

## L'alternance dans le cadre de l'apprentissage professionnel en Algérie

### Résumé

Le présent article a pour objet l'alternance dans le cadre de l'apprentissage professionnel en Algérie. Il vise à suggérer des pistes de réflexion pour la mise en œuvre de l'alternance interactive dans le système de formation professionnel algérien, en particulier dans le mode de construction des compétences chez l'apprenant.

L'alternance est un système ouvert aux différentes transformations du monde du travail. Elle est porteuse de multiples avantages pour ses acteurs et les systèmes qui la constituent. L'alternance facilite la voie de l'apprentissage en immergeant l'apprenant dans un milieu socioprofessionnel. En effet, l'aller-retour spatio-temporel entre des lieux différents, accompagné par des acteurs différents, lui redonne goût aux études car il devient auteur de ses apprentissages.

**Abdelmadjid BOUDJEBBOUR**  
Département des Sciences  
Humaines et Sociales  
Université de Médéa  
(Algérie)

### ملخص

إن التناوب نظام منفتح لمختلف التغيرات والتحويلات في عالم الشغل، ويحمل عدة فوائد لممارسيه والأنظمة المكونة له. فهو يسهل مسار التعلم، بإدماج المتعلم في وسط اجتماعي مهني. فالذهاب والإياب الزمني والفضائي للمتعلم بين مختلف الأماكن مصحوبا بمراقبين مختلفين يعزز فيه روح التحليل والمبادرة، ويعيد إليه الرغبة في التعلم، لأنه يصبح مطبقا لما يتعلمه ويعرف بشكل أفضل الغاية منه. كما أنه يشعر بمسؤولية أكبر من خلال تصرفاته مما ينمي نضجه. يعرض هذا المقال تحليلا للتناوب في إطار التمهين بالجزائر ويقترح بعض الأفكار قصد إرساء نظام تناوب تفاعلي يشجع على تحصيل المعارف واكتساب الكفاءات لدى المتعلم.

**L**es transformations du système de travail et de l'emploi en Algérie engendrent des modifications organisationnelles au sein des entreprises. De plus, les exigences éducatives liées à l'évolution de la société suggèrent de mettre en place des dispositifs permettant de favoriser les circulations entre situation de travail et situation de formation. Ces dispositifs redonnent naissance à des savoirs professionnels. Ces savoirs sont liés à des pratiques sociales répondant aux besoins du marché de l'emploi dans un environnement qui n'arrête pas d'évoluer. L'alternance vient accroître la variété des offres d'apprentissage des savoirs, en proposant des modalités éprouvées d'une approche concrète des contraintes professionnelles. Elle s'organise autour de deux lieux de formation, l'entreprise et l'organisme de formation, en vue de les mettre en synergie, au profit de l'apprenant.

La formation en alternance permet d'accompagner les usagers dans un processus d'apprentissage de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques. Ces nouvelles pratiques leur apprennent à renouer le contact avec leur environnement et à transformer leurs actions en situations apprenantes. L'alternance leur permet également de réfléchir sur leurs pratiques et d'évaluer leurs acquis. Elle leur sert de lien constant entre la formation et le terrain, l'expérimentation et la réflexion, la théorie et la pratique.

En intégrant ce mode de formation par alternance, le système de la formation professionnelle Algérien sera à même de mieux rationaliser la politique de l'emploi et de l'insertion des jeunes dans le milieu professionnel. Il sera en mesure de suivre aussi l'évolution du travail et de la technologie et plus globalement celle de l'environnement socio-économique.

### **1. La formation par apprentissage professionnel**

Le mode de formation par alternance (connu aussi sous le nom de *mode de formation par apprentissage*) est considéré comme un mode de transmission de savoirs et de savoir-faire, son caractère particulier étant que la plus grande partie de la formation se réalise dans des milieux professionnels. Cependant, la formation est organisée sur la base d'une réglementation pour des métiers homologués, dont l'État, en concertation avec les partenaires sociaux, fixe les contenus et les qualifications ainsi que les exigences minimales de réalisation de l'apprentissage en milieu professionnel. La formation des apprenants se déroule entre des lieux aux logiques différentes et des temps différés, à savoir :

– Les établissements du secteur de la formation professionnelle, là où les stagiaires passent un tiers du temps hebdomadaire de la formation, selon une scolarité obligatoire. Le but de cette formation théorique du métier, notamment en matière de technologie, est de compléter une formation pratique dispensée dans le milieu professionnel.

