

# Recrutement non discriminant : accueillir un·e jeune en formation en alternance

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Engager des travailleur·euse·s	Gestion des compétences	Méthode

Engager un·e jeune en alternance, c'est choisir un·e collègue qu'on va avoir le temps de former soi-même. C'est aussi l'occasion de valoriser les compétences d'un·e collègue plus expérimenté·e en lui donnant le rôle de tuteur·rice.

<b>Pour quoi</b>	Élargir votre bassin de recrutement
<b>Pour qui</b>	Responsable, gestionnaire
<b>Quand l'utiliser</b>	Avant le recrutement

## Comment l'utiliser ?

L'alternance est une approche de la formation où une partie des compétences est acquise en classe, et l'autre en situation de travail, en situation réelle. Il s'agit donc d'une opportunité de prendre soi-même en main la formation « sur mesure » d'un·e potentiel·le futur·e collaborateur·trice.

## Les trucs pour réussir ?

- › Désignez dans votre équipe un·e tuteur·trice qui sera formé·e à cette fonction ou qui aura fait valider ses compétences. Il existe des soutiens financiers à cet effet, renseignez-vous auprès de votre Fonds sectoriel.
- › Choisissez une formation proche du lieu de travail : le public CEFA, surtout s'il a moins de 18 ans, a une mobilité limitée.



- › Rencontrez le partenaire-formation avant le début du stage pour connaître le contenu de la formation et les objectifs du stage.
- 

## Et après ?

Sensibilisez et mobilisez tout le personnel, préparez le stage avec lui et, le cas échéant, avec les représentant-e-s du personnel. Une fois que vous savez quand le jeune commence, prévenez aussi les bénéficiaires (parents, patients, etc.) pour qu'ils ne se retrouvent pas pris au dépourvu.

---

## Outils associés :

- › Recrutement non discriminant : former après l'entrée en fonction
  - › Recrutement non discriminant : recruter via des stages
-

# ACCUEILLIR UN JEUNE EN FORMATION EN ALTERNANCE



## EN BREF

L'alternance, c'est un investissement RH sur le long terme. L'idée est de participer à la formation de jeunes, une partie de cette formation consistant en une expérience de travail, de longue haleine, chez vous, encadrée par vous avec le soutien de l'école.

## APERÇU / TEASER

Engager un jeune en alternance, c'est choisir un collègue qu'on va avoir le temps de former soi-même. L'exercice est exigeant mais il peut donner de très bons résultats.

Il existe diverses aides, parfois conséquentes, pour vous soutenir dans cet effort, vous et le jeune.

**Un poste de travail à 3 jours/ semaine pendant un à trois ans – le plus souvent deux – voilà le deal que propose l'alternance pour contribuer à la formation de jeunes qui, sans cela, se retrouveront potentiellement marginalisés sur le marché de l'emploi.**

## ENTENDU SUR LE TERRAIN



« Au départ, c'est un Cefa qui m'a contactée et cela tombait bien parce que nous étions en train de réorganiser les aspects administratifs de notre asbl. Une élève a commencé chez nous comme accueillante trois jours par semaine. Elle a été chargée d'une partie des tâches administratives. Il a fallu lui apprendre et lui déléguer, ce dont nous n'avions pas l'habitude. Prenons un seul exemple ; comment fixer un rendez-vous ? Cela n'avait pas encore été formalisé... Décrire la tâche et donc la conceptualiser devenait essentiel. L'accompagnement demande pas mal d'organisation. Au-début, il faut un peu cadrer et il y a beaucoup à transmettre. Donc un certain travail de préparation est important. Ensuite, comme le jeune, vous apprenez par l'expérience ! Après les premiers mois, notre élève s'est mise à prendre de l'assurance, jusqu'à se sentir à l'étroit à l'école, où elle était moins responsabilisée et valorisée. Mais on l'a soutenue pour qu'elle obtienne sa qualification et son CESS. Même si notre asbl a été soutenue financièrement, il faut jouer complètement le jeu de la formation, le jeune n'est pas juste un appoint à bon marché. Il est un plus, car introduire un apprenant dans un système vous oblige à penser

