET au métier d'assistant-cuisinier grâce à un programme de transition professionnelle et dans le cadre d'un projet d'économie sociale subventionné par l'Office régional de l'emploi, afin de stimuler et promouvoir l'emploi local.
<p>Méthodologie</p>	<p>FOR.E.T a adopté une méthode d'apprentissage par le travail. L'accent est mis en priorité sur la pratique professionnelle. La formation professionnelle se passe en situation réelle, en contact avec les clients du restaurant pédagogique et des auberges de jeunesse SLEEP WELL. Les participants de ce programme peuvent ainsi acquérir directement des compétences et un savoir-faire pratiques qui constituent la base d'un apprentissage de nature plus théorique. Par ailleurs, les apprentis doivent effectuer un stage en entreprise de 152 heures maximum.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation en entretien ménager : 2 journées de modules théoriques (anglais, néerlandais, présentation du secteur, communication et théorie professionnelle) et 3 journées de pratique en auberge de jeunesse. ▪ Formation d'assistant-cuisinier et de commis : 640 heures de formation, dont les 4/5^e sont consacrés à la pratique professionnelle au sein du restaurant pédagogique, qui est ouvert quatre jours par semaine à l'heure du déjeuner. Le 1/5^e restant est consacré à des modules théoriques, comme la communication et le droit du travail. ▪ Formation d'assistant-cuisinier à travers le programme de transition professionnelle : Cette formation suit la méthode décrite ci-dessus. La seule différence réside dans le fait que les apprentis signent un contrat de travail et que le module théorique (80 heures prévues contractuellement) est organisé en fonction des disponibilités dans le calendrier de travail.
<p>Contact</p>	<p>Formation Emploi Tremplin (FOR.E.T.) asbl Bd de la 2ème Armée Britannique 27, 1190 Bruxelles http://www.asblforet.be/  Maggy Iglesias (responsable)  +32 23 43 89 45  maggy.iglesias@skynet.be</p>

	SODEXO (Benelux)
Description	<p>Sodexo Benelux est une filiale du Groupe Sodexo, leader mondial des services qui améliorent la qualité de vie, comme les services sur site (par exemple la préparation et la livraison de repas préparés pour les écoles, les maisons de retraite, les universités et les entreprises). L'entreprise compte 4 000 collaborateurs et est implantée dans 1 200 sites en Belgique. Le site de Bruxelles emploie actuellement 400 collaborateurs et compte dans ses effectifs 5 apprentis et 3 jeunes employés dans le cadre d'une convention de stage professionnel spécifique pour découvrir le monde du travail.</p> <p>Sodexo Benelux intervient depuis 15 ans en faveur de la réinsertion professionnelle et de l'amélioration des conditions de vie de populations vulnérables : chômeurs de longue durée, chercheurs d'emplois peu qualifiés, en mettant l'accent sur les jeunes. Sodexo a développé une politique de responsabilité sociale d'entreprise qui est parfaitement intégrée à la stratégie d'entreprise et qui soutient entre autres l'égalité des chances pour tous (les NEET dépendant de cette initiative).</p> <p>SODEXO forme principalement des jeunes aux 5 métiers suivants : assistant-cuisinier, commis de salle, vendeur, technicien, agent administratif.</p>
Méthodologie	<p>Sodexo est en contact étroit avec des centres de formation. Chaque jeune stagiaire est sélectionné au centre de formation en fonction des besoins de la société. Une rencontre sur site est alors organisée entre le stagiaire, son tuteur et un membre du service RH. Cette première rencontre est suivie d'un stage de découverte d'un ou deux jours. Le stagiaire est ensuite intégré à l'équipe de Sodexo et participe progressivement aux activités de Sodexo. Un référent du centre de formation vient régulièrement dans l'entreprise pour contrôler et évaluer l'apprentissage.</p> <p>La société met en œuvre une politique de formation qui peut être décrite comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les responsables de site Sodexo sont formés dans les domaines de la gestion d'équipe, de la communication et de la sensibilisation à la diversité culturelle. ▪ Un superviseur est désigné pour chaque apprenti. Le superviseur est sélectionné en fonction de son expérience professionnelle et de ses compétences pédagogiques. ▪ La politique de formation de Sodexo permet au jeune stagiaire ou apprenti d'acquérir de nouvelles compétences essentielles pour son évolution professionnelle. La société applique d'ailleurs une politique de mobilité interne et tend à embaucher les apprentis au terme de leur formation.
Contact	<p>Sodexo Boulevard de la plaine 15, 1050 Bruxelles, Belgique http://be.sodexo.com  Christiane Dethier (Partenaire RH)  +32 499/565872  christiane.dethier@sodexo.com</p>

	FEDERACIÓ D'HOSTALERIA DE LES COMARQUES DE GIRONA
Description	<p>La Fédération d'hôtellerie est l'entité qui représente le secteur de l'hôtellerie dans la province espagnole de Gérone. Fondée en 1977, la Fédération d'hôtellerie pour la région de Gérone compte en son sein onze associations régionales, chacune composée d'établissements tels que, des hôtels, des auberges, des campings, des restaurants, des bars, des cafés et des discothèques. La Fédération regroupe aujourd'hui 4 500 entreprises fédérées.</p> <p>La base de l'activité de la Fédération repose sur son rôle d'interlocuteur de référence entre les partenaires de service du secteur de l'hôtellerie et les administrations publiques, en particulier s'agissant des politiques et des mesures en faveur du développement économique et de l'amélioration de l'activité professionnelle. Elle veille à la diffusion des réglementations et des accords susceptibles d'avoir une incidence sur les partenaires. La FHCG prend également en charge l'organisation d'activités, d'événements, de conférences et de rencontres annuelles du secteur pour favoriser la coopération et le partage d'opinion sur l'évolution du secteur et ce, en vue de développer et de stimuler le secteur du tourisme et de l'hôtellerie dans la région.</p>
Méthodologie	<p>La Fédération parle pour tous les membres du secteur et les entreprises associées. Tous s'appuient sur une méthodologie basée sur le tutorat ou l'accompagnement pour accueillir les nouveaux employés.</p>
Contact	<p>Carrer Montnegre, 48-50 17006 Gérone www.gihostaleria.org  Marina Figueras  +34 972224344  comunicacio@gihostaleria.org</p>

