



JOBS OF THE FUTURE

CORRIGER L'INADÉQUATION ENTRE L'ENSEIGNEMENT
ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL





TABLE DES MATIÈRES

02	Abstract
03	Young Talent in Action (YTIA)
05	Quel est le problème ?
09	L'enseignement unique n'existe pas
15	Travailler, apprendre et travailler
21	Recommandations



ABSTRACT

Depuis 2019, la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) organise l'enquête Bridging the future dans le cadre de Young Talent in Action. Un résultat revient systématiquement : l'enseignement ne prépare pas suffisamment à l'entrée sur le marché du travail. La **QUESTION CENTRALE** de ce White Paper est donc la suivante : comment remédier à cette inadéquation ? Quel est le fond du problème ? Quelles sont les solutions potentielles ? Nous avons posé ces questions à des experts du terrain, du monde académique et des entreprises.

Dans la **PREMIÈRE PARTIE** du White Paper, les universitaires et les employeurs affinent l'énoncé du problème. Selon les universitaires, l'enseignement (secondaire et supérieur) ne doit pas seulement préparer les jeunes à l'intégration sur le marché du travail, il doit aussi leur enseigner des compétences transversales, ce qui n'exclut évidemment pas l'enseignement de connaissances génériques. Les employeurs partagent ce point de vue, mais affirment que l'enseignement doit s'adapter plus rapidement pour se concentrer davantage

sur le développement personnel global des jeunes et les pousser à accroître leur potentiel cognitif et à affiner leurs aptitudes d'apprentissage.

Dans le même temps, la digitalisation et la technologisation exigent de nouvelles aptitudes, en particulier dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM). Une collaboration plus intensive pourrait aider à résoudre l'inadéquation entre l'offre et la demande. Cependant, le morcellement du paysage éducatif ne facilite pas la **collaboration** entre **l'enseignement** et les **entreprises**, comme nous l'apprend la **DEUXIÈME PARTIE** du White Paper. Dans le même temps, le modèle de financement obsolète de l'enseignement supérieur empêche d'orienter l'offre de formations en fonction de la demande du marché du travail. Sans compter que la durabilité des formations a sensiblement diminué.

L'**apprentissage** sur le lieu de travail ou **en alternance et l'apprentissage tout au long de la vie** peuvent – doivent ! – contribuer à garantir l'employabilité

des jeunes. Dans la **TROISIÈME PARTIE**, les employeurs et les universitaires préconisent l'insertion d'une composante d'apprentissage sur le lieu de travail dans chaque formation (qu'elle soit axée sur la poursuite des études, sur le marché du travail ou à double finalité). Les avis divergent néanmoins sur le contenu à lui donner. De leur côté, les jeunes sont convaincus que l'apprentissage en alternance augmente leurs perspectives d'emploi. Mais cela ne suffira pas. En effet, la durabilité d'un diplôme est limitée, ce qui fait de l'apprentissage tout au long de la vie une nécessité pour ceux qui veulent rester employables jusqu'à la fin de leur carrière. La promotion de cette culture de l'apprentissage est une responsabilité partagée entre les entreprises, l'enseignement, les responsables politiques et... les jeunes eux-mêmes.

Enfin, dans la **QUATRIÈME PARTIE**, nous formulons un certain nombre de **recommandations**, à l'intention tant des pouvoirs publics que des entreprises. S'ils poursuivent leurs efforts, ils peuvent contribuer à renforcer les opportunités d'emploi et l'employabilité des jeunes.



YOUNG TALENT IN ACTION (YTIA)

Le programme Young Talent in Action (YTIA), lancé en 2015, jette un pont entre les jeunes et les différents acteurs du marché du travail (chefs d'entreprise, entrepreneurs, agences pour l'emploi...). Il s'agit d'une plateforme de rencontre pour échanger des idées, des visions et des expériences sur le marché du travail d'aujourd'hui et de demain.

Notre mission ? Trouver des solutions permettant de mieux faire correspondre l'offre et la demande sur le marché du travail. Mieux encore, donner toutes les chances aux atouts des jeunes afin qu'ils correspondent mieux à ce que les entreprises recherchent et vice versa.

En d'autres termes, YTIA constitue pour les jeunes une ligne directe vers le monde des entreprises et les employeurs.

Depuis 2019, la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) organise l'enquête Bridging the future dans le cadre de Young Talent in Action. Elle interroge ainsi 1.000 jeunes et 150 chefs d'entreprise sur une série de sujets liés au marché du travail, tels que les conditions de salaire et de travail, le lien/la transition entre l'enseignement et le marché du travail, la diversité, la mobilité... L'objectif ?

Établir dans quels domaines les opinions des jeunes et des chefs d'entreprise concordent ou divergent.

Un résultat revient systématiquement et préoccupe fortement un grand nombre de jeunes et un nombre encore plus important de chefs d'entreprise : l'enseignement ne prépare pas suffisamment à l'entrée sur le marché du travail¹.

La **question centrale de ce White Paper** est donc la suivante : comment donner suite à ce constat issu de l'enquête ? Quel est le fond du problème ? Quelles sont les solutions potentielles ? Que font déjà les acteurs concernés et où ou comment peuvent-ils faire plus ? Et surtout, qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas ? Généralement, les réponses ne sont pas évidentes. En effet, l'organisation de l'enseignement en Belgique est une compétence régionale, alors que la pénurie de talents qualifiés et l'inadéquation entre l'offre et la demande sont des problèmes concernant l'ensemble du territoire.

Et qui de mieux que des experts du terrain pour pointer les problèmes et y apporter

des réponses pertinentes ? C'est la raison pour laquelle la FEB a organisé des débats avec des experts du monde académique et du monde des entreprises, notamment :

- **Carl Foulon** – Unit Manager
Thomas More & pédagogue
- **Jill Koch** – Jeune attachée au Centre de compétence Énergie, Climat & Mobilité de la FEB
- **Margot Vanden Bossche**
– Project Manager, Start for Future, Arteveldehogeschool
- **Sabine Schellens** – HR Director, Aquafin
- **Vickie Dekocker** – Senior Expert
Enseignement & Marché du travail, Agoria
- **Wouter Duyck** – Vicepresident
Nederlands-Vlaamse
Accreditatieorganisatie (NVAO)
et professeur de psychologie cognitive à l'UGent
- **Marine De Ridder** – Chercheuse
postdoctorale, ICHEC Brussels
Management School
- **Olivier Lambert** – Directeur général,
Cefora
- **Etienne Michel** – Directeur général,
Secrétariat général de l'enseignement
catholique en Communauté française
et germanophone (SeGEC)

¹ 44% des jeunes estiment que l'école ne les prépare pas suffisamment au marché du travail. Bridging the future 2023



1.