### VOS OBJECTIFS

- + S'engager plus à fond pour les jeunes qu'en accueillant vos stagiaires habituels
- + Former quelqu'un qui va passer un temps conséquent dans votre organisation
- + Prendre en main soi-même et sur mesure la formation d'un potentiel futur collaborateur
- + Permettre un questionnement des pratiques professionnelles pour l'ensemble de l'équipe grâce à l'échange avec les jeunes et la nécessaire pédagogie liée.

ce système. Après deux ans en alternance, l'asbl l'a engagée dans l'équipe administrative. Et nous sommes prêts à recommencer dès que la nécessité s'en fera sentir.»

**Nadia Hichy,**  
gestionnaire de la Maison médicale Espace Temps à Gilly

## RECRUTER UN JEUNE EN FORMATION EN ALTERNANCE, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- L'alternance, c'est une approche de la formation où une partie des compétences sont acquises en classe, l'autre partie en situation de travail en situation réelle. Donc pas de formation en alternance sans employeurs qui jouent le jeu.
- Le jeune travaille chez vous 2,5 à 3 jours semaine tout au long de sa formation, qui dure 1, 2 ou même 3 ans.
- Pour jouer ce rôle formatif et pour supporter l'indemnité de formation du jeune, vous avez la possibilité de mobiliser différents soutiens financiers et l'aide d'un accompagnateur de l'établissement d'enseignement concerné.
- Vous n'avez aucune obligation de réengager le jeune une fois qu'il a fini sa formation, mais vous y serez encouragé, y compris par des aides à l'emploi.
- Vous avez par contre l'obligation de désigner dans votre équipe un tuteur, qui doit être formé à cette fonction ou avoir fait valider ses compétences (5 ans d'expérience dans la fonction suffisent si vous ne comptez pas demander de prime).
  - Avec l'alternance, le tutorat est un peu plus formalisé que dans l'acceptation promue en général par votre fonds sectoriel.
  - Cette obligation n'est pas faite pour vous contrarier : l'alternance, c'est beaucoup de défis à relever pour toutes les parties prenantes, surtout les 2-3 premiers mois, et le tutorat est un réel levier pour que de tels projets réussissent.
- NB : pour être précis, nous faisons référence ici aux formations en alternance qui touchent un public potentiellement éloigné de l'emploi et âgé de moins de 25 ans, à savoir :
  - les Cefa (Centres de formation en alternance), qui sont des écoles secondaires proposant un enseignement qualifiant à horaire réduit pour des jeunes à partir de 15 à 25 ans ;
  - les formations en apprentissage dites « des classes moyennes » (Ifapme en Wallonie ; EFP à Bruxelles) qui, s'ils organisent traditionnellement l'apprentissage pour les métiers artisanaux et du petit commerce, ont aussi développé des filières qui peuvent intéresser le non-marchand, pour des jeunes à partir de 15 ans (mais dont la grande majorité ont plus de 18 ans).

**POUR QUI ?**

**Le travail avec un jeune en alternance est praticable dans n'importe quelle asbl, mais il peut être plus facile dans certains contextes :**

- +** des équipes où il existe un minimum de stabilité (peu de turnover), et où une bonne partie des travailleurs a pu acquérir un certain niveau d'expérience ;
- +** des métiers qui existent déjà au sein de l'équipe ;
- +** nombreuses fonctions dans tous les secteurs non marchands :  
**Cefa :** EXEMPLE  
 aide logistique de collectivité, aide ménager.ère, aide familial.e, aide soignant.e, agent.e d'éducation, commis.e de cuisine, (chef.fe) cuisinier.ère de collectivité, ouvrier.ère d'entretien du bâtiment, technicien.ne de surfaces, ouvrier.ère en blanchisserie, assistant.e réceptionniste/téléphoniste, équipier.ère logistique, auxiliaire administratif.ve et d'accueil, technicien.ne en comptabilité, ouvrier.ère jardinier.ère, surveillant.e équipier.ère en

**LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE**

- Un vrai plus en termes de diversité : l'alternance est une « école de la seconde chance » qui a fait ses preuves. Elle touche essentiellement un public qui, sans ce type de mesures, a généralement trop peu de chances d'accéder à l'emploi. Avec leurs accompagnateurs, les Cefa se donnent les moyens d'accompagner les jeunes sérieusement.
- L'alternance, c'est une manière de multiplier vos canaux de recrutement.
- Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas aller un cran plus loin ?
- Engager un jeune en alternance et même le réengager une fois sa formation finie, cela vaut le coup même si l'asbl recrute peu : moins vous recrutez, moins vous avez le droit à l'erreur.
- Avec l'alternance, vous formez un jeune à votre façon, à partir de votre réalité de terrain, avec le soutien de son école.

**COMMENT S'Y PRENDRE ?**

- Comme employeur du non-marchand, vous avez à votre disposition un coach sectoriel pour l'alternance, hébergé à l'Apef-FE.BI. Si l'aventure vous tente, la première chose à faire, c'est de le contacter pour en parler : il est là pour ça et il vous aiguillera.
  - Il vous aidera à contacter un Cefa si vous n'en connaissez pas,
  - à trouver une formation pour votre tuteur s'il en a besoin,
  - et il vous guidera dans la procédure d'agrément en tant qu'employeur, par laquelle il vous faudra commencer.
  - Il pourra aussi vous conseiller sur des aspects pratiques : sous quel type de contrat engager le jeune ? Quand et comment demander des aides ?
- Choisissez une formation proche du lieu de travail : le public Cefa, surtout s'il a moins de 18 ans, a une mobilité limitée.
- Rencontrez le partenaire formation avant le début du stage pour connaître le contenu de la formation et les objectifs du stage.
  - Avec lui, examinez une à une les compétences qui seront attendues du jeune en bout de course, et le moment auquel elles vont être travaillées à l'école.
  - Si certaines correspondent à des tâches qui n'existent pas dans votre organisation, négociez des solutions pragmatiques.
  - Demandez au Cefa s'il a d'autres attentes à votre égard : participer à la présentation du TFE ? A un jury ? etc.
- Sensibilisez et mobilisez tout le personnel, préparez le stage avec lui et, le cas échéant, avec ses représentants. Une fois que vous savez quand le jeune commence, prévenez aussi vos publics (parents, patients, etc.) pour qu'ils ne se retrouvent pas devant le fait accompli.

**logistique sportive,  
etc.**

**Classes moyennes :**

**EXEMPLE** cuisinier,  
ère de collectivité,  
infographiste,  
installateur.trice-  
réparateur.trice  
en mini- et micro-  
ordinateurs, etc.

- Aller le plus loin possible dans l'idée d'organiser l'accueil du jeune de la même manière que celui de n'importe quel collègue.
- Combien cela coûte ?
  - Contrairement aux stages classiques de l'enseignement secondaire ou des Hautes écoles, le jeune est sous contrat et touche une indemnité d'apprentissage selon son niveau de qualification.
  - La rémunération du jeune et les aides aux employeurs dépendront du type de contrat signé avec le jeune.
    - > Le contrat d'alternance est la formule promue par les régions et la FWB.
    - > La plupart des Fonds sectoriels du non-marchand soutiennent plutôt le contrat de travail classique à mi-temps (CDI ou CDD).
  - Si votre fonds sectoriel ne couvre pas l'indemnité du jeune, optez pour le contrat d'alternance,
    - > l'indemnité du jeune sera fonction de son avancement dans sa formation (niveau A : 265,64 € bruts/mois ; niveau B : 375,02 € bruts/mois ; niveau C : 500,03 € bruts/mois) ;
    - > les aides sont différentes en fonction des régions.

En Wallonie, vous bénéficierez d'une prime de 750 €/jeune/an.