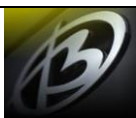
 <p>GRUP fundació Ramon Noguera</p>	<h2 style="text-align: center;">Fundació Ramon Noguera</h2>
<p>Description</p>	<p>Le groupe Ramon Noguera est une organisation à but non lucratif qui vise à améliorer la qualité de vie des personnes atteintes de déficience intellectuelle et celle de leur famille.</p> <p>Il garantit la qualité de vie des personnes ayant une déficience intellectuelle en leur offrant l'accompagnement individuel dont elles ont besoin dans tous les aspects de leur bien-être personnel, de la participation à la vie sociale et de l'autodétermination.</p> <p>Gamme de services :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jardinage et entretien des espaces verts • Ménage et nettoyage industriel • Lavage de voitures • Magasin de vêtements et accessoires • Libre-service de blanchisserie et de repassage
<p>Méthodologie</p>	<p>Le groupe dispose d'une unité d'assistance par l'activité professionnelle (UAAP) qui vise à garantir l'intégration sociale et professionnelle et améliorer ainsi la qualité de vie des travailleurs présentant une déficience intellectuelle. La méthodologie s'articule autour de trois axes :</p> <p>A) Travail personnalisé : le travail a été préparé de façon individuelle pour chaque travailleur atteint de déficience intellectuelle du centre d'emploi spécial et se présente sous la forme d'un apprentissage afin d'optimiser la capacité de chaque individu dans son travail.</p> <p>B) Formation : le groupe a développé un nouveau programme de formation destiné aux travailleurs atteints de déficience intellectuelle et il vise à fournir un cadre de travail favorable pour parvenir au développement personnel et professionnel des personnes atteintes de déficience.</p> <p>C) Formation individuelle : il réalise des évaluations continues des compétences individuelles et des travaux réalisés dans les différents domaines, encourageant l'autonomie sur le lieu de travail, contrôlant les habitudes de travail, offrant une formation sur la santé et la sécurité au travail et adaptant la formation à l'emploi.</p>
<p>Contact</p>	<p>FUNDACIÓ RAMON NOGUERA C/Indústria 22, 17005 Girona http://grupfrn.cat/</p> <p> Marina Molina (Chef de projet)</p> <p> +34 97 22 37 611</p> <p> mmolina@grupfrn.cat</p>

 <p>THE IMPERIAL HOTEL CORK with escape spa</p>	<p style="text-align: center;">Imperial Hotel</p>
<p>Description</p>	<p>L'Imperial Hotel est l'hôtel le plus central de la ville de Cork. Ce quatre étoiles familial du groupe Flynn Hotel occupe un immeuble vieux de 200 ans qui, après d'importantes restaurations, allie superbement le neuf et l'ancien. Sa situation à l'entrée du quartier des affaires de Cork en fait l'endroit idéal pour une clientèle professionnelle.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>Les jeunes sont recrutés localement et doivent posséder les qualifications requises pour le poste concerné au sein de l'hôtel.</p> <p>Lors de notre recherche, un point portant sur la sélection a été fréquemment mis en avant : il s'agit de l'importance que donne la direction de l'hôtel à l'apparence, au mode vestimentaire et au comportement du candidat ou de la candidate. Le fait de démontrer de « bonnes manières » lors de l'entretien constitue également un point positif.</p> <p>L'évolution des jeunes candidats embauchés pour les emplois les plus subalternes du secteur de l'hôtellerie (comme la plonge en cuisine) est suivie dans le temps. S'ils démontrent la bonne attitude et mettent suffisamment d'ardeur à la tâche, ils se voient offrir par la suite des postes plus intéressants. « On leur donne une chance » : c'est ainsi que ce processus informel d'évaluation a été qualifié. Il est donc possible, pour de jeunes travailleurs ambitieux, de progresser sur le secteur -, à condition d'avoir la bonne attitude et de ne pas reculer devant le travail.</p> <p>Les dures réalités du travail dans le secteur hôtelier peuvent rendre une carrière dans l'hôtellerie peu attractive aux yeux des NEET. Journées de travail particulièrement longues, horaires qui ne favorisent pas la vie sociale : c'est une vie qui n'est pas nécessairement faite pour tout le monde, mais si cela permet d'acquérir des compétences utiles et applicables à d'autres emplois, cela vaut la peine d'y penser.</p>
<p>Contact</p>	<p> Tim Head Porter Cork, Ireland</p> <p> +353 21 4274040</p>

 <p>HOTEL LLEGENDES DE GIRONA CATEDRAL ****</p>	<p>HOTEL LLEGENDES DE GIRONA</p>
<p>Description</p>	<p>« NOUS NE VENDONS PAS DES CHAMBRES, NOUS OFFRONS DES ÉMOTIONS ». Tel est le message publicitaire utilisé par l'Hotel Llegendes de Gérone. D'après la légende, l'évêque Narcisse, Saint patron de Gérone et martyr, a vécu entre 304 et 307 après J.-C dans cette imposante demeure. Un jour, alors qu'il était poursuivi, il sauta par une fenêtre et laissa son empreinte dans la direction opposée afin d'envoyer ses poursuivants dans la mauvaise direction. Personne ne le retrouva jamais.</p> <p>Parmi les célébrités plus récentes, Mark Zuckerberg, Priscilla Chan et les frères Roca (propriétaires du El Celler de Can Roca élu meilleur restaurant du monde en 2013 et 2014) ont également séjourné dans cet hôtel.</p> <p>Son décor, orné de plus d'une centaine de bustes, bas-reliefs et autres œuvres d'art en marbre, fait de l'hôtel un véritable musée. Chaque chambre porte le nom d'une légende. L'hôtel présente à ses clients 42 histoires et légendes magiques de Gérone dans neuf langues différentes et en Braille.</p> <p>Il bénéficie d'une situation privilégiée dans la vieille ville, à deux pas de la cathédrale et du « Call Jueu », le quartier juif de Gérone.</p> <p>C'est une adresse incontournable dans le domaine de l'hôtellerie et de la gastronomie, au même titre que « El Celler de Can Roca » et de plusieurs autres restaurants de qualité de la ville.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>Dès son arrivée, l'apprenti se voit attribuer un conseiller/tuteur qui l'accompagne tout au long de son intégration. Le contact avec l'équipe de direction est permanent afin d'avoir constamment un réel suivi et de ne laisser aucun détail au hasard. L'environnement amical de l'hôtel permet aux nouveaux arrivants de s'intégrer très rapidement et de se sentir appréciés et accompagnés tout au long du processus.</p> <p>L'hôtel leur propose quelques objectifs à court terme, puis analyse les résultats. La méthode consiste à laisser au jeune la possibilité de se tromper et d'analyser par lui-même le pourquoi et le comment de son erreur, afin de lui permettre d'améliorer le processus. La direction de l'hôtel accueille favorablement les avis constructifs des nouveaux arrivants et fait son possible pour donner vie à leurs idées et pour les faire évaluer par l'ensemble de l'équipe. Les jeunes ont la possibilité de réaliser les tâches avec lesquelles ils se sentent le plus à l'aise au départ afin de prendre rapidement confiance en eux et dans le travail qu'ils sont capables de fournir.</p> <p>Le respect du protocole est une notion très importante dans le secteur de l'hôtellerie. L'attitude auprès des clients, l'image de marque, la culture et la philosophie de l'entreprise sont des piliers fondamentaux de la formation des salariés. Ces derniers sont indissociables du contenu de la formation car tous évoluent dans un environnement collaboratif.</p>
<p>Contact</p>	<p>HOTEL LLEGENDES DE GIRONA Boulevard de la plaine 4, 17004 Girona www.llegendeshotel.com  ANNA MALLART VALLMAJÓ  +34 972220905  info@llegendeshotel.com</p>