QUEL EST LE PROBLÈME ?

Un marché du travail dynamique
intègre **TOUS LES TALENTS**

L'enseignement devrait
se **FOCALISER** sur
les **COMPÉTENCES**
TRANSVERSALES

Il est nécessaire de mettre
en place un enseignement
'**FUTURE CREATING**'

Le **NIVEAU COGNITIF**
des diplômés **DIMINUE**

Plus une formation est proche
de la demande spécifique
du marché du travail, plus
la **COLLABORATION**
DEVRAIT ÊTRE INTENSIVE

Les entreprises n'ont ni le temps
ni la liberté d'**ATTENDRE**
des **RÉFORMES DE**
L'ENSEIGNEMENT

Les employeurs à la recherche de la « pépite rare », du jeune diplômé idéal, alimentent la guerre des talents. Mais l'or n'est qu'un des éléments du tableau de Mendeleïev. Un marché du travail efficace et solide a besoin de tous les éléments/talents pour exister. Promouvoir cette intégration est une responsabilité partagée de l'enseignement et des entreprises. Malgré de nombreux efforts, l'inadéquation entre l'offre et la demande reste une préoccupation : 44% des jeunes estiment que l'école ne les prépare pas suffisamment au marché du travail. Parmi les employeurs (82%), cette conviction est encore plus forte, selon l'enquête bisannuelle organisée par la FEB auprès des jeunes et des employeurs.¹

Il est établi que la Belgique a accumulé un retard d'apprentissage d'un an en raison de la crise sanitaire. Et cela se ressent à la fois dans le monde de l'enseignement et sur le marché du travail. Pourtant, le véritable problème de l'inadéquation est plus profond, selon les universitaires. L'enseignement, au niveau tant secondaire que supérieur, ne doit pas seulement préparer les jeunes à l'intégration sur le marché du travail, il doit aussi leur enseigner des compétences transversales.

On n'a pas besoin d'un enseignement 'futureproof' – qui se concentre presque exclusivement sur les métiers en pénurie –, mais d'un enseignement 'future creating' qui apprend aux jeunes comment ils peuvent évoluer dans la société, tout en sachant que le marché du travail n'est pas une donnée statique, mais en constante évolution. Cependant, l'un n'exclut pas l'autre.

- De plus, il n'est pas réaliste d'attendre de l'enseignement qu'il couvre entièrement le besoin en aptitudes et compétences spécifiques. En d'autres termes, l'enseignement ne doit pas fournir des 'produits finis', mais des jeunes en développement. Des jeunes engagés dans la société,
- ayant des aptitudes en matière de recherche et un esprit d'entreprise,
- qui s'ouvrent au monde (internationalisation, esprit civique...),
- capables de prendre en main leur propre apprentissage,
- en mesure d'apprendre ce dont l'employeur a besoin,
- désireux et motivés pour se former tout au long de la vie (lire également « Durabilité limitée du diplôme », p. 17).

...

¹ L'enquête en ligne Bridging the future a été menée, à la demande de la FEB, par le bureau d'études iVOX auprès de deux groupes cibles : ■ Entre le 8 et le 20 juin 2023, auprès de 800 jeunes âgés de 17 à 28 ans, représentatifs en termes de sexe, de région, d'âge et de diplôme. La marge d'erreur maximale pour 800 jeunes s'élève à 3,39%. ■ Entre le 13 et le 29 juin 2023, auprès de 127 employeurs via la base de données de la FEB. La marge d'erreur maximale pour 127 employeurs s'élève à 9%. Vous pouvez consulter le rapport à l'adresse suivante : <https://www.vbo-feb.be/fr/publications/bridging-the-future/>

...

Il va de soi que l'accent mis sur les compétences transversales n'exclut pas l'enseignement de connaissances. Il s'agit d'un « savoir-agir » dans lequel il y a également de la place pour des connaissances pratiques et des aptitudes opérationnelles.

Les employeurs partagent cette vision, mais constatent que le niveau cognitif des diplômés d'aujourd'hui est insuffisant pour permettre à notre pays d'évoluer vers une économie de la connaissance. L'enseignement doit passer à la vitesse supérieure pour se concentrer davantage sur le développement personnel global, inciter les jeunes à accroître leur potentiel cognitif et à affiner leurs aptitudes d'apprentissage et leur apprendre à accepter qu'une attitude flexible est (devenue) un élément indissociable de la vie. Les établissements d'enseignement devraient-ils dès lors penser et travailler davantage 'out of the box' ? Pas nécessairement. Il y a encore beaucoup de place 'in the box' pour faire ses propres choix et compléter ou adapter les besoins en formation (lire également le chapitre « L'enseignement unique n'existe pas », p. 9).



UNE COLLABORATION PLUS DIVERSIFIÉE

Les employeurs sont d'avis que la collaboration entre l'enseignement et le marché du travail pourrait prendre des formes plus variées. Plus une formation est proche de la demande spécifique du marché du travail – prenons l'exemple du soudeur –, plus la collaboration devrait être intensive. Selon les employeurs, un bachelier² qui n'a pas bénéficié d'un apprentissage sur le lieu de travail n'est pas prêt pour le marché du travail. Il en va de même pour un étudiant en formation professionnelle sans expérience de stage. En effet, l'employabilité directe sur le marché du travail est l'objectif initial de ces deux canaux de formation.

Cependant, la réalité est que de nombreux jeunes qui commencent leurs études ne savent pas encore quels sont leurs véritables talents ou ce qu'ils veulent faire de leur vie. En conséquence, ils abandonnent parfois à mi-parcours ou perdent la motivation d'apprendre parce que leur choix initial ne correspond pas à leurs attentes véritables. D'où la proposition visant à obliger les jeunes à tester leurs aptitudes intrinsèques (lire également les « Recommandations », p. 21). Une idée totalement partagée par les universitaires, mais l'enseignement supérieur et l'enseignement obligatoire ne sont actuellement pas à la hauteur. Eux aussi sont convaincus que l'enseignement doit aider les enfants et les jeunes à choisir de manière non

contraignante. C'est pourquoi des tests d'orientation ont été mis en place il y a quelques années, aujourd'hui soutenus financièrement par les employeurs.