– Le monde du travail (entreprise ou organisation administrative ou atelier artisanal...), là où l'apprenant passe une plus grande partie du temps de la formation, sur la base d'un contrat d'apprentissage entre lui et son employeur. Le but de la formation, dans ce cas, est de transmettre des savoir-faire et des tours de mains, astuces et habilités du métier à travers les situations en vraie grandeur que va vivre l'apprenant, notamment une formation expérientielle. De plus, l'apprenant est entraîné à construire des compétences professionnelles.

L'aller retour interactif entre les deux lieux et la confrontation à des situations réelles et empiriques, forgent chez l'apprenant un esprit d'analyse sur ses pratiques et sur ses acquis. Ceci lui permet de faire des liens entre les différents savoirs, d'être capable de les gérer et les mobiliser. Tout cela se fait par un travail de réflexion sur son action. Par ailleurs, l'offre de formation en alternance est étroitement liée aux places ouvertes et disponibles sur le marché du travail. En effet, ce sont les besoins des entreprises et du marché du travail en qualifications et leurs capacités d'accueil qui déterminent le taux de recrutement des apprenants dans le milieu professionnel. Car, il est important que l'entreprise assure volontairement l'accueil des apprenants et adhère à leur formation. Ceci est essentiel pour que l'apprentissage en milieu professionnel ait du sens.

L'apprentissage professionnel est basé sur l'obligation faite à l'entreprise d'accueillir des apprentis et d'engager les moyens nécessaires à leur formation. Dans le cas algérien, cette obligation légale, qui est déterminée par la fixation de quotas de postes de formation à ouvrir, a été renforcée en 1998, par l'institution d'une taxe d'apprentissage appliquée aux employeurs qui n'auront pas satisfait à cette obligation. Les apprentis bénéficient d'un présalaire égal à 15% du salaire minimum garanti (S.N.M.G.), pris en charge par l'Etat durant une période allant de 6 à 12 mois, selon la durée de la formation (article 12 du décret n° 81 392 du 26/12/ 1981 ; article 1 du décret exécutif n° 91 519 du 22/12/1991 ; article 2 du décret exécutif n° 95 31 du 18/01/1995). Au-delà de cette période, le présalaire est pris en charge par l'employeur selon un taux progressif allant de 30% du S.N.M.G. durant le 2<sup>ème</sup> semestre et à 80% du S.N.M.G. durant le 6<sup>ème</sup> semestre. Ainsi, les potentialités de formation par apprentissage que peut offrir le tissu économique national ne sont pas exploitées de manière efficace. Cette insuffisance pourrait s'expliquer, d'une part par une mauvaise image de l'apprentissage souvent considéré, à tort, comme un mode de formation de la dernière chance, d'autre part, par le fait que l'entreprise ne perçoit pas suffisamment son intérêt, considérant le plus souvent que l'apprentissage lui est imposé.

Or, le recours à l'apprentissage répond à la fois à un objectif d'adaptation de l'offre de formation aux exigences de qualifications, et à celui d'accueillir le plus grand nombre possible d'apprentis, face à une demande sociale croissante. L'apprentissage constitue, effectivement, une réelle alternative à beaucoup de jeunes et un moyen de formation performant, à moindre coût, permettant aux candidats de se familiariser avec le monde du travail et d'acquérir un savoir-faire approprié aux besoins de l'entreprise, avec une qualification professionnelle reconnue. Il a la faculté d'offrir aux jeunes une formation diplômante débouchant rapidement sur un emploi et il permet, en même temps, aux entreprises de trouver des personnels qualifiés immédiatement employables.

