

MAÎTRE D'APPRENTISSAGE DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

GUIDE PÉDAGOGIQUE



PRÉSENTATION DU GUIDE

L'apprentissage dans le secteur public reste bien souvent méconnu. Sans doute parce qu'il souffre encore d'idées reçues qui ont la vie dure : réservé au privé, réservé aux CAP et BEP, réservé à certains métiers – la coiffure, le bâtiment, l'alimentation.

Pourtant, l'apprentissage n'est ni plus ni moins qu'une formation en alternance, qui permet d'allier les enseignements théoriques et l'exercice pratique d'un métier, l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification professionnelle et une rémunération.

Pour les jeunes de 16 à 25 ans, l'apprentissage est une alternative à l'enseignement traditionnel ; il permet, très tôt, de connaître le métier « de l'intérieur » tout en finançant ses études.

Pour une collectivité employeur, l'apprentissage est un formidable levier pour dynamiser ses ressources humaines, transmettre les savoir-faire et agir contre les exclusions.

Pour tous, l'apprentissage porte haut les valeurs de transmission, de partage et de respect mutuel, tissant les liens intergénérationnels, à échelle humaine.

Grâce à l'apprentissage dans les collectivités territoriales, nous pouvons :

- aider les jeunes à réussir leur entrée sur le marché du travail, tandis qu'ils sont les premières victimes du chômage ;
- lutter contre certaines inégalités sociales, en permettant de poursuivre des études tout en étant rémunéré ;
- valoriser les savoir-faire des professionnels expérimentés qui deviennent maîtres d'apprentissage et développer leur compétence pédagogique ;
- faire connaître les 230 métiers de la fonction publique territoriale et d'attirer vers ses carrières.

Au-delà des missions de formation des agents territoriaux confiées par la loi de février 2007, le CNFPT favorise le développement de l'apprentissage dans les collectivités territoriales, en leur proposant des guides pratiques :

- **L'Apprentissage dans la fonction publique territoriale** qui détaille les démarches à effectuer pour accueillir un apprenti au sein d'une collectivité et propose des fiches pratiques pour accompagner ces démarches.
- **Le Guide pédagogique du maître d'apprentissage** qui sensibilise à la fonction tutorale, fonction transversale quel que soit le diplôme préparé, et propose des fiches pratiques permettant de construire les situations d'apprentissage.

Ce guide a été conçu pour susciter les questions et proposer des modes de résolution de problème qui pourront être utiles dans l'exercice de la fonction de maître d'apprentissage.

Ces guides sont téléchargeables sur le site Internet du CNFPT à l'adresse suivante : www.cnfpt.fr, rubriques collectivités, accompagner les politiques publiques, l'apprentissage.

SOMMAIRE

I - DEVENIR MAÎTRE D'APPRENTISSAGE	5
1.1 Pourquoi ? Comment ?	6
1.2 Qu'apporte le tutorat ?	6
1.3 Une relation à développer	7
II - LE CADRE LÉGAL DE L'APPRENTISSAGE	9
2.1 Qu'est-ce que l'apprentissage ?	10
2.2 Selon le Code du travail	10
2.3 Les formalités à accomplir	11
2.4 Les obligations	13
III - LES PARTENAIRES DE L'APPRENTISSAGE	15
3.1 Les acteurs de l'apprentissage : schéma d'ensemble	16
3.2 L'apprenti	17
3.3 Le maître d'apprentissage	17
3.4 Les partenaires dans la collectivité	18
3.5 Les partenaires hors de la collectivité	20
3.6 Les relations partenariales avec le CFA	23
IV - ACCUEILLIR L'APPRENTI	27
V - COMMUNIQUER AVEC L'APPRENTI	31
5.1 Instaurer une relation de confiance	32
5.2 Reformuler pour mieux communiquer	33
VI - METTRE EN PLACE DES SITUATIONS APPRENANTES	35
6.1 Faciliter les apprentissages	36
6.2 Permettre l'autonomie	38
6.3 Motiver l'apprenti	38
6.4 Préparer les apprentissages	39
6.5 Organiser la progression des apprentissages	40
6.6 Les conditions de réussite de l'apprentissage	40