Un soutien qui devrait en fait provenir du ministère de l'Enseignement, et non du secteur privé. Cela éviterait que le test d'orientation ne soit trop axé sur les besoins et exigences spécifiques et temporels du marché du travail. En effet, il ne s'agit en aucun cas de remettre en question le système d'enseignement ouvert de la Belgique, où chacun peut étudier ce qu'il veut.

Par ailleurs, les employeurs affirment que l'enseignement peine à suivre l'évolution rapide du marché du travail – tous les universitaires ne sont pas d'accord sur ce manque d'adaptabilité (cf. infra). Il en va de même pour les éditeurs de manuels scolaires. Or, ce sont eux qui déterminent le contenu enseigné par le corps professoral. Bien entendu, les évolutions dans le domaine de l'enseignement et de la formation en entreprise sont soumises à un calendrier différent. Une entreprise peut décider assez rapidement de lancer une stratégie en matière d'aptitudes, alors qu'une adaptation de l'enseignement et des programmes nécessite du temps et des décisions politiques. Il est donc très difficile pour les entreprises de compter sur (et d'attendre) des réformes de l'éducation.

Enfin, il ne faut pas sous-estimer l'impact de la pénurie d'enseignants. Et en général, les enseignants sont encore trop souvent déconnectés des réalités du terrain.

² Grâce à un programme de formation court mais solide, assorti de beaucoup de pratique, un bachelier est l'étape (intermédiaire) idéale entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur. Il permet d'obtenir un diplôme supérieur en deux ans seulement.



2.

L'ENSEIGNEMENT UNIQUE N'EXISTE PAS

L'OFFRE DE FORMATIONS n'est pas gravée dans le marbre

Les entreprises souhaitent mettre en place une **INFRASTRUCTURE DE FORMATION** centralisée

Il faut **RATIONALISER LE NOMBRE DE FORMATIONS**

Le **MODÈLE DE FINANCEMENT** de l'enseignement supérieur **EST DÉPASSÉ**

La **DURABILITÉ DES FORMATIONS A DIMINUÉ**

Il faut **IMPLIQUER LES EMPLOYEURS** dans la création de **NOUVELLES FORMATIONS**

Il faut **INTÉGRER LES STIM DE MANIÈRE TRANSVERSALE** dans tous les domaines de formation et **À TOUS LES NIVEAUX**

L'IA REND l'orientation vers les **STIM MOINS SIGNIFICATIVE**

L'offre ne l'est pas non plus. En effet, les entreprises comprennent à peine la différence entre l'école secondaire, l'université, le bachelier, le graduat... sans parler de la mesure dans laquelle chacune de ces orientations a un caractère général ou professionnel. En effet, chaque modèle a une finalité différente, avec sa propre culture et ses spécificités. Ce dernier point est un atout et non une faiblesse, tant pour les universitaires que pour les employeurs. Le revers de la médaille est qu'en raison du paysage fragmenté de l'enseignement supérieur, la collaboration avec les entreprises est (plus) difficile.

Ce qui est positif, en revanche, c'est que, selon les universitaires, l'enseignement se voit accorder suffisamment de marge pour remplir ses propres formes de formation, faire ses propres choix et poser ses propres accents. L'enseignement adapte constamment son offre à la demande du marché et fonctionne selon une logique de quasi-marché. La question est de savoir dans quelle mesure chaque établissement d'enseignement souhaite devenir spécifique, c'est-à-dire orienté vers le marché du travail. Et quelle est la place laissée à la formation générale ? C'est l'essence du débat actuel dans le monde de l'enseignement.

Quoi qu'il en soit, l'offre n'est pas figée. Les écoles supérieures et les universités du sud, du nord et du centre du pays adaptent constamment leur offre

de formations avec l'accord des pouvoirs publics. Elles tentent ainsi de répondre au mieux aux attentes de leurs clients et des clients de leurs clients. Avec cette nuance qu'en fine, c'est l'élève ou l'étudiant qui décide du métier qu'il veut exercer. Or, la plupart d'entre eux n'ont aucune idée des attentes du monde du travail ou des débouchés. Bon nombre de jeunes sortent de l'enseignement secondaire et supérieur avec une connaissance très limitée des emplois que le marché a à offrir.

Cela nous amène à la question fondamentale : pouvons-nous laisser les jeunes terminer leurs études supérieures sans jamais avoir vu ce qui se passe au sein d'une entreprise ? Les universitaires font valoir que les enseignants des parcours de bachelier et de graduat ont souvent eux-mêmes un pied dans le monde des entreprises et peuvent donc enseigner en connaissant le terrain.¹ Dans le sud du pays, par exemple, la Fondation pour l'Enseignement (www.fondation-enseignement.be), avec un programme comme 'Entrapprendre', immerge les enseignants dans le monde des entreprises dans des secteurs très divers.

Et ce, contrairement à l'enseignement secondaire général (qui a pour finalité la poursuite des études dans une orientation STIM), qui ne dispose quasiment d'aucune machine moderne. Les universitaires s'inquiètent de l'expérience pratique de ces jeunes.

...

¹ Reste à savoir si ces enseignants (issus d'entreprises) ont les compétences pédagogiques nécessaires.

■ ■ ■

Les employeurs sont clairs : les entreprises ne sont pas en mesure d'investir dans des infrastructures de formation pour tous les établissements d'enseignement pris individuellement. En revanche, ils sont favorables à la mise en place d'une infrastructure centralisée au niveau local, tant pour les jeunes que pour les enseignants. Une telle offre centralisée signifie que les écoles doivent accepter de laisser tomber le chacun pour soi. Dans le même esprit, les établissements d'enseignement devraient rationaliser le nombre de formations. En outre, un système central permettrait également aux petites écoles non supérieures de bénéficier des infrastructures.

UN MODÈLE DE FINANCEMENT DÉPASSÉ

Le modèle de financement de l'enseignement supérieur constitue un levier important pour adapter l'offre de formations en fonction de la demande du marché du travail. Malheureusement, en Flandre, le modèle actuel, vieux de plus de 15 ans, est dépassé et obsolète, estiment les universitaires.

Le 14 mars 2008, le Parlement flamand a approuvé le décret de financement, modifiant ainsi fondamentalement le modèle de financement de l'enseignement supérieur de l'époque.

² Les unités de charge d'enseignement sont des points attribués aux différentes formations de l'enseignement supérieur en Flandre pour le calcul de leur financement. Selon l'exposé des motifs du décret de financement, les OBE correspondent aux « efforts et aux ressources que les institutions doivent mettre en œuvre dans les différents domaines d'étude pour pouvoir facturer un crédit d'étude. Ces points reflètent dans une certaine mesure les différences de coût des activités d'enseignement dans les différentes disciplines (...) ».