Le système de formation professionnelle, de part sa vocation double (sociale et économique), est lié au secteur productif par une relation indépendante, voire réflexive. C'est un pourvoyeur de main d'œuvre qualifiée, qui ne réussit sa mission, pleinement, que lorsque l'insertion des ses stagiaires se fait concrètement sur le marché de l'emploi. La réussite est liée à l'insertion et l'embauche. Cette relation entre le secteur de la formation professionnelle et le secteur économique doit être forte, concertée, complémentaire et de qualité, puisque les deux entités s'utilisent mutuellement et ont, toutes deux, intérêt à ce que l'environnement socio-économique soit sain, dynamique et, surtout, favorable à une véritable relance qui est la base même du développement économique et humain d'une société.

L'immersion professionnelle des stagiaires permet au chef d'entreprise de tester un éventuel futur salarié, de le former à des compétences qui n'existent pas, dans certains cas, sur le marché et de lui transmettre, un savoir-faire et un métier. En outre, la présence des jeunes constitue, sans doute, un facteur de dynamisme important pour l'entreprise.

### ***1.1. L'insertion professionnelle en Algérie***

L'insertion professionnelle est un des principaux problèmes de la société algérienne. En effet, beaucoup de jeunes se retrouvent sans emploi après avoir fait un

parcours scolaire qui dure des années. Le chômage ne touche pas seulement les gens qui font des études à court terme, sanctionnées par un diplôme d'application, mais elle s'est élargie aux personnes qui effectuent des études supérieures et universitaires. L'entreprise est devenue de plus en plus exigeante quant à l'embauche de ses futurs employés. Elle recrute surtout une personne qualifiée et opérationnelle. Elle est soumise à des contraintes de temps, elle est tenue à des marchés et à des accords, elle doit sauvegarder son image vis-à-vis de sa clientèle et garder sa réputation. L'entreprise a besoin de professionnels prêts à être opérationnels, producteurs et novateurs. Parce que l'évolution technologique ne s'arrête pas de croître, l'entreprise se trouve aussi confrontée à des risques de perte d'argent, de perte de sa réputation, de stagnation alors que ses concurrents se développent. Dans un tel environnement qui avance sans cesse et évolue, il est compréhensible que l'entreprise soit exigeante en recrutant des personnes compétentes qui ont de l'expérience et qui peuvent apporter des innovations et proposer des idées novatrices et productives pour la faire fonctionner. Face à cette réalité, les jeunes, qui sortent des organismes de formation pour être employés dans un secteur d'activités, ne trouvent pas de réponses à leurs attentes. Malgré les savoirs qu'ils ont pu acquérir durant leur cursus de formation, ils ne sont pas directement opérationnels dans les milieux de travail réels. Généralement, ce sont des savoirs non transférables en actions ou des savoirs « creux », puisqu'ils restent dans un champ théorique et ne peuvent le dépasser que par la pratique, la mise en œuvre et l'expérience. L'expérience professionnelle aide l'apprenant, non seulement à mettre en pratique ses savoirs acquis en milieu scolaire dans un milieu réel de travail, mais aussi à acquérir de nouvelles compétences et à s'approprier de nouveaux savoirs. Bref, pour être efficace, la formation doit être reliée à des activités professionnelles, dans un milieu professionnel.

### ***1.2. L'intérêt de relier la formation à l'emploi***

Si les jeunes en rupture avec le système traditionnel de l'éducation nationale ont choisi de se former dans un système de formation professionnelle, c'est parce qu'ils espèrent trouver, en lui, autre chose qu'une simple transmission de savoirs, une immersion professionnelle dans des milieux réels de travail, lui permettant d'exploiter et de concrétiser ce qu'il a appris en établissement de formation et lui donnant la possibilité d'être confronté à des situations réelles. L'immersion professionnelle aide à se construire une identité professionnelle, à être responsable de ses actions.

Par exemple, en entreprise, l'apprenant n'a pas droit à l'erreur. Il est tenu par un temps limite de production ou de réalisation d'un projet. Il doit adopter un comportement spécifique à l'entreprise, suivre et respecter ses règles. Il est souvent confronté à l'incertain et aux situations imprévisibles. Il est obligé de trouver lui-même des solutions et de répondre positivement aux différentes situations problématiques auxquelles il se trouve confronté.