Métallurgie

 <p>INDCAR</p>	<p align="center">INDUSTRIAL CARROCERA ARBUCIENSE S.A., INDCAR</p>
<p>Description</p>	<p>Industrial Carrocera Arbuciense S.A. est une société privée espagnole. Indcar est spécialisée dans la fabrication de carrosseries de minibus et de fourgons adaptés au transport des passagers, suivant les directives requises par le marché en matière de qualité, de sécurité et de confort. Les principales valeurs de l'entreprise sont la technologie, la sécurité, le design et l'environnement. L'entreprise emploie 150 personnes et forme 3 à 4 élèves par an.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>L'entreprise a conclu un accord avec le lycée d'Arbúcies et le département de l'éducation du gouvernement de Catalogne, intitulé « Alternance simple ». Pendant la première année de cours, l'élève suit une formation théorique et pratique au lycée, suivie d'une formation pratique de 350 heures dans l'entreprise. Les deux modules de formation doivent être réussis pour valider l'année. Au cours des deuxième et troisième années de cours, l'élève effectue les mêmes tâches, mais en ayant cette fois un contrat d'apprentissage dans l'entreprise. Il est encadré par un tuteur au lycée et par un employé responsable dans l'entreprise. L'entreprise fournit aux apprentis les outils et les ressources nécessaires ainsi que la flexibilité dont ils ont besoin pour pouvoir étudier en parallèle.</p>
<p>Contact</p>	<p>INDUSTRIAL CARROCERA ARBUCIENSE S.A. POLÍGON INDUSTRIAL TORRES PUJALS 4 17401 ARBÚCIEN, ESPAGNE http://www.indcar.es/en  Judit Ferrés (Responsable RH)  +34 972 860165  judit.ferres@indcar.es</p>



BEULAS

Description

BEULAS, SAU est une entreprise familiale qui a démarré son activité en 1934 et s'est développée régulièrement sur trois générations. 1934 - 1936 : création de Beulas Bodyworks par Ramon Beulas et Narcis Pujol.

L'entreprise construisait des carrosseries en bois en exploitant la zone boisée environnante. Dans les années 1930, son effectif était de 12 employés. Pendant la guerre civile en Espagne, Beulas a construit des carrosseries d'ambulance pour l'armée. Après la guerre, les carrosseries étaient personnalisées à la demande. La production était de 6 unités par an. Les années 1950 ont été des années de transition. L'entreprise était passée à 40 employés et construisait des carrosseries en bois, en métal ou alliant les deux matériaux. De 1963 à 1966, la surface de l'entreprise a été étendue de 900 mètres carrés. Beulas a commencé à produire des châssis avec moteur à l'avant et moteur à l'arrière d'une longueur de 12 mètres accueillant 59 sièges. De 1975 à 1977, l'entreprise a créé, conçu et entièrement personnalisé sa nouvelle carrosserie BEULAS 75. Les locaux de l'usine ont à nouveau été agrandis de 3 400 mètres carrés, pour atteindre une surface de près de 10 000 mètres carrés. De 1988 à 1992, l'usine a été étendue de 4 000 mètres carrés supplémentaires et le nombre total d'employés est passé à 96. Les exportations ont fortement augmenté de 1993 à 1999 (Allemagne, Angleterre). Beulas a commencé à participer à des salons internationaux. En 2005, l'entreprise employait 190 personnes et produisait 200 unités par an.

Ses nouveaux modèles intègrent des améliorations technologiques majeures. Ses principaux produits d'exportation sont aujourd'hui les minibus équipés de 18 à 35 sièges. L'entreprise met tout en œuvre pour fournir des minibus de grande qualité, fiables et rentables.

Méthodologie


Plusieurs entreprises de carrosserie d'Arbúcies, ville leader du secteur de la carrosserie en Espagne, ont demandé à la fin des années 90 que des décisions soient prises pour satisfaire les besoins de formation dans cet environnement industriel évolutif. Les constructeurs de carrosserie se sont alliés pour créer un nouveau cursus professionnel dans le lycée public d'EFPP d'Arbúcies. Forts de leur position prépondérante dans la construction de carrosserie en Espagne, ils ont conçu le *parcours d'alternance* en collaboration avec le département de l'Éducation de Catalogne pour permettre aux entreprises d'attirer les personnes qualifiées dont elles ont besoin pour occuper les postes requis. La plupart des constructeurs sont des entreprises familiales qui ont su étendre leurs activités à l'international grâce à la qualité de leur travail.


Les élèves suivent une formation initiale théorique au lycée d'EFPP, puis un parcours de formation pratique dans l'entreprise (350 h). L'évaluation porte sur ces deux aspects de la formation. Après la première année, l'élève suit quasiment le même parcours, mais en signant cette fois un contrat d'apprentissage avec l'entreprise. L'élève est suivi par un tuteur au lycée et par un employé responsable dans l'usine. Il dispose des outils, des matériaux et de la flexibilité dont il a besoin pour réussir à accomplir toutes ses tâches. Après 3 ans, il peut devenir membre du personnel de l'entreprise ou choisir de poursuivre ses études à l'université pour obtenir un diplôme d'ingénieur.