En Région bruxelloise, le système de primes est en phase de réforme, renseignez-vous sur <http://www.offa-oip.be/accueil/incitants-financiers/>.
  - Si votre fonds couvre tout ou partie de l'indemnité du jeune, optez pour le contrat de travail s'il l'exige,
    - > l'indemnité du jeune est calculée sur la base des barèmes sectoriels,
    - > le fond octroie à l'employeur une prime d'accompagnement.
    - > L'opération vous « coûte » alors surtout du temps !
- Organiser l'accompagnement sous forme de tutorat est une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le (re)mobiliser dans une dynamique de transmission des savoirs qu'il a acquis. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux :
  - formation et validation des compétences sont éligibles pour le congé-éducation payé
  - par une réduction de charges sociales, la « Réduction groupe-cible pour tuteurs » ;
  - par des financements de certains fonds sectoriels **EXEMPLE** pour l'embauche compensatoire (p.ex. augmenter le temps de travail d'une personne à temps partiel au prorata du temps de tutorat).
  - Sur l'organisation du tutorat, reportez-vous à la fiche sur l'accueil et le recrutement de stagiaires en formation professionnelle.

## TRUCS ET ASTUCES

- Voyez le jeune au moins une fois avant de l'engager. Voire deux fois.
- Quand vous sélectionnez et rencontrez le jeune, n'attendez pas de lui de l'expérience, a fortiori s'il est en début de cycle.
- Avant de signer définitivement avec le jeunes, organisez éventuellement une journée d'observation où le jeune vient dans votre organisation, rencontre le public, les collègues, bref prend contact avec votre réalité.
- Bon à savoir : si vous rencontrez un jeune motivé, il peut commencer sa formation en Cefa à n'importe quel moment de l'année, sans attendre la rentrée.
- Si un Cefa vous téléphone pour vous démarcher et que vous n'avez jamais accueilli de jeune en alternance, ne donnez suite que si le Centre vous donne assez de temps pour préparer tout cela sérieusement.
- Avant de vous engager, informez-vous de l'accompagnement fourni par le Cefa. Tous ne travaillent pas de la même manière : Exemple certains accompagnateurs vous offriront un soutien important dans les démarches administratives, d'autres resteront sur le terrain pédagogique et organisationnel.
- Faites les démarches nécessaires pour obtenir les aides pour le soutien au tutorat : réduction groupes-cibles tutorat à l'ONSS et aides éventuelles de votre Fonds sectoriel.
- Dans votre accompagnement du jeune, soyez pédagogue :
  - **EXEMPLE** Ayez une attention sur le ressenti du jeune et pas uniquement sur ses prestations. Le jeune est en train d'acquérir des compétences, mais aussi de se construire une identité professionnelle.
  - **EXEMPLE** Demandez au jeune comment il a vécu la journée qui vient de s'écouler.
  - **EXEMPLE** N'hésitez pas à discuter avec le Cefa des points à améliorer par le jeune.
- Tout se joue dans les premiers jours et premières semaines. Ensuite, le jeune pourra mettre quelques mois à être autonome dans son travail. Pour l'employeur, le tuteur et les collègues, cela peut demander de la patience !
  - Si certains jeunes sont hyper-motivés par l'entrée dans la vie professionnelle, d'autres débarquent un peu et c'est en découvrant la « vraie vie » au travail qu'ils vont avoir la possibilité de se construire enfin un projet professionnel, qui sera aussi un projet d'adulte et un projet qui vient d'eux. Ce n'est pas rien.
  - Une partie des jeunes arrivent avec une estime de soi abîmée par leur parcours scolaire. Après un temps d'adaptation, votre confiance et votre soutien vont les booster.
  - Une partie des jeunes ont beaucoup à apprendre sur le plan de la socialisation. Exemple comment on s'adresse à l'autre en-dehors de sa famille ou de son groupe de pairs. Mettez-vous à son niveau pour l'accompagner.