L'organisme de formation peut être alors, aussi, un lieu d'échanges des expériences des uns et des autres.

### ***1.3. Réconcilier la formation et l'emploi par le biais de l'alternance***

L'alternance se traduit par une succession de périodes de cours et de périodes d'immersion en milieu professionnel. Ce type de formation apporte de la valeur ajoutée par ces périodes d'acquisition par la pratique, puisque l'apprenant est en contact permanent, d'une part avec le monde réel du travail, d'autre part avec le monde scolaire. En alliant expérience professionnelle et formation, l'alternance permet un accès plus facile à l'emploi. Cependant, il est souvent difficile de cerner les conditions à réunir pour que les périodes en entreprise se révèlent réellement formatrices. Cela repose sur la capacité des acteurs à s'investir dans le projet de partenariat. Ce projet ne doit pas favoriser un lieu de formation à l'exclusion d'un autre. Il doit permettre d'établir des passerelles entre ce qui se passe dans l'organisme de formation et ce qui se passe en entreprise et permettre aux partenaires de travailler ensemble dans la définition des programmes d'études, l'élaboration des plans de formation et leur mise en œuvre.

Ainsi, l'alternance permet de réconcilier les opposés et de resserrer les liens réciproques entre le monde de la formation et le monde du travail.

## **2. L'alternance dans le cadre de l'apprentissage professionnel**

Pour saisir ce qui fait de l'alternance un moyen efficace dans l'appropriation des savoirs et la construction des compétences professionnelles, il faut s'intéresser à la description du déroulement de ce processus de formation sur le terrain. Dans une formation professionnalisante, l'organisme de formation ne peut, à lui seul, faire acquérir des compétences professionnelles. Il est dans l'incapacité de recréer en son sein des systèmes complexes telle que l'exige la réalité du terrain. Même s'il propose une formation de qualité, cette dernière ne reflète pas souvent le caractère original et changeant des situations rencontrées dans un milieu professionnel. En effet, l'organisme de formation n'a pas la possibilité de transmettre les savoirs sous toutes leurs dimensions, avec les particularités des situations auxquelles l'apprenant peut être confronté en milieu réel de travail. Par ailleurs, l'entreprise seule est incapable de mettre en évidence sa rationalité, souvent peu apparente, de la formuler d'une manière théorique et générale afin d'en faire le fondement d'un savoir-faire adapté à chaque situation. La collaboration apparaît alors comme nécessité dans une relation entre les deux systèmes constituant le dispositif d'alternance.

L'organisme de formation est organisateur du dispositif d'alternance, il établit des rapports entre les différents partenaires de l'alternance ; il met en place les outils nécessaires pour le bon déroulement des séances pédagogiques et l'acquisition des savoirs. Il devient, en cela, une institution principale et indispensable pour la prise de distance et le retour réflexif des apprentis, professionnellement immergés en entreprise. Il assure aussi l'intégrité et la cohérence de l'ensemble du processus de formation dont le point fort est d'accompagner la réflexion des apprenants à partir de leurs expériences.