Contact





BEULAS S.A.U , C. Riera Xica, s/n, 17401 ARBÚCIES, España





<http://beulas.net/>





 Dolors Beulas, Directeur commercial





 +34 972 860400

 info@beulas.net





 Mercedes-Benz	<h2 style="color: #0056b3;">Garatge Plana Concessionari Mercedes Benz</h2>
Description	<p>Ce concessionnaire agréé Mercedes-Benz a plus de 70 ans d'expérience dans le secteur de l'automobile. Son activité s'articule autour de la vente de véhicules neufs, de véhicules professionnels et de véhicules d'occasion, de la réparation de voitures, fourgons et camping-cars ainsi que d'un service complet pour les camions, la réparation et la peinture de tout véhicule.</p> <p>Mercedes Benz dispose de 4 usines dans l'agglomération de Gérone : Gérone, Blanes, Vilamallà et Monràs.</p> <p>Toutes sont spécialisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'unité de Gérone gère la vente et l'après-vente de services de réparation de carrosserie et de peinture pour les voitures, les camions et les fourgons. - Les 3 autres usines gèrent uniquement la vente et l'après-vente de voitures et de fourgons.
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - La première semaine est consacrée à l'apprentissage des procédures (en ligne), des informations sur la marque, des modèles Mercedes Benz, des risques professionnels, des procédures de sûreté et de sécurité, etc. Les équipements et le programme sont gérés à l'échelle de l'entreprise. - Pendant 2 ou 3 mois, l'apprenti est accompagné par une personne expérimentée, sans jamais être seul. - Pendant 3 mois, il travaille de façon autonome, sous supervision, généralement dans le service de maintenance technique des véhicules. <p>→ À ce stade, l'employé est évalué : attitude, capacité d'adaptation, motivation. Il doit obtenir au moins 80 % des points totaux de l'évaluation pour pouvoir continuer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Après la première année, le nouvel employé peut commencer la <i>formation professionnelle</i>. Cette formation porte sur les métiers de technicien de maintenance, technicien systèmes et technicien de diagnostic. Le processus peut durer plusieurs années, jusqu'à la réalisation de tous les modules du programme. Il s'agit d'un programme progressif. Il faut d'abord devenir un employé à part entière pour pouvoir, par la suite avoir davantage de responsabilités et un meilleur salaire. → Pour conserver son statut, l'employé doit participer aux formations sur les nouveaux modèles et les nouveaux moteurs. - Puis il peut suivre le programme de formation continue - Ensuite, l'employé peut entreprendre un processus de <i>spécialisation</i>.
Contact	<p>GARATGE PLANA CONCESSIONARI MERCEDES BENZ Ctra. Nacional II, km. 711, Fornells de la Selva, España</p> <p> Ricard Ventura (Service après-vente)</p> <p> +34 972 476969/ +34 690134813</p> <p> csf.gplana@mercedes-benz.es</p>

	<p style="text-align: center;">AUDI Brussels S.A/N.V</p>
<p>Description</p>	<p>La marque Audi a un site d'assemblage à Bruxelles qui se spécialise dans la production d'automobiles Audi A1. En 2014, AUDI Brussels a produit 115 377 voitures. Son effectif était de 2 531 employés. L'entreprise forme actuellement 12 apprentis. Le programme de formation développé à Bruxelles repose sur les bonnes pratiques et la longue expérience des Allemands en matière d'apprentissage. La succursale d'AUDI en Belgique considère que c'est une vraie réussite. L'entreprise se voit en effet comme un pionnier du domaine en Belgique. Ce projet de formation spécifique fait partie de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise. Une politique qui a été spécialement adaptée à l'usine pour favoriser l'ancrage territorial de la société.</p> <p>Le système d'apprentissage allemand a également été adapté pour répondre aux besoins locaux. En effet, le projet de formation développé par AUDI Brussels se concentre sur deux types de professions pour lesquelles l'entreprise connaît une pénurie de main-d'œuvre : technicien d'installation et technicien de maintenance. Le projet a été mis en place par l'entreprise pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apporter une solution directe au problème de pénurie de main-d'œuvre, en s'impliquant dans le processus de formation. • initier une situation « gagnant-gagnant », en offrant une perspective d'emploi aux jeunes et en trouvant des candidats qui répondent parfaitement aux besoins de l'entreprise (connaissances et compétences pour des postes en rapport avec leur domaine d'activité). • former des jeunes à des emplois qualifiés exigeant un haut niveau de compétences techniques.
<p>Méthodologie</p>	<p><u>Le programme d'apprentissage.</u></p> <p>Le programme proposé par AUDI Brussels a été conçu et développé en étroite collaboration avec deux écoles partenaires.</p> <p>Les élèves du lycée qui choisissent de suivre ce parcours de formation spécifique répartissent leur temps entre l'école et l'entreprise. Au cours des deux premières années d'apprentissage, ils sont dans l'entreprise 300 heures par an et le reste du temps à l'école. Pendant la dernière année, les élèves sont en complète immersion dans l'entreprise, où ils suivent des cours théoriques et pratiques. <u>Supervision par les tuteurs</u> (membres du personnel attachés à la formation au sein de l'entreprise) :</p> <p>Les 12 apprentis sont supervisés par 30 tuteurs, qui font partie du personnel de l'entreprise. La plupart n'ayant pas au départ les compétences pédagogiques requises, un programme de « formation du formateur » a été développé en coopération avec les écoles partenaires afin de leur fournir les connaissances de base dans ce domaine.</p>
<p>Contact</p>	<p>AUDI Brussels S.A/N.V Boulevard de la 2^{ème} armée britannique, 201 1190 Bruxelles, Belgique http://www.audibrussels.com  Andreas Cremer (Secrétaire général)  +32 2 348 2402  andreas.cremer@audi.de</p>





	<h2 style="color: blue;">l'Outil</h2>
<p>Description</p>	<p>L'Outil est ce qu'on appelle une Entreprise de formation par le travail (EFT). Ce type d'entreprise présente la spécificité de fournir une formation dans des situations réelles de travail (sur site et/ou dans des ateliers). Elle offre un support individuel pour permettre aux personnes ayant des difficultés d'intégration d'avoir accès au marché du travail. Ces entreprises sont considérées comme faisant partie de l'Économie sociale.</p> <p>Pour exercer sous ce statut, les entreprises de formation par le travail doivent obtenir l'accord de la région. Elles doivent satisfaire des critères spécifiques définis par décret : les stagiaires doivent avoir plus de 18 ans, être enregistrés en tant que demandeurs d'emploi et ne doivent pas avoir obtenu de diplôme de fin d'études secondaires.</p> <p>Basé à Namur (Wallonie), l'Outil dépend du Centre public d'action sociale (CPAS), un organisme public local qui offre une large gamme de services sociaux.</p> <p>L'Outil forme 30 jeunes en situation de décrochage à des professions en rapport avec la rénovation de bâtiments et la ferronnerie d'art.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>Au départ, le stagiaire travaille sur son projet professionnel avec un agent d'insertion. Les aspects sociaux et techniques sont évalués tout au long de la formation afin de réajuster si nécessaire les choix du départ.</p> <p>L'équipe pédagogique se réunit une fois par mois. Le tuteur responsable du stagiaire présente aux autres membres de l'équipe les progrès effectués et les difficultés rencontrées. L'objectif de ces réunions est de parvenir à une vision commune puisqu'une approche pluraliste permet de mieux comprendre les qualités du stagiaire et ses difficultés. Il permet également de développer des mécanismes de solidarité, et de créer un cadre solide et rassurant dans lequel le stagiaire peut évoluer.</p> <p>Les stagiaires de l'Outil développent leurs compétences au contact des clients, sous la supervision du chef d'équipe. Le chef d'équipe joue également le rôle d'accompagnateur pour une petite équipe de 5 stagiaires et il a suivi une formation spécifique pour occuper cette fonction.</p> <p>L'Outil est la première étape du développement professionnel du jeune stagiaire ; c'est à ce moment-là qu'il acquiert des compétences de savoir-être et de savoir-faire. Une fois cette première étape terminée, l'équipe pédagogique aide le stagiaire à développer davantage son projet professionnel. Le stagiaire peut choisir de suivre une formation diplômante ou de terminer son immersion dans l'entreprise par le biais d'un stage professionnel.</p>
<p>Contact</p>	<p>CISP-EFT l'Outil du CPAS de Namur Rue Asty Moulin 5, 5000 Namur, Belgique</p> <p> Dewinter Annick (responsable)</p> <p> +32 4 96 219976</p> <p> annick.dewinter@cpasnamur.be</p>