³ Le monde de l'enseignement a le pouvoir d'ajouter des formations ou des contenus, mais pas de réduire son offre.



IMPLICATION DES EMPLOYEURS DANS LES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE ?

En Flandre, la Commission de l'enseignement statue sur la macro-efficacité des programmes de l'enseignement supérieur. Les employeurs ne sont pas représentés au sein de cette Commission. Une occasion manquée, selon les universitaires. La NVAO², quant à elle, ne se prononce sur la qualité d'un programme qu'après l'examen de la Commission, sur la base d'objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine (« Quelles doivent être les connaissances et aptitudes spécifiques d'un comptable ? »). Les écoles supérieures traduisent ensuite ces objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine en objectifs d'apprentissage d'une formation. Les employeurs ne sont guère impliqués dans l'élaboration des objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine par le Conseil flamand des universités et des écoles supérieures (Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad, VLUHR - pour les bacheliers et les masters) ou par le Conseil flamand des écoles supérieures (Vlaamse Hogescholenraad, VLHORA - pour les graduats)³. Là encore, il s'agit d'un levier inexploité.

Les employeurs, quant à eux, souhaitent être impliqués non seulement dans la création de nouvelles formations, mais aussi dans leur (éventuelle) suppression – ou rationalisation. En outre, la procédure d'adaptation du contenu est beaucoup trop complexe, ce qui fait que l'offre (renouvelée) est trop souvent dépassée par la réalité.

Dans le « nouveau » modèle, les flux d'entrée, de passage et de sortie des étudiants, corrigés par une unité de charge d'enseignement (OBE, onderwijsbelastingseenheden)⁴, sont déterminants. Cela a considérablement réduit la partie fixe de l'enveloppe et a rendu beaucoup plus importants la partie variable et dès lors l'impact de l'unité de charge d'enseignement. Cependant, en raison de sa complexité, personne n'ose remettre en question ce modèle : « on sait où on commence, mais on ne sait pas où ça nous mènera ».

D'ailleurs, le financement actuel basé sur les OBE a également des effets pervers. Supposons que l'établissement d'enseignement supérieur X lance une formation de gestion des ressources humaines. S'il le fait dans le domaine des sciences commerciales, il recevra 1,2 EUR de financement par étudiant. S'il le fait dans le domaine des sciences sociales, l'étudiant vaut 1,6 EUR. Le risque qu'une école adapte son programme en fonction de ces avantages financiers est réel.

La durabilité fortement réduite des formations est un autre problème dont souffre l'enseignement. Plus de 80% des objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine (DLR) en Flandre (le contenu et les objectifs de qualité d'une formation) n'ont pas été actualisés depuis 15 ans⁵

(voir également l'encart « Implication des employeurs dans les objectifs d'apprentissage ? », p. 10). Un exemple : la formation de psychologie ne tient pas compte de l'e-health. Cela prouve que la réalité rattrape la théorie beaucoup plus rapidement que prévu. Il appartient au gouvernement d'obliger le corps enseignant à faire des mises à jour tous les x ans. Avec la participation du marché du travail, soulignent les employeurs.

Les universitaires considèrent également qu'il est essentiel de donner aux établissements d'enseignement un certain degré de flexibilité pour que leur offre reste en phase avec les questions sociétales et les besoins réels du marché du travail. Mais ils ne sont pas d'accord avec les employeurs, qui affirment que ce ne serait pas le cas aujourd'hui.

En outre, pour accélérer la procédure de mise à jour, les employeurs préconisent la règle '70-20-10'. 70% est le contenu essentiel et nécessaire d'une formation et il est moins facile de l'adapter. Les 20% et 10% restants peuvent être ajustés et complétés plus facilement en fonction de l'évolution des réalités du marché du travail. Car de même que l'enseignement unique n'existe pas, l'entreprise unique n'existe pas non plus. La conciliation des deux est précisément ce qui rend la situation si complexe.

...



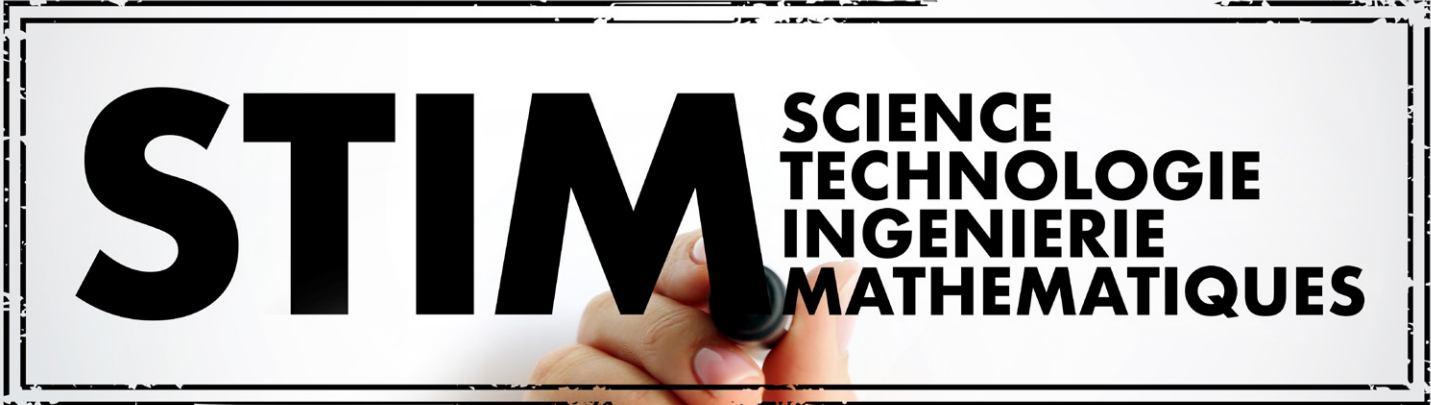
QUID DES MÉTIERS EN PÉNURIE ?

La liste des métiers en pénurie ne cesse de s'allonger. Pourtant, les universitaires ne préconisent pas de diriger le choix des jeunes dans cette direction. Ils estiment qu'il faut leur laisser le choix. Selon eux, la main invisible du marché fera son travail, tout en sachant que « diriger » ne signifie pas la même chose qu'« orienter ». Il est important d'informer les jeunes sur les domaines d'études qui offrent les meilleures perspectives d'emploi et ceux qui offrent nettement moins de débouchés.