### ***2.1 Rupture entre le dire et le faire***

Dans les institutions de la formation professionnelle en Algérie, le modèle le plus répandu en apprentissage professionnel est celui qui se fait par une approche déductive, c'est-à-dire en appliquant ce qui a été transmis pendant les séances de cours, soit à travers la réalisation des travaux pratiques dans des laboratoires ou les ateliers de l'établissement de formation, soit, et cela est moins fréquent, à travers la réalisation des tâches dans les milieux de travail. Or, il serait plus commode de s'orienter vers une voie qui favorise le développement des compétences et le transfert des apprentissages. Les apprenants ont beaucoup de mal à tisser des liens, d'une part entre les contenus disciplinaires, d'autre part entre les acquis scolaires dans le milieu formel et les situations réelles de travail dans les milieux professionnels. Il faut revoir le déroulement de l'apprentissage professionnel. En effet, la formation par le mode d'apprentissage est théoriquement fondée sur une approche axée sur des compétences visées et favorisant le transfert des acquis dans les diverses situations que va vivre l'apprenant. Cependant, la rupture qui existe entre les différents lieux de formation (établissements de formation et entreprises) rend plus que jamais ce transfert improbable. Le transfert des acquis n'implique pas seulement que l'on sache réutiliser ou appliquer les savoirs dans un contexte identique, mais plus encore, il s'agit de pouvoir les utiliser dans des situations nouvelles ou non rencontrées. C'est par ce processus qu'une compétence se développe. Or, l'expérience est un des moyens les plus appropriés pour développer ce processus. C'est ainsi, que l'apprentissage par l'expérience doit prendre une grande place dans le système de formation, notamment celui de l'apprentissage professionnel. Certaines tâches dans un métier humain, nécessitent non seulement des connaissances du métier mais également la maîtrise de certains tours de mains, d'autres exigent certaines habilités ; or certains savoirs tels que (les savoirs d'environnements, les savoirs expérientiels,...) nécessitent un apprentissage par expérience en confrontant de vraies situations problèmes sur le terrain. C'est par ce processus que l'apprenant devient capable de construire un problème puis de le résoudre, c'est-à-dire de le problématiser.

Les stratégies de transmission des savoirs proposées dans les établissements de formation, en particulier dans le cadre de l'apprentissage professionnel, sont coupées des pratiques professionnelles, non pas seulement par l'absence des immersions professionnelles, mais quand elles existent, celles-ci sont soit de l'ordre du juxtapositif, soit considérées comme des situations d'applications pures et simples et non pas des situations constructives où l'activité favorise le transfert des acquis et le développement des compétences. Dans le meilleur des cas, le processus s'effectue alors dans un sens unique. Or, parmi les principaux objectifs de l'alternance études-travail, dans ce mode de formation, sont l'intégration effective des apprentissages et le développement des compétences par le processus de transfert des acquis. Par ailleurs, la mobilité organisée et structurée des apprenants entre les lieux de formation et de travail crée des passerelles interdisciplinaires et leur permet de donner du sens à leurs apprentissages. Ceci leur donne la possibilité de tisser les liens entre les connaissances et entre les savoirs et l'action.

En Algérie, le dispositif choisi pour ce mode de formation rencontre des difficultés d'ordre organisationnel, telles que la mise en place d'un partenariat entre les

établissements de la formation professionnelle et les entreprises. Les établissements de la formation professionnelle, en Algérie, ne maîtrisent pas suffisamment le concept de l'alternance, que ce soit au niveau de son organisation ou au niveau de la mise en place des processus nécessaires au bon déroulement de l'alternance. Par ailleurs, les entreprises n'osent pas s'impliquer totalement dans la formation des jeunes alternants. En effet, elles connaissent peu cette stratégie d'apprentissage. C'est pourquoi, elles ne sont pas prêtes à s'investir sur un terrain qu'elles ne maîtrisent pas suffisamment. Elles appréhendent, donc, la prise en charge des apprenants. De plus, lorsqu'il existe un partenariat, il n'y a pas vraiment d'interactions entre les deux structures (établissement de formation et entreprise), ce qui ralentit le transfert des connaissances et des compétences. Par ailleurs, il n'est pas toujours évident que l'organisation qu'on met en place réponde efficacement aux objectifs d'une véritable alternance, car elle nécessite un engagement de tous les partenaires dans la mise en œuvre des processus de formation dans les différents lieux.

En effet, les faits révèlent que les outils mis en place pour le rapprochement entre les deux mondes ne répondent pas aux objectifs pour lesquels ils sont conçus. Les plans de formation, même s'ils sont disponibles pour accroître l'articulation théorie-pratique, sont peu utilisés dans ce but. Le suivi des formateurs en milieu professionnel est plus proche d'une procédure administrative, pauvre en valeur pédagogique : absence des modalités organisationnelles pour coordonner l'échange et dégager le sens que la relation prend pour les différents acteurs. La formation est, par conséquent, pensée selon des logiques différentes dans les deux systèmes.