VII - ÉVALUER LE TRAVAIL DE L'APPRENTI **43**

7.1 Évaluer le travail de l'apprenti.....	44
7.2 Que peut-on évaluer ?	44
7.3 Quand évaluer ?	45

VIII - ANTICIPER LA FIN DU CONTRAT D'APPRENTISSAGE **47**

8.1 Anticiper la fin du contrat d'apprentissage	48
8.2 Préparer l'après-apprentissage	48

IX - LA BOÎTE À OUTILS : LES FICHES PRATIQUES **51**

Fiche 1 – Les activités et compétences du maître d'apprentissage	52
Fiche 2 – Accueillir un apprenti en situation de handicap.....	53
Fiche 3 – Accompagner la rédaction d'un rapport d'activités ou d'un mémoire professionnel.....	56
Fiche 4 – Exemple de charte d'engagement du maître d'apprentissage	58
Fiche 5 – Préparer sa visite au CFA	60
Fiche 6 – Accueillir et intégrer l'apprenti.....	61
Fiche 7 – Décrire le poste de travail et ses éléments clés	62
Fiche 8 – Définir les situations professionnelles d'apprentissage	63
Fiche 9 – Planifier les séquences d'apprentissage en collectivité	64
Fiche 10 – Transmettre un geste professionnel – Présenter un outil	65
Fiche 11 – Évaluer un geste professionnel en situation de travail	67
Fiche 12 – Évaluer les savoir-faire	68
Fiche 13 – Évaluer l'intégration professionnelle	69



I DEVENIR MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

1.1 POURQUOI ? COMMENT ?

1.2 QU'APPORTE LE TUTORAT ?

1.3 UNE RELATION À DÉVELOPPER

1.1 POURQUOI ? COMMENT ?

POURQUOI ?

- Pour transmettre ses connaissances, son savoir-faire, partager sa culture professionnelle et développer ainsi une nouvelle compétence.
- Pour se sentir utile en dehors du travail que l'on exerce habituellement.
- Pour profiter du regard neuf de l'apprenti sur son métier, et des enseignements qu'il reçoit au CFA.
- Pour prendre du recul vis-à-vis de son activité quotidienne.

COMMENT ?

Pour pouvoir accompagner un jeune en formation en alternance, il faut définir un projet : que souhaitons-nous faire ensemble ?

Le Code du travail donne pour objectif à l'apprentissage la préparation d'un diplôme.

CET OBJECTIF EST PARTAGÉ :

- par le maître d'apprentissage ;

MAIS AUSSI

- par l'apprenti qui s'engage dans l'apprentissage ;
- par la collectivité qui a embauché cet apprenti en lui signant un contrat de travail ;
- par le CFA (centre de formation d'apprentis).

Partie II

Le cadre légal de l'apprentissage

Le contrat qui lie le maître d'apprentissage et l'apprenti doit devenir concret grâce à des objectifs précis.

Le maître d'apprentissage doit préciser les termes du contrat, dès le départ, avec l'apprenti. Il s'engage à mettre en place les situations formatives nécessaires aux apprentissages requis pour l'examen du diplôme, et à l'aider à s'intégrer dans un collectif professionnel.

L'apprenti s'engage à maîtriser les savoirs et savoir-faire nécessaires à la réussite de son diplôme et, au-delà, à l'apprentissage d'un métier. Pour cela, il doit s'investir dans la relation en acceptant d'apprendre et de réaliser les tâches que lui confie son maître d'apprentissage.

DÉFINITION :

Une situation de travail est dite apprenante ou formative quand elle est organisée pour favoriser les apprentissages.

1.2 QU'APPORTE LE TUTORAT ?

Pour le maître d'apprentissage, le tutorat permet :