L'effet (directeur) pervers du financement entre également en jeu ici (cf. supra). Tout d'abord, une école reçoit davantage de fonds pour les étudiants entrés par la voie latérale que pour les étudiants dans un parcours classique. En outre, un étudiant doit payer moins de frais d'inscription s'il opte pour un métier en pénurie reconnu par le VDAB.

⁴ Les unités de charge d'enseignement sont des points attribués aux différentes formations de l'enseignement supérieur en Flandre pour le calcul de leur financement. Selon l'exposé des motifs du décret de financement, les OBE correspondent aux « efforts et aux ressources que les institutions doivent mettre en œuvre dans les différents domaines d'étude pour pouvoir facturer un crédit d'étude. Ces points reflètent dans une certaine mesure les différences de coût des activités d'enseignement dans les différentes disciplines (...) ».

⁵ Le monde de l'enseignement a le pouvoir d'ajouter des formations ou des contenus, mais pas de réduire son offre.



STIM SCIENCE
TECHNOLOGIE
INGENIERIE
MATHEMATIQUES

■ ■ ■

STIM, STIM, STIM

La digitalisation et la technologisation exigent de nouvelles aptitudes, en particulier dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM). Aujourd'hui, les STIM sont toujours un choix d'études. La question est de savoir s'il ne faudrait pas les intégrer de manière transversale dans toutes les formations et à tous les niveaux. Les employeurs et les universitaires soutiennent pleinement l'extension du contenu à l'enseignement secondaire. Il convient de noter que les formations STIM ne doivent pas être réduites à un modèle de course de caisses à savon. Aujourd'hui, trop d'écoles (professionnelles) pensent qu'elles sont axées sur les STIM lorsqu'elles proposent une formation dans laquelle leurs étudiants ou apprentis utilisent quatre vis et quatre roues pour assembler une caisse à savon.

Les STIM, c'est bien plus que cela. C'est pouvoir combiner ou synthétiser de manière transversale les connaissances disponibles dans différentes matières pour relever un défi complexe, et ce, dans l'enseignement tant général que professionnel.

La question suivante est logiquement de savoir comment motiver les jeunes pour cette approche STIM. Il appartient aux établissements d'enseignement d'élaborer un programme STIM intégré pour l'enseignement secondaire et de le proposer largement à toutes les écoles. En effet, un programme aussi vaste ne peut être mis en œuvre si ce n'est à grande échelle.

Dans le même temps, l'enseignement supérieur constate que la création de connaissances, même au niveau du master, est en partie prise en charge par l'intelligence artificielle (IA). Il est donc très difficile d'organiser des formations STIM sans courir le risque qu'elles soient dépassées par la réalité. Suggérer que la formation de programmeur pourrait par exemple un jour être supprimée est moins extrême qu'il n'y paraît. Pourtant, aujourd'hui, aucun des 31 établissements d'enseignement flamands n'envisage d'adapter les objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine ou à une formation (lire l'encadré « Implication des employeurs dans les objectifs d'apprentissage ? », p. 10) alors que l'IA est devenue inéluctable.

En bref, l'IA change tellement la donne que l'orientation vers les STIM a moins de sens que de repenser les objectifs d'apprentissage. Cela impliquera parfois plus de STIM, parfois moins.

Il ne faut pas non plus oublier les formations dans les domaines des soins, du bien-être, de l'enseignement, de l'économie et de la logistique, qui méritent aujourd'hui plus d'attention en fonction des évolutions sociétales telles que le vieillissement de la population, l'accent mis sur le bien-être... Celles-ci manquent tout autant, voire plus, de moyens. L'intégration des STIM, telle que décrite ci-dessus, s'impose également dans ces domaines.



3.

TRAVAILLER, APPRENDRE ET TRAVAILLER

L'APPRENTISSAGE EN ALTERNANCE EST PERÇU défavorablement

Les **OBLIGATIONS ASTREIGNANTES** en matière de stages **FREINENT LES ENTREPRISES**

L'EMPLOYABILITÉ TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE ne peut être atteinte sans l'apprentissage tout au long de la vie

L'EXPÉRIENCE devient plus **IMPORTANTE** que le diplôme

Les pouvoirs publics doivent **SOUTENIR** (financièrement) **L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE**

Les **JOBS ÉTUDIANTS** s'inscrivent dans le modèle de **L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE**

Le **TRAVAIL ÉTUDIANT** est une solution à courte vue pour remédier à la **PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE**

L'OBLIGATION SCOLAIRE à 16 ans n'est pas une SOLUTION MIRACLE

Les employeurs et les universitaires sont formels : l'apprentissage en alternance, ou apprentissage sur le lieu de travail est mal perçu. Le concept a initialement été lancé dans l'enseignement secondaire pour donner une chance aux jeunes souffrant de difficultés d'apprentissage de « rattraper leur retard » par le biais d'une expérience pratique. Malheureusement, cette forme d'apprentissage est encore trop souvent considérée comme une sorte de stage au cours duquel les étudiants mettent en pratique ce qu'ils ont appris à l'école. Sans parler du fait que l'apprentissage sur le lieu de travail devient un job étudiant glorifié grâce auquel les jeunes viennent combler un besoin temporaire de main-d'œuvre. Cependant, lorsqu'il est appliqué correctement, le modèle initial présente de nombreux atouts. Au point que les employeurs et les universitaires sont favorables à l'introduction d'une dimension d'apprentissage sur le lieu de travail dans chaque formation (axée sur la transition, orientée vers le marché du travail ou à double finalité), ainsi qu'à l'idée d'accorder une plus grande attention à l'entrepreneuriat.

Le monde des entreprises et le secteur de l'enseignement s'entendent en revanche moins concernant la mise en œuvre de l'apprentissage en alternance. Le monde de l'enseignement – en particulier dans le supérieur – attend des entreprises qu'elles contribuent à compléter le contenu pédagogique

général lorsque les établissements d'enseignement ne disposent pas eux-mêmes du savoir-faire ou des ressources nécessaires. Les employeurs, quant à eux, souhaitent limiter le contenu d'apprentissage dont ils sont responsables aux compétences spécifiques requises par l'entreprise. Ils sont par ailleurs demandeurs d'un allègement de la charge administrative qui accompagne tout projet d'apprentissage en alternance.