Il est loisible aussi de constater un manque de volonté de la part des entreprises à former des jeunes, en raison d'un manque de visibilité et de compréhension de ses missions envers les apprenants dans ce dispositif, ainsi que des enjeux formatifs de l'alternance et des stratégies d'accompagnement à mettre en œuvre : la tendance est forte de reproduire les modèles culturels déjà-là, et donc de ne pas envisager de nouveaux possibles sur l'alternance, en termes d'éducation et de formation. Tout cela implique un détachement de la formation par rapport au monde du travail.

D'autres contraintes sont d'ordre pédagogique, telles que l'insuffisance dans la maîtrise du concept de l'alternance par les différents acteurs du système (les formateurs et les tuteurs). Les formateurs sont généralement issus d'un système de formation traditionnel. Ils ont très peu d'expérience, peut être pas du tout, de la réalité du terrain et du partenariat. Ainsi, s'entourer de formateurs qui partagent la culture de l'alternance n'est pas sans peine. A leur tour, les tuteurs ont une faible compréhension de la pédagogie de transmission des savoirs et de la communication avec les apprenants. Par ailleurs, les plans de formation, conçus comme de principaux outils pédagogiques pour rapprocher et coordonner les activités dans les deux milieux, ne répondent pas efficacement aux objectifs de la formation préalablement définis, soit par parce qu'on maîtrise peu leur utilisation, soit parce qu'ils sont généralement en inadéquation avec les objectifs de production au niveau de l'entreprise. Le fait de travailler avec plusieurs entreprises qui ne sont pas de même nature, suppose aussi que l'organisme de formation se trouve devant des difficultés de gérer cet important outil pour répondre en même temps aux attentes de chaque apprenant et aux objectifs de production de chaque entreprise. Les rapports qui lient les acteurs de l'alternance sont

très limités. Ils ne répondent pas aux objectifs d'une alternance interactive. Ceci peut se dévoiler par l'insuffisance des échanges entre les acteurs (formateurs/tuteurs), aussi par l'absence des rencontres organisées dans un objectif de coordonner les travaux. Une pédagogie de l'alternance interactive s'avère essentielle, pour développer ce mode de formation. Une compréhension de cette pédagogie et des principes de l'alternance de la part des différents acteurs renforcerait une meilleure mise en place du dispositif et garantirait une réelle mise en œuvre de l'alternance.

### ***2.2 Instaurer un dispositif d'alternance interactive***

Il faudrait mettre les deux institutions majeures (l'organisme de formation et l'entreprise) en symbiose, pour instaurer un dispositif d'alternance interactive. Le rapprochement entre les deux univers permettrait, effectivement, de créer, de mobiliser et d'unifier des actions et des efforts pour un but commun : former l'alternant. Il faut donc envisager un développement progressif de l'alternance, qui repose sur la mise en place des conditions répondant aux exigences d'une pédagogie de l'alternance interactive. En effet, l'interaction des activités et l'interaction des apprentissages dans les deux milieux s'avèrent essentielles dans la concrétisation d'une formation en alternance de qualité. Par ailleurs, l'interaction des actions des acteurs peut jouer un rôle déterminant, d'une part dans le transfert des acquis et des compétences, d'autre part dans la compréhension des objectifs et des principes de l'alternance. Dans la perspective de rapprocher les deux univers (organisme de formation et entreprise), il faut envisager une mise en place d'un palier organisationnel favorisant l'interaction des actions et l'intégration réciproque des apprentissages. Les modalités organisationnelles de coordination et d'échanges entre les deux univers se révèlent pertinentes pour dégager du sens aux relations à établir entre les différents acteurs. Ces relations sont essentielles pour établir la connexion entre les différents apprentissages. Une pédagogie de l'alternance interactive s'avère nécessaire pour arriver à une mise en œuvre concrète du dispositif de formation. Cette pédagogie de l'alternance interactive repose sur quatre principes fondamentaux :