-----

**CETTE PRATIQUE  
SE COMBINE TRÈS  
BIEN AVEC LES  
FICHES**

**+ Élargir les canaux  
de recrutement**

-----

**DES BOÎTES À  
OUTILS POUR  
BIEN PRÉPARER  
ET ORGANISER  
L'ACCUEIL ET  
LE SUIVI DE  
STAGIAIRES**

**Les Fonds sectoriels  
du nom marchand et  
certaines associations  
proposent des ressources  
intéressantes pour  
vous aider à préparer  
et accompagner les  
stages. Particulièrement  
utiles pour l'alternance,  
précieuse pour  
préparer et mener  
l'accompagnement, on  
retiendra la boîte à outils  
sur le tutorat des jeunes  
éloigné.e.s de l'emploi  
coproduite par les fonds  
MAE, ASSS et Isajh, à  
paraître début 2018, en  
téléchargement gratuit  
sur**

<http://www.tutorats.org>

- Vous engagez le jeune en fin de contrat ? Les jeunes en alternance sont en principe inscrits comme demandeurs d'emploi avant la fin de leur formation. C'est un peu paradoxal puisqu'ils travaillent, mais cela leur ouvre certains droits.

**EXEMPLE** En Wallonie cela vous permet éventuellement de rencontrer les conditions du type ACS/APE qui vous seraient imposées.

À Bruxelles, une nouvelle aide Activa est dédiée aux jeunes diplômés de l'alternance.

- Est-ce une bonne idée d'engager en contrat « normal » avant la fin de la formation ? La question se posera parfois. Pour capitaliser tout ce que le jeune et vous aurez engrangé depuis son arrivée dans vos murs, il est vital que le jeune puisse aller jusqu'au bout de sa formation et mettre toutes les chances de son côté pour la réussir. Sans quoi vous risquez de la priver de son diplôme, ce qui serait lui rendre un très mauvais service à moyen ou long terme, même si c'est le jeune même qui peut être demandeur de presser les choses. Dans la même logique, poussez-le à préparer le CESS en plus de sa qualification, soit en 7<sup>ème</sup> si son école l'organise, soit en promotion sociale.
- Vous ne réengagez pas le jeune en fin de formation ? Dans les derniers mois, faites appel à un opérateur extérieur (**EXEMPLE** Mission locale à Bruxelles, Mission régionale en Wallonie) pour préparer la recherche d'emploi, etc. Certains fonds sectoriels prennent en charge le financement de cet accompagnement.




## VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

### > Le coach sectoriel alternance pour les secteurs non marchands :

 Manu Disabato, 0474/72 31 43 ou 02/227 60 02 ou 02/229 20 15,

 [coachsectoriel@apef-febi.org](mailto:coachsectoriel@apef-febi.org)

 La « bible » pour tous les aspects administratifs : le Vade-mecum de l'Office francophone de la formation en alternance (Offa) <http://www.offa-oip.be/wp-content/uploads/2017/10/Vade-mecum-version-FR-27-avril-2017-1-1.pdf>


### > Pour se renseigner sur les filières de formation en alternance :

 L'annuaire des Cefa : <http://www.enseignement.be/index.php?page=27504>

à Bruxelles

 Conseil zonal de l'alternance : 02/371 74 31

en Wallonie

 le Carrefour emploi formation orientation le plus proche de chez vous => voir liste sur <http://www.leforem.be/contact/carrefours-emploi-formation-orientation.html>

### > Où se former ou valider ses compétences comme tuteur ?

 <http://www.offa-oip.be/wp-content/uploads/2017/10/2017-10-20-formations-tutorat-validation-des-comp%C3%A9tences.pdf>

### > Les aides pour certains secteurs Apef et FE.BI

ASSS

 <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/ess-etablissements-et-services-de-sante/projet-jeune-engager-un-jeune-en-alternance>

Établissements et services de santé

 <http://www.fe-bi.org/fr/gezondheid/bico-vorming/jeunes>

Maisons de repos et MRS

 <https://www.fe-bi.org/fr/sectoren/Fonds/2471/cp-330-secteur-des-personnes-agees-formation>

Milieus d'accueil de l'enfance

en préparation : voir <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieus-daccueil-denfans>

Apef et FE.BI

 accompagnement Evolutio, <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/fonds-asss-le-conseil-en-evolution-professionnelle/evolutio-conseil-en-evolution-professionnelle>