Les jeunes sont enthousiastes à l'égard de l'apprentissage sur le lieu de travail, car ils sont convaincus qu'il permet d'accroître leurs opportunités d'emploi. Dans l'enquête Bridging the future (cf. supra), environ 87% des jeunes interrogés déclarent qu'ils envisageraient de se lancer dans un apprentissage sur le lieu de travail. En outre, tant les étudiants de l'enseignement supérieur que les employeurs reconnaissent la grande plus-value que peut offrir un stage, notamment par l'acquisition d'aptitudes pratiques et par un premier contact avec le monde professionnel.

UN STAGE À PART ENTÈRE

En ce qui concerne les stages, les employeurs assument leurs responsabilités. Sont-ils, par exemple, suffisamment disposés et préparés à offrir aux jeunes des stages dignes de ce nom ? Et non à les recruter en tant que main-d'œuvre « bon marché » pour faire face à



LE STAGE D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Le Service flamand de l'emploi et de la formation (*Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding*, VDAB) organise le stage d'expérience professionnelle (SEP), ou *werkervaringsstage* (WES), non pas pour les étudiants, mais spécifiquement pour les demandeurs d'emploi que l'on peut rapprocher du marché du travail. On peut le considérer comme une forme dérivée d'apprentissage sur le lieu de travail, destinée aux demandeurs d'emploi qui disposent d'un potentiel d'apprentissage suffisant, mais qui manquent de compétences et d'expérience professionnelle. Le stage doit permettre de renforcer les compétences générales (rythme de travail, capacité de communication, traitement de l'information, développement personnel...) et d'acquérir une expérience de travail pertinente.

En Wallonie, l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (Forem) organise le stage d'insertion professionnelle (SIP). Ce dernier dure un an et s'adresse aux diplômés (de moins de 25 ans) pour la période comprise entre l'obtention de leur diplôme et leur inscription en tant que demandeur d'emploi.

www.vlaanderen.be/werkervaringsstage-wes

www.leforem.be/citoyens/stage-insertion-professionnelle.html

...

une augmentation soudaine de la charge de travail ou à une pénurie de personnel ? Afin de répondre aux besoins tant de l'entreprise que du stagiaire, ainsi que leur apporter une valeur ajoutée, le stage doit jouer un rôle à part entière dans l'organisation et être intégré aux activités de l'entreprise.

Malheureusement, les raisonnements du secteur de l'enseignement et du monde des entreprises sont parfois difficiles à concilier. Les attentes de l'école envers l'entreprise de stage (les compétences à perfectionner) ne sont pas toujours alignées sur ce que l'entreprise peut offrir en réalité, et inversement. En conséquence, l'offre de stage est compromise.

Ainsi, de grandes entreprises dotées d'une capacité de stage largement suffisante se désistent parfois, car il leur est impossible de satisfaire à toutes les exigences imposées au préalable par l'établissement d'enseignement. De leur côté, les plus petites entreprises ne disposent pas des ressources (financières) suffisantes pour se conformer à la réglementation en matière de stages. Par exemple : la politique prévoit de transférer la responsabilité en matière d'accidents du travail survenus au cours d'un stage de l'établissement d'enseignement à l'employeur.

Cela implique que des entreprises individuelles devront s'affilier à un service de prévention externe et souscrire leur propre assurance. Il n'est donc pas étonnant que leur enthousiasme quant à l'accueil de stagiaires s'essouffle.

En conclusion, les deux mondes doivent se rapprocher et répondre chacun aux contraintes de la réalité avec une plus grande souplesse. Un stagiaire doit par ailleurs être en mesure de se familiariser avec une nouvelle technologie dans une entreprise, même si elle ne figure pas sur la liste des exigences du stage.

DURABILITÉ LIMITÉE DU DIPLÔME

Apprentissage sur le lieu de travail, stage ou job étudiant... Le fait est que le monde (et donc le marché du travail) évolue si rapidement aujourd'hui que le secteur de l'enseignement et le monde des entreprises doivent stimuler la capacité et la culture d'apprentissage des jeunes et des collaborateurs. En effet, la durabilité d'un diplôme est limitée, ce qui fait de l'apprentissage tout au long de la vie une nécessité pour toute personne qui entend rester employable jusqu'à la fin de sa carrière. En d'autres termes, quelle est la valeur d'un diplôme dix ans après sa date d'obtention pour quelqu'un qui va postuler à nouveau ? L'expérience professionnelle acquise dans l'intervalle est devenue beaucoup plus pertinente que le contenu d'un diplôme vieux de dix ans. Pourtant, aujourd'hui, le monde des entreprises se focalise encore trop sur l'instant présent (« comment pourvoir mes postes vacants ? »), alors que ce modèle 'plug and play' est dépassé par les faits.

Pour leur part, les jeunes réclament une communication plus transparente quant à l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie dans les descriptions de poste. Par exemple, en insistant davantage sur l'atout que représente la formation « tout au long de la vie » dans l'offre.

Les employeurs, quant à eux, attendent des pouvoirs publics qu'ils actualisent les leviers actuels – souvent peu efficaces – destinés à encourager l'apprentissage tout au long de la vie, et qu'ils réduisent l'excès d'incitants et de règles. L'un de ces leviers est le compte formation, une initiative

émanant de divers gouvernements. Il s'agit d'un outil utile visant à stimuler l'employabilité durable et à faciliter les transitions sur le marché du travail au moyen de formations orientées vers le marché du travail, ainsi qu'à éviter que les collaborateurs se retrouvent dans une situation défavorable (employabilité en déclin). Toutefois, un tel compte n'a réellement de sens et de valeur que s'il est rationalisé par le biais de concertations coordonnées entre les autorités fédérales et régionales sur une plateforme unique permettant une approche sur mesure. À titre de comparaison, pensez au dossier médical global. Il donne un aperçu de toutes les forces et faiblesses de la personne concernée.

Ni les employeurs ni les universitaires ne doutent du caractère essentiel de l'apprentissage tout au long de la vie. Mais, dans cette histoire, à qui revient réellement la responsabilité du financement ? Aujourd'hui, la formation en dehors des programmes d'études de l'enseignement supérieur repose souvent sur la bonne volonté et le travail bénévole de professeurs ou d'associations d'anciens étudiants. Cette situation n'est pas soutenable, et encore moins viable à long terme. Peut-être appartient-il à la FEB de plaider pour qu'une partie du financement (de préférence, supplémentaire) soit prise en charge par les entreprises ? Des expériences sur le terrain prouvent déjà que la formation à la demande dispensée dans les universités ou les écoles supérieures est volontiers financée par les entreprises. Le monde de l'enseignement n'est quant à lui toutefois pas très enthousiaste à cet égard en raison des conflits d'intérêts éventuels.