- Construire une stratégie globale de formation qui mette en interactivité les temps de formation en entreprise et les temps de formation en établissement. Elle consiste à élaborer un référentiel de formation qui prenne en compte la réalité des activités globales et locales et à organiser la formation en fonction des compétences visées ;

- Privilégier l'approche pédagogique inductive et expérientielle ;

- Développer un système relationnel permanent dans le cadre d'une pédagogie spécifique qui favorise la récurrence des temps de formation entre les deux lieux, le travail en équipe et le développement des compétences collectives des formateurs et des tuteurs ;

- Mettre en place un dispositif d'évaluation en cours de formation concomitant de la démarche pédagogique où il serait indispensable de contractualiser le projet (le négociateur), organiser et gérer la complémentarité et concevoir les outils de mise en œuvre.

L'alternance est un système en constante évolution, qui accorde une grande importance à l'acquisition de compétences professionnelles de façon à favoriser l'adaptation des apprentissages à l'évolution du marché du travail. C'est pourquoi il est opportun d'instaurer une évaluation régulière de la formation et d'apporter des conseils aux différents associés dans la formation. Dans cette perspective, un référentiel de compétence et des critères de performance communs pourrait être défini et mise à jour dans un processus continu.

### **2.3 Vers une réelle alternance**

Le développement du concept de l'alternance implique nécessairement l'instauration et l'élargissement de sa culture. Ainsi, il est essentiel de revoir les tâches des formateurs de la formation professionnelle et de déterminer leurs besoins en perfectionnement dans un contexte de formation par alternance. Il est également opportun de prendre des mesures nécessaires pour assurer une formation des tuteurs. Les plans de formation doivent répondre aux attentes du public à former et à ses besoins en associant les acteurs de l'entreprise pour leur élaboration. Pour cela, il faut identifier les besoins, les attentes, les intérêts, et les problèmes des usagers. Par ailleurs, les plans de formation sont considérés comme des outils, essentiels et efficaces, pour le rapprochement et la connexion d'une part entre les interventions des acteurs (formateurs/tuteurs), d'autre part entre les activités scolaires et les activités professionnelles. Il est forcément préférable de partir des objectifs de formation (profil professionnel recherché) pour les transformer en objectifs pédagogiques. Ce processus nécessite une décomposition détaillée du projet de formation dont les principales étapes consistent à :

- définir les objectifs de formation à partir d'une analyse dans les milieux de travail ;
- déterminer les compétences visées ;
- construire les plans de formation en fonction des capacités à atteindre (compétences visées) et des besoins et attentes du public à former ;
- décrire les contenus des programmes en les départageant sous forme de matières (ou d'unités de formation) ;
- planifier les séquences de formation et les séquences de travail en fonction des plans de formation élaborés;

Le plan de formation doit aller de pair avec un plan d'action en direction des partenaires du monde de travail, afin de les informer et les sensibiliser à participer à la formation des jeunes en alternance et de les amener à constituer un réseau partenarial de formation en alternance. Des mesures incitatives, favorisant l'engagement de tous les acteurs de l'alternance, doivent être prises.

Cerner les tendances du marché du travail et déterminer ses principaux défis font aussi partie, aujourd'hui, des compétences que doit avoir un organisme de formation. Dans un dispositif d'alternance, on doit identifier les caractéristiques socio-économiques des organisations et comprendre leurs modes de fonctionnement afin de ne pas être en déphasage avec les exigences continuellement changeantes du monde réel du travail et de la société. Ainsi, on pourrait partir des problèmes des entreprises et de leurs besoins pour monter des actions de formation. On pourrait également arrimer les contenus des programmes de formation aux besoins réels du marché du travail et

adapter les programmes d'études à ses besoins. En effet, un travail explicite sur le contenu de l'activité formative doit être réalisé afin d'assurer une plus grande adéquation des programmes avec les compétences utilisées en milieu de travail.