	PSA Peugeot
Description	<p>PSA Peugeot Citroën est solidement ancré sur le territoire français après 200 ans d'histoire industrielle.</p> <p>Le groupe a produit 919 900 véhicules en 2013. Cela représente une contribution de 4,5 milliards d'euros à la balance commerciale du pays. 85 % de ses moteurs et boîtes de vitesse et 33 % de ses automobiles sont fabriqués en France.</p> <p>En 2013, PSA Peugeot Citroën a vendu plus de 2,8 millions de véhicules, dont 42 % hors d'Europe. Bien que le groupe soit toujours très présent en France avec 83 930 employés et en Europe (hors France) avec 62 664 employés, il a décidé de se développer dans trois régions clés : la Chine, l'Amérique Latine et la Russie. Ces zones géographiques, dans lesquelles vivent et travaillent 48 088 collaborateurs du Groupe, sont en effet des moteurs de la croissance mondiale et leur conquête génère des besoins importants de mobilité.</p>
Méthodologie	<p>L'entreprise a mis en œuvre une politique RSE forte qui a fait ses preuves et qui est étroitement liée au territoire. Elle promeut la diversité et la cohésion sociale.</p> <p>Elle travaille « main dans la main » avec les acteurs sociaux locaux et Pôle Emploi. Sa politique RH doit lui permettre d'atteindre l'objectif de 25 % de recrutement d'apprentis ou d'anciens apprentis en CDI en 2016.</p> <p>Les formateurs sont initiés aux besoins spécifiques des personnes défavorisées. Ils sont accompagnés sur le terrain par les tuteurs des apprentis et utilisent une approche intergénérationnelle. Il s'agit d'emplois spécifiques à temps plein dans l'entreprise. Des réseaux sont mis en place pour connecter les apprentis avec leurs collègues ou d'anciens apprentis et des cérémonies de remise de diplôme sont organisées pour valoriser l'obtention des certificats professionnels. Les emplois proposés répondent à la pénurie de main-d'œuvre sur le territoire.</p>
Contact	<p>45 Rue Jean Pierre Timbaud 78300 Poissy, France http://www.psa-peugeot-citroen.com/en</p> <p> Xavier GUISSÉ, Directeur RH et Responsable RSE</p> <p> +33 (0)6 70 21 02 06</p> <p> xavier.guisse@mpsa.com</p>





	<h2 style="color: #0056b3;">Boliden Tara Mines</h2>
<p>Description</p>	<p>Boliden Tara Mines est une mine souterraine de zinc, la plus grande d'Europe et la neuvième au niveau mondial.</p> <p>Acquise par Boliden au début de l'année 2004, elle est en production depuis 1977. Plus de 80 millions de tonnes de minerai ont été extraites depuis l'ouverture de la mine. Chaque année, environ 2,6 millions de tonnes de minerai sont extraites pour la production de concentré de zinc et de plomb.</p> <p>Les réserves de minerai et de ressources minérales ont augmenté par le biais des explorations et des acquisitions. Ces dernières années, la mine de Tara a cherché à réduire ses coûts (coûts au comptant) en réalisant des investissements pour améliorer la productivité et réaliser des économies.</p> <p>Boliden Tara Mines emploie 600 personnes en Irlande.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>L'entreprise a mis en place un processus de sélection très rigoureux pour le recrutement d'apprentis ingénieurs. Les jeunes sont recrutés localement et ont les diplômes requis pour l'apprentissage du métier. L'entreprise exige par ailleurs qu'ils aient un comportement adapté, une forte motivation et une bonne éthique professionnelle.</p> <p>Le candidat sélectionné suit un apprentissage structuré basé sur une formation en alternance en entreprise et théorique. Tout au long du processus, ses progrès font l'objet d'un suivi minutieux. Un spécialiste des ressources humaines est par ailleurs disponible pour résoudre les difficultés éventuelles.</p> <p>Toutes les informations en rapport avec la formation, y compris les tests et les résultats, ainsi que les réussites et/ou les spécialités, sont enregistrées dans le journal de bord de l'apprenti. Ces entrées sont vérifiées de façon indépendante par le prestataire de la formation et/ou l'entreprise</p> <p>En Irlande, les apprentis sont souvent encouragés à élargir leurs compétences pratiques à l'issue de la formation en travaillant dans d'autres entreprises. Ils peuvent ainsi acquérir de nouvelles compétences et expériences professionnelles. À ce stade de son développement, un jeune est généralement considéré comme un « ouvrier qualifié ». Ce n'est qu'au terme de ce processus informel qu'il est qualifié de « maître ouvrier ».</p>
<p>Contact</p>	<p>Knockumber Road, Navan, Co. Meath, Ireland</p> <p> Eoghan O Neill, Responsable RH</p> <p> +353 46 90 82 00</p> <p> Eoghan.oneill@boliden.com</p>





	ArcelorMittal
Description	<p>Avec une capacité annuelle optimale de production d'environ 92,5 millions de tonnes d'acier brut, et 209 000 employés dans 60 pays, ArcelorMittal est le leader mondial de l'industrie minière et de production d'acier.</p> <p>Présent industriellement dans 19 pays, ArcelorMittal domine les principaux marchés mondiaux de l'acier comme l'automobile, la construction, les appareils électroménagers et le conditionnement, en proposant une technologie et une R&D avancées, de grandes capacités d'approvisionnement en matières premières et des réseaux de distribution uniques.</p> <p>La philosophie du groupe est principalement articulée autour de la production d'un acier durable en toute sécurité. La sécurité est au cœur de ses priorités et son objectif est de devenir l'entreprise minière et de production d'acier la plus sûre au monde.</p> <p>L'entreprise s'est engagée à tenir sa promesse de « transformer l'avenir ». Pour cela, les valeurs qui la guident sont la durabilité, la qualité et le leadership.</p>
Méthodologie	<p>ArcelorMittal travaille en étroite collaboration avec les centres de formation. Une fois la liste des candidats établie, il contacte ces derniers par téléphone afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment motivés et qu'ils connaissent l'entreprise.</p> <p>Puis, pendant la phase de recrutement, il travaille avec le tuteur pour répondre autant que possible aux attentes de l'entreprise.</p> <p>Pendant la phase de sélection, des tests de forme physique sont effectués</p> <p>Une fois les candidats sélectionnés, il crée un dossier scolaire qui sera mis à jour tout au long de l'apprentissage, en collaboration avec le tuteur et le service RH.</p>
Contact	<p>Dunkerque Service RH 3031 rue du Comte Jean – CS 52508 F-59381 Dunkerque Cedex 1 France http://corporate.arcelormittal.com/</p> <p> Sylvie Guillaudeau Responsable RH Recrutement Mobilité</p> <p> +33 3 2829 7770</p> <p> sylvie.guillaudeau@arcelormittal.org</p>

Nouvelles technologies

	<h3>Fondation Accenture</h3>
<p>Description</p>	<p>Accenture, référence mondiale du conseil et de la technologie, accompagne les grandes entreprises et les gouvernements dans toutes les phases des processus, de la stratégie à la mise en œuvre. Cette entreprise internationale est présente dans 120 pays et compte plus de 370 000 employés. Elle bénéficie d'un réseau mondial d'excellence et d'une méthodologie reconnue qui lui assurent son expertise et sa performance dans de nombreux secteurs : banque/assurance, secteur public, télécommunication, aérospatial, réseaux d'énergie, santé, consommation grand public, médias, tourisme, automobile.</p> <p>À notre époque de mutations technologiques, Accenture booste les performances de ses clients grâce à des solutions qui optimisent leurs organisations, leurs offres produits, leurs canaux de distribution et leurs relations clients.</p> <p>Convaincu que la diversité est propice à la performance, Accenture cherche à créer un environnement permettant à chacun de s'épanouir professionnellement et de mener une carrière satisfaisante. Cet environnement reconnaît que chacun est unique et promeut le respect, la réussite personnelle et la gestion responsable.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>La fondation Accenture a recruté 50 apprentis en France par le biais de son service RSE, qui fait le lien avec le personnel d'encadrement.</p> <p>Des tuteurs, les « conseillers carrière », sont sélectionnés selon les groupes-cibles d'apprentis NEET et d'apprentis en situation de handicap.</p> <p>Les « tuteurs-passeport » se spécialisent sur ce groupe-cible et reçoivent une formation auprès d'associations actives dans l'inclusion. Les postes adaptés pour les NEET sont ceux de concepteurs Web, de gestionnaire de communauté, de consultant analytique Web et de consultant en cyber sécurité. Ce sont des postes parfaitement adaptés aux NEET, car ils n'exigent pas un niveau scolaire élevé.</p> <p>Les jeunes sont motivés et recrutés par le biais d'événements autour de l'emploi et de journées d'accompagnement.</p>
<p>Contact</p>	<p>Fondation Accenture, 118, avenue de France, 75013 Paris</p> <p> Angelina Lamy, Manager et Responsable RSE France, Pays-Bas et Belgique</p> <p> +33(0)6 32 73 63 38</p> <p> angelina.lamy@accenture.com</p>

	<p style="text-align: center;">BTM Sound</p>
<p>Description</p>	<p>Créée en 1992, BTM SOUND SL est une société qui vise à fournir un service complet dans le montage et la production de spectacles et d'événements sociaux.</p> <p>L'entreprise est devenue une marque de référence et un modèle de professionnalisme dans le secteur. Elle dispose d'une solide expérience dans le monde des spectacles de son et lumière et des événements d'entreprise.</p> <p>Aujourd'hui, elle étend ses activités à la conception et la construction de tous types de projets ou espaces et doit s'adapter pour répondre aux besoins des clients.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>L'entreprise assigne aux apprentis une personne de référence au sein de son personnel, qui joue le rôle de tuteur / accompagnateur. Les apprentis travaillent toujours à ses côtés et même s'ils n'effectuent pas les mêmes tâches que leur référent, ils restent toujours auprès de lui car l'équipement est très fragile et très coûteux et l'entreprise doit éviter tout risque de mauvaise utilisation. En outre, certaines tâches peuvent être dangereuses, notamment la manipulation de pièces métalliques. C'est pourquoi l'entreprise doit protéger les jeunes contre les risques de blessure.</p> <p>La formation est basée sur la méthode « apprendre par la pratique », selon laquelle l'expérience s'acquiert par le travail effectif.</p>
<p>Contact</p>	<p>BTM Sound SL Major de Salt, 345 17190 SALT, Espagne www.btmsound.com  Xavier Morell (Directeur général)  +34 972 242927  infor@btmsound.com</p>





	<h2 style="color: #0056b3;">Theo Benning GmbH</h2>
<p>Description</p>	<p>Theo Benning GmbH est une entreprise familiale qui conçoit, construit et teste une large gamme d'équipements électroniques tels que testeurs électriques portables, chargeurs électriques ou circuits imprimés pour différents secteurs. Leur usine irlandaise est située dans la zone industrielle de Whitemill, à Wexford. Theo Benning GmbH compte une centaine d'employés sur ce site.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>Les processus de sélection et de recrutement des apprentis sont très structurés. Les apprentis sont recrutés localement et certains jeunes sont recommandés à l'entreprise par le centre de formation local, le YouthTrain Centre. Le centre, également situé dans la zone industrielle de Whitemill, travaille en étroite collaboration avec l'entreprise. Le centre est équipé pour former les jeunes en informatique de base et en compétences élémentaires d'ingénierie. Les formateurs sont donc bien placés pour évaluer l'adéquation des candidats potentiels à un poste chez Theo Benning GmbH.</p> <p>Pour la sélection des candidats, l'entreprise cherche des personnes motivées avec de bonnes aptitudes pratiques, une déontologie vérifiable et une habileté manuelle suffisante.</p> <p>Le candidat retenu reçoit une formation formelle et informelle structurée sur le terrain pour les tâches qui lui sont attribuées, ainsi qu'une formation externe. La formation est conçue, dispensée et évaluée par plusieurs formateurs spécialisés internes. Ces formateurs ont tous reçu une accréditation au niveau national (norme QQI niveau 6). Les progrès réalisés sont suivis pendant tout le processus et une aide ou un soutien supplémentaires sont disponibles si nécessaire.</p> <p>La direction encourage le développement d'une culture d'entreprise forte basée sur l'amélioration continue et l'engagement des employés dans l'usine. Cette philosophie est portée par le JUMST (Comité de pilotage conjoint des partenaires sociaux), qui a pour mission d'encourager le travail d'équipe dans la pratique sur l'ensemble du site. Tous les employés reçoivent une formation formelle et sont qualifiés conformément aux normes d'accréditation nationales (EQF niveau 4). Un ensemble de compétences variées de résolution de problèmes (brainstorming, diagrammes de Pareto, diagrammes d'Ishikawa, etc.) est couramment utilisé par tous.</p>
<p>Contact</p>	<p>Whitemill Industrial Estate, Wexford, Ireland.</p> <p> Pauline Stamp, Responsable RH</p> <p> +353 53 917 6904</p> <p> pstamp@BENNING.ie</p>

	<p style="text-align: center;">GRN SERVEIS TELEMÀTICS INTERNET</p>
<p>Description</p>	<p>Avant juin 1995 pour les habitants de Gérone, la seule possibilité de se connecter à Internet consistait à passer par des appels téléphoniques longue distance, pour 20 euros de l'heure. C'est alors que les nœuds d'accès local à Internet de GRN Telematics Services, sont entrés en service et ont permis aux habitants d'accéder au Web avec un appel local. GRN fête aujourd'hui ses 20 ans et revient sur les débuts d'Internet un univers auquel GRN a participé depuis sa conception. Ses produits et services en couvrent tous les domaines : connectivité, hébergement de domaines, email, hébergement sur serveurs dédiés et virtuels, téléphonie sur IP, conseil technologique sous Linux, pare-feu, conception Web, mobilité, technologies cloud et toutes les problématiques dernières technologies.</p> <p>Fondée en 1995, GRN s'appuie sur une infrastructure avec serveur BBS Linux. Son expérience de ces systèmes d'exploitation remonte à loin et c'est bien là, la clé de son succès, voire de sa survie comme FAI indépendant. Son parcours a permis à GRN de devenir un consultant Linux. Le nombre d'équipements sous Linux est aujourd'hui impressionnant. Les entreprises l'utilisent pour leurs serveurs de fichiers, leurs bases de données, leurs serveurs Web PHP et MySQL, leurs serveurs mail, leurs pare-feux, leurs proxys, leurs routeurs, etc. GRN aide les utilisateurs à identifier la meilleure solution et à intégrer des produits open source qui répondent spécifiquement à leurs besoins.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>Tutorat</p> <p>GRN insère les nouveaux arrivants dans l'entreprise en leur attribuant un mentor bien intégré, avec un bon niveau technique et les compétences nécessaires pour former les nouvelles recrues. L'objectif est d'enseigner aux nouveaux arrivants les habitudes et prérequis courants tant pour l'entreprise elle-même que pour le monde du travail en général. Nous voulons qu'ils parviennent à un niveau de connaissance élevé sur le fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Mentorat</p> <p>GRN utilise ce processus de mentorat pour les aider à s'adapter. D'anciens membres ou des membres retraités des équipes techniques sont disposés à participer à certaines activités de l'entreprise.</p> <p>Les nouveaux employés ont généralement une bonne formation, ou au minimum une qualification professionnelle fondamentale. Les tâches de l'entreprise exigent une certaine connaissance technique. Ils doivent s'adapter au monde du travail, et à la culture d'entreprise spécifique. Le profil des formateurs doit donc idéalement inclure des compétences psychologiques.</p>
<p>Contact</p>	<p>GRN Serveis Telemàtics Oviedo, 46, 17005 Girona, Espagne www.grn.cat  Esteve Camós. Administrateur  +34 97 22 30 000  esteve@gr.cat</p>



Hewlett-Packard CDS

Description	<p>Hewlett-Packard CDS est une filiale à 100 % de Hewlett-Packard. Bien qu'elle fasse partie intégrante des services Delivery Operations EMEA, il s'agit d'une entité juridique séparée fournissant un vrai service multifournisseurs aux clients HP.</p> <p>L'offre de services HP est réunie dans un portefeuille de services maison HP, fourni à la fois par HP CDS et les équipes de service HP. HP CDS se spécialise dans la fourniture sur site de produits et services multifournisseurs.</p> <p>Hewlett-Packard CDS offre un avantage compétitif au groupe HP grâce à son niveau de performance inégalé dans la fourniture de services et grâce à la qualité qui le rend unique sur son marché :</p> <ul style="list-style-type: none">• La satisfaction client (priorité à la qualité de service) ;• Flexibilité des solutions conçues ;• Efficacité-Coûts (structures dans la fourniture de services ; système de contrôle flexible des inquiétudes).
Méthodologie	<p>HP CDS a créé un Observatoire des technologies et a passé un accord avec l'Université de Gérone et plusieurs institutions d'enseignement dans le cadre duquel l'entreprise supervise des projets d'étudiants et les suit pendant leur période d'apprentissage en entreprise. À la fin du projet ou de la période d'apprentissage, l'entreprise embauche les étudiants intéressés et ayant démontré leur potentiel (plus de 90 % d'embauches) pour six mois. Ces étudiants sont impliqués dans de vrais projets.</p> <p>Afin d'assurer un bon suivi des nouveaux venus et leur adaptation, l'entreprise leur assigne un mentor qui les encadre pendant leur période de travail initiale.</p>
Contact	<p>HEWLETT-PACKARD CDS Emili Grahit, 91 – Narcis Monturiol building Parc Cientific i Tecnològic UdG 17003 Girona, Espagne https://www.hpcds.com/es/</p> <p> Gerard Font (Responsable Fourniture de Services)</p> <p> +34 670 055 906</p> <p> gerard.font@hpcds.com</p>