■ ■ ■



LES ÉTUDIANTS VEULENT TRAVAILLER (DAVANTAGE)

Les jeunes veulent adhérer au mouvement FIRE (Financial Independence, Retire Early) et se prendre en charge eux-mêmes. Les données collectées par la Jeugdonderzoekplatform en 2023 révèlent que 78% des jeunes de l'enseignement supérieur occupent un job étudiant ; un chiffre historiquement élevé¹. Par ailleurs, le nombre d'étudiants exerçant un job au cours de l'année académique – et non (exclusivement) pendant les vacances d'été – atteint le taux record de 51%. De plus, ils souhaitent travailler de plus en plus d'heures. Des chiffres récents de l'agence d'interim digitale Nowjobs montrent qu'un étudiant sur trois voudrait prêter plus que les 600 heures annuelles actuelles. Une étude de Randstad² (2024) le confirme. Cette règle des 600 heures expire en principe à la fin de l'année 2024. Mais si sa réévaluation dépend des étudiants interrogés, elle sera alors prolongée. 77% jugent l'augmentation nécessaire. En réalité, 6 étudiants sur 10 souhaitent même travailler plus de 600 heures par an.

¹ https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20240418_97107004#:~:text=Uit%20het%20Jeugdonderzoekplatform%20van%202023,met%2051%20procent%20op%20Recordhoogte

² <https://www.randstad.be/fr/workforce360/etudes/etudiants-au-travail/>



■ ■ ■

Pour les étudiants qui souhaitent se lancer en tant qu'indépendants, les difficultés d'accès à la formation continue sont encore plus importantes en raison du manque de soutien (financier).

LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU JOB ÉTUDIANT

Les jobs étudiants s'inscrivent également dans le modèle de l'apprentissage tout au long de la vie, à condition qu'ils correspondent étroitement au contenu de la formation de l'étudiant et qu'ils renforcent ainsi ses compétences en fonction de sa carrière future. Bien entendu, pour autant que le job

de l'étudiant n'interfère pas avec sa formation. En effet, une étude récente de Randstad révèle que 31% des étudiants interrogés estiment que le travail étudiant influence négativement leurs résultats académiques. En revanche, un peu plus de la moitié d'entre eux (55%) sont d'avis que le travail étudiant contribue à leur bien-être mental. En travaillant pendant leurs études, ils gagnent non seulement de l'argent, mais acquièrent également des compétences qui pourront leur être utiles plus tard sur le marché du travail.

Les universitaires mettent en garde contre les conséquences de la forte croissance du travail des étudiants sur leur taux de réussite (lire l'encadré « Les étudiants veulent travailler

(davantage) », p. 17). En outre, selon eux, le marché du travail ne peut pas se reposer sur les étudiants pour constituer la réserve de main-d'œuvre. Aujourd'hui, 70% des étudiants de l'enseignement supérieur travaillent pendant leurs années d'études. En conséquence, le taux de réussite dans le supérieur a chuté de manière spectaculaire (seulement 30% de réussite). Sans parler du coût que cela représente pour la société. À court terme, cette forme de flexibilisation du marché du travail offre peut-être une solution à la pénurie de main-d'œuvre. À long terme, en revanche, elle confronte la société à une pénurie de talents significativement plus importante.

OBLIGATION SCOLAIRE JUSQU'À 16 ANS...

... pour les formations orientées vers le marché du travail ? Selon les universitaires, ce n'est fondamentalement pas une bonne idée. Qui va supporter la charge du financement ? Et que se passera-t-il si le taux de vacance d'emploi diminue à nouveau fortement d'ici une dizaine d'années et qu'un surplus de jeunes diplômés de 16 ans ne parviennent pas à trouver d'emploi parce qu'ils ne disposent pas des compétences cognitives suffisantes ? En effet, la liste des fonctions que l'on peut commencer à exercer sans disposer des capacités cognitives de base est de plus en plus réduite. Cela implique que ces jeunes de 16 ans auront inévitablement besoin d'un accompagnement supplémentaire et qu'ils devront être prêts à se former tout au long de leur vie.

Et pourtant... tous les partis s'accordent à dire que les jeunes qui en ont vraiment assez de l'école ne peuvent pas être abandonnés à leur sort. Le VDAB gère un projet de laboratoire vivant dans lequel des jeunes (18-30 ans) ont l'opportunité de bénéficier d'un apprentissage sur le lieu de travail cinq jours par semaine afin d'acquérir un ensemble de compétences avant d'entrer sur le « vrai » marché du travail. Ce concept d'« emplois formation », ou leerjob, pourrait également être étendu aux moins de 18 ans. Tant que ce n'est pas le cas, le législateur dit en réalité à ces jeunes : « Erre pendant encore deux ans – comprenez : nous te poussons vers l'économie souterraine – en attendant de pouvoir être pris en charge en tant que jeune NEET³ pour être guidé vers le circuit du travail régulier ». Les employeurs appellent cela de la négligence coupable pure et simple. Ils ne considèrent pas l'obligation scolaire jusqu'à 16 ans comme une réduction de l'enseignement obligatoire, mais plutôt comme un élargissement de la définition d'« obligation scolaire ».

Enfin, les universitaires et les employeurs sont très préoccupés par l'introduction du tronc commun au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Tous les élèves, de la maternelle jusqu'à l'âge de 15 ans, suivront un programme de base identique pour tous⁴. L'objectif ? Améliorer la qualité de l'enseignement et réduire les inégalités dans les écoles. Quel est le risque principal encouru lors d'une telle « uniformisation », combinée à une réduction de l'obligation scolaire à 16 ans ? Vous orientez une génération de jeunes vers la déscolarisation, car les risques de lassitude à l'égard de l'école deviennent significativement plus élevés (les élèves doivent en effet étudier des matières dont ils ne voient pas l'intérêt, ou très peu).

³ NEET est l'abréviation de « Not in Employment, Education or Training ».

⁴ Par exemple, tout le monde (élèves en coiffure, boulangerie, mécanique automobile ou économie) bénéficie de deux heures de latin ou de quatre heures de mathématiques. Ni plus ni moins.



4.

RECOMMANDATIONS

Il y a toujours moyen de faire mieux. À partir de tous ces entretiens avec des experts du terrain, du monde académique et des entreprises, nous distillons ci-dessous quelques recommandations à la fois pour les entreprises et l'enseignement.