### **Conclusion**

De façon générale, la compréhension par les acteurs de l'apprentissage professionnel, en Algérie, d'un sens "acceptable" de l'alternance en formation est limitée à une approche déductive. Les deux temps de l'alternance sont juxtaposés, et ne relèvent pas d'une alternance intégrative. Cette conception minimale des enjeux formatifs de l'alternance entraîne une séparation entre les enseignements et les activités en milieu professionnel, un déphasage entre les moments de formation en milieu formatif et en milieu professionnel, une perception limitée des acteurs de l'alternance. Elle traduit, alors, un décalage entre le "dire" et le "faire", réduisant l'alternance à un dispositif formel relativement pauvre en termes d'efficacité.

Malgré ce que l'alternance peut demander comme outils, comme engagement et volonté, elle reste un mode qu'il faut envisager d'adapter au contexte de l'apprentissage professionnel en Algérie. Mais, il faudrait d'abord qu'on la comprenne. L'alternance interactive invite à penser la formation autrement, à envisager le dispositif de formation (outils, référentiels, méthodes...) plus comme un moyen que comme une fin. C'est en s'appuyant sur un partenariat construit avec l'environnement qui comprend les organismes de formation, les professionnels, les entreprises que les choses peuvent changer et évoluer. Cette co-construction du partenariat, axée autour des rapports entre les organisations, peut servir, aux partenaires de l'alternance, à mieux se comprendre les uns les autres. Le dispositif ne doit donc pas se réduire à des recettes à reproduire, voire à appliquer à souhait. Il est surtout un cadre qui s'organise en organisant la formation.

### **Références bibliographiques**

- Bourgeon G., *Socio-pédagogie de l'alternance*, Mesonance, 1979.
- Clavier L., *Évaluer et former dans l'alternance*, Paris, l'Harmattan, 2001.
- Clénet J., *Représentations, Formations et Alternance*, Paris, l'Harmattan, 1998.
- Clénet J. et Gérard C., *Partenariat et alternance en éducation*, Paris, l'Harmattan, 1994.
- Fabre M., *Penser la formation*, Paris, P.U.F., 1994.
- Geay A., *L'école de l'alternance*, Paris, l'Harmattan, 1998.
- Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, les Éditions des organisations, 1997.
- Mauduit Corbon M., *Alternances et Apprentissages*, Paris, Hachette, 1996.
- Sallaberry J.C., Chartier D., Gérard C., *L'enseignement des sciences en alternance*, Paris, L'harmattan, 1997.
- Schön D.A., *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, les Éditions Logiques, 1983.
- Violet D., *Paradoxes, autonomies et réussites scolaires*, Paris, l'Harmattan, 1996.
- Fonteneau R., « L'alternance partenariale », *Éducation permanente*, 1993, n° 115.

Geay A., Sallaberry J.C., « La didactique en alternance ou comment enseigner dans l'alternance ? », *Revue Française de Pédagogie*, 1999, n° 128.

Malglaive G., *Alternance et Compétences, Cahiers pédagogiques*, 1993, n° 320.

Meirieu P., « La logique de l'apprentissage dans l'alternance », in Actes du colloque *Les jeunes de l'alternance*, 1992.

Ministère de la Formation et l'Enseignement Professionnels Algérien, Direction de l'Organisation et du Suivi de la Formation, *Stratégie de réorganisation et de promotion de la formation par apprentissage dans le cadre d'une politique globale de mise à niveau du secteur de la formation professionnelle*, 2002.

Ministère de la Formation et l'Enseignement Professionnels Algérien, *Recueil des textes législatifs et réglementaires régissant la formation par apprentissage*, Alger, 2002.

Ministère de la Formation et l'Enseignement Professionnels Algérien, *Rapport sur la formation et l'enseignement professionnels*, Bilans et perspectives, 2007.

Pastré P., « La deuxième vie de la didactique professionnelle », *Éducation permanente*, 2005, n° 165.

Perrenoud Ph., « Sens du travail et travail du sens à l'école », *Cahiers pédagogiques*, 1993, n° 314-315.

Perrenoud Ph., « Articulation théorie pratique et formation de praticiens réflexifs en alternance », in *Alternance et complexité en formation. Éducation ; Santé et Travail social*, Paris, Éditions Seli Arslan, 2001.