	<h2 style="color: #0056b3;">Droit et Devoir Asbl</h2>
<p>Description</p>	<p>Droit et Devoir est une entreprise d’insertion belge à but non lucratif qui s’est donné trois missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une mission sociale d'aide à l'accès ou au retour à l'emploi, sur la base de l'hypothèse que l'informatique peut employer des personnes peu qualifiées aussi bien que qualifiées ; • une mission économique, en contribuant à la création d'emplois stables et de qualité ; • et une mission environnementale, par la récupération et la réutilisation du matériel informatique dépassé. <p>L'entreprise tient une boutique de matériel informatique d'occasion et un centre de contact. Cette activité économique s'articule avec la mission d'insertion sociale en offrant trois types d'emplois pour les plus de 18 ans : assembleur d'ordinateur, valoriste et opérateur de centre de contact.</p> <p>L'entreprise emploie 12 personnes et forme entre 80 et 100 personnes par an.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>La formation se base sur une pédagogie centrée sur le travail. Les participants suivent des cours théoriques et participent à des ateliers pratiques et productifs de mise en situation réelle, soit dans les locaux de Droit et Devoir, soit sous forme de stage dans une entreprise externe (jusqu'à 520 heures pouvant y être consacrées).</p> <p>L'entreprise a développé sa propre méthode de soutien personnalisé, 4D.A Excellself, pour traiter les problèmes de manque de motivation. Cette méthode utilise des outils des approches neurocognitives et comportementales pour identifier les mécanismes de motivation en isolant deux catégories : les motivations inconditionnelles (durables et immunes à l'échec) et les motivations conditionnelles (instables, dépendantes des résultats du travail et de sa reconnaissance). Cette approche aide à identifier précisément et objectivement la personnalité de chaque apprenti afin de l'aider à développer son potentiel et à mieux se consacrer à ses projets ou tâches. Cette méthode se traduit concrètement en six étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une évaluation personnelle et professionnelle (introspection) ; • Communication dans différentes situations personnelles et professionnelles ; • Gestion de l'environnement social, économique, culturel et politique ; • Développement d'un projet professionnel ou d'apprentissage ; • Communication sur ce projet ; • Concrétisation de ce projet par des situations réelles en milieu professionnel ; <p>De plus, Droit et Devoir a adopté une approche participative qui remet l'apprenti au centre de son projet professionnel et d'apprentissage en stimulant son expression et sa créativité.</p>
<p>Contact</p>	<p>Droit et Devoir Asbl Rue du Fisch Club, 6 7000, Charleroi, Belgique www.droitetdevoir.com  Bouchaïb SAMAWI (Responsable)  +32 (0)65 37 42 51  general@droitetdevoir.com</p>

4) Recommandations

Cette partie résume les recommandations du projet visant à promouvoir et mettre en place l'apprentissage pour les NEET en Europe. Les études locales ont permis l'émergence de principes généraux. Ces principes servent de base pour les recommandations européennes définies dans le cadre du projet ANEET.

- 1. Stimuler la motivation des NEET en adaptant la méthode d'apprentissage.** La méthodologie doit impérativement être adaptée à la personnalité de l'apprenti, développer son potentiel et dépendre de sa motivation à long terme afin de l'intégrer et de lui donner le contrôle de son projet professionnel.
- 2. Identifier un tuteur spécifique pour accompagner l'apprenti.** Il est essentiel que les NEET bénéficient d'un soutien personnalisé pendant la période d'apprentissage, afin de traiter les questions sociales, les problèmes de motivation ou la rupture anticipée du contrat d'apprenti.
- 3. « Former le formateur ».** Pour une méthode efficace d'apprentissage, les formateurs, instructeurs professionnels ou tuteurs qui sont en contact direct avec l'apprenti et qui représentent le lien entre la théorie et la pratique au sein de l'entreprise devraient avoir au minimum les compétences pédagogiques de base. La méthode pour donner accès à ces compétences pédagogiques devrait être développée en coopération avec les centres de formation qui peuvent eux-mêmes être associés au développement de la méthode d'apprentissage de l'entreprise.
- 4. Adopter une approche terrain et privilégier davantage la pratique que la théorie.** Les jeunes avec un niveau scolaire faible décrochent prématurément de l'école par choix ou par contrainte (à cause de problèmes personnels). Ils considèrent l'approche théorique comme une contrainte et ils ne peuvent pas voir l'amélioration immédiate de leurs compétences. En revanche, avec la méthode « apprendre par la pratique », les NEET sont sur le terrain et peuvent découvrir le travail sous un angle concret. Ils peuvent donc voir très vite les résultats de leurs actions et leur amélioration sous la supervision du tuteur.
- 5. La partie théorique de la méthode d'apprentissage devrait être adaptée à l'objectif professionnel des apprentis.** Les compétences liées aux sujets théoriques généraux ne devraient pas être un obstacle à la réussite de la formation des NEET. La motivation est une vraie force motrice. Pour la stimuler, le choix de la formation et le temps imparti à la formation devraient notamment être déterminés de façon à permettre aux NEET d'identifier la vraie valeur ajoutée pour leur future vie professionnelle.
- 6. Concevoir un plan d'accueil adapté à l'entreprise.** Lorsque les NEET ont un plan d'intégration personnalisé dans l'entreprise, détaillant toutes les étapes de l'apprentissage, les processus et les tâches à effectuer dans le cadre de leur travail, l'intégration au sein de l'équipe de l'entreprise est plus rapide et plus efficace. Les

accompagnateurs référents surveillent et évaluent l'évolution du travail sur le plan technique, mais ils tiennent également compte des aspects cognitifs, psychopédagogiques et sociaux des stagiaires. Cette méthodologie renforce le rôle du mentorat et de l'accompagnement dans le processus. Cette méthode qui se révèle efficace pour l'intégration des personnes atteintes de déficience sur un lieu de travail, peut être étendue à la population générale lorsqu'il s'agit d'intégrer des NEET dans un nouvel emploi et peut être extrapolée aux entreprises ordinaires.

- 7. Créer un tableau des capacités pour l'entreprise.** Une entreprise dispose ou devrait disposer d'une liste de processus/tâches bien définie sur ses unités de production. Lorsqu'un NEET intègre l'entreprise, un tableau personnalisé est développé pour suivre le processus d'apprentissage en insérant une note de compétence pour chacun d'entre eux selon l'évaluation de l'expert. Cet outil est utilisé pour déterminer les processus dans lesquels un apprenti est plus qualifié afin d'être affecté à une fonction définitive. En outre, le tableau d'entreprise complet qui en résulte (matrice des compétences) sert de *vue d'ensemble* des compétences de tous les employés qui peuvent servir de ressource lorsqu'une personne qualifiée spécifique est nécessaire pour combler le manque de personnel, pour apporter un soutien ponctuel à une unité, etc.

- 8. Les entreprises devraient travailler en étroite collaboration avec les acteurs sociaux impliqués dans le soutien professionnel et social des NEET.** Il est important que tous les acteurs impliqués dans le soutien des NEET travaillent ensemble pendant la période de formation et qu'ils partagent les informations relatives aux difficultés que le jeune pourrait rencontrer et qui pourraient nuire à la réussite du programme.