POUR LES EMPLOYEURS

- Mettez à disposition des écoles l'infrastructure de formation (matériel, machines, technologie, connaissances, etc.) localement, mais de manière centralisée. Investir dans des infrastructures pour tous les établissements d'enseignement individuellement n'est pas rentable.
- Conférez au stage un rôle à part entière dans l'organisation et faites-en une partie intégrante des activités de l'entreprise. De cette façon, le projet de stage sera adapté aux besoins et apportera une véritable valeur ajoutée tant pour l'entreprise que pour le stagiaire.

■ Communiquez dans les offres d'emploi de manière claire et transparente sur l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie et promouvez l'offre de formations « tout au long de la vie » au sein de l'entreprise.

POUR LE MONDE DE L'ENSEIGNEMENT

- Prévoyez une date d'expiration pour les diplômes de l'enseignement supérieur. La société et le marché du travail changent si rapidement que les connaissances et compétences acquises et appliquées sont dépassées après cinq à six ans. Comparez cela aux logiciels et au matériel informatique. Les logiciels sont constamment mis à jour, tandis que le matériel doit être remplacé après quatre ans.
- Simplifiez la procédure d'actualisation du contenu des formations. Actuellement, cette procédure est si lourde qu'une offre (renouvelée) est trop souvent dépassée par la réalité.

- Actualisez le modèle de financement existant de l'enseignement supérieur afin qu'il puisse être utilisé comme un levier pour orienter efficacement le contenu des formations. Et pour que celui-ci ne conduise plus à des effets pervers comme c'est le cas aujourd'hui.
- Rationalisez le nombre – pas la diversité – de formations. Mettez un terme à la concurrence interne entre les écoles qui souhaitent s'accaparer un maximum d'étudiants en offrant toutes le même programme de formation (élargi).
- Introduisez un test des talents obligatoire – mais non contraignant – pour chaque jeune amené à choisir ses études (pour l'enseignement tant secondaire que supérieur).
- Permettez aux employeurs de jouer un rôle plus actif et constructif dans la détermination respectivement de la macro-efficacité d'une formation supérieure et des résultats d'apprentissage se rapportant spécifiquement à un domaine.
- Élaborez un programme d'études STIM intégré qui peut être repris par toutes les écoles secondaires.

OUTIL D'EXPLORATION COLUMBUS

En exécution de l'accord de gouvernement de 2014, l'ancienne ministre flamande de l'Enseignement souhaitait renforcer le processus de choix des études des élèves dans le troisième degré de l'enseignement secondaire. Le Conseil flamand des universités et des écoles supérieures (VLUHR) a ainsi développé un outil d'exploration. L'instrument, baptisé Columbus, permet aux élèves de mieux appréhender leur processus de choix d'études en cartographiant leurs intérêts, compétences et capacités. Columbus s'insère dans l'ensemble du parcours que chaque école suit avec ses élèves pour les accompagner au mieux dans leur éventuel choix pour l'enseignement supérieur. Tout au long du parcours Columbus, les élèves explorent quels sont les enjeux de leurs choix pour l'avenir: comprendre qui ils sont, ce qui les motive, ce qu'ils savent déjà faire et ce qu'ils veulent encore apprendre. Les élèves ont ainsi la faculté et le temps d'élargir leurs horizons et de découvrir pas à pas les voies qui leur conviennent.

<https://columbus.onderwijskiezer.be>



SOURCES

- VBO FEB, *Bridging the future. Report 2023*, 13 novembre 2023
- Ineke De Bisschop, Jeroen Franssen, Justine Loncke, Koen Vanbrabant, Joris Vandersteene, *The future of work. Stratégies pour la transition numérique*, VBO FEB, Deloitte, Be The Change/ Agoria, février 2023
- Randstad, *Les étudiants au travail*, 2024

Un White Paper Young Talent in Action - FEB
© 2024

RECHERCHE ET RÉDACTION : Johan Van Praet

Avec la précieuse collaboration de Vickie Dekocker (Senior Expert Enseignement & Marché du travail, Agoria), Marine De Ridder (chercheuse postdoctorale, ICHEC Brussels Management School), Wouter Duyck (viceprésident Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie et professeur de psychologie cognitive à l'UGent), Carl Foulon (Unit Manager Thomas More & pédagogue), Jill Koch (jeune attachée à la FEB), Olivier Lambert (directeur général, Cefora), Etienne Michel (directeur général, Secrétariat général de l'enseignement catholique en Communauté française et germanophone - SeGEC), Sabine Schellens (HR Director, Aquafin), Margot Vanden Bossche (Project Manager, Start for Future, Arteveldehogeschool) et Joris Vandersteene (Senior Manager HR Projects, FEB)

RESPONSABLE DE LA PUBLICATION : Joris Vandersteene

TRADUCTION : Service de traduction FEB

MISE EN PAGE : Landmarks

PHOTOGRAPHIE : Shutterstock, Unsplash, VBO

ÉDITEUR RESPONSABLE : Stefan Maes, Rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles

ISBN : 9789464988154

DÉPÔT LÉGAL : D/2024/0140/17

DATE DE PUBLICATION : automne 2024

Deze White Paper is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

La reproduction et/ou la publication d'un quelconque extrait de ce document par quelque procédé que ce soit, notamment via impression, photocopie ou support électronique, sont interdites sauf autorisation formelle, écrite et préalable du responsable de la publication.



WHITE PAPER

Pas moins de 44% des jeunes estiment que l'école ne les prépare pas suffisamment au marché du travail. Parmi les employeurs, cette conviction est encore plus forte (82%). L'adéquation parfaite n'existe pas. Pourtant, chaque employeur est à la recherche de la pépite rare dotée des bonnes compétences. Ce faisant, il alimente la guerre des talents. Mais l'or n'est qu'un des éléments du tableau de Mendeleïev. Un marché du travail efficace et solide a besoin de tous les éléments/talents pour exister.

Ce sont moins les aptitudes et les compétences spécifiques que l'état d'esprit et l'attitude des jeunes qui garantissent à long terme leur employabilité. En d'autres termes, l'enseignement ne doit pas fournir des « produits finis », mais des jeunes

- engagés dans la société,
- ayant des aptitudes en matière de recherche et un esprit d'entreprise,
- qui s'ouvrent au monde,
- capables de prendre en main leur propre apprentissage,
- en mesure d'apprendre ce dont l'employeur a besoin,
- désireux et motivés pour se former tout au long de la vie.



WWW.VBO-FEB.BE



WWW.YOUNGTALENTINACTION.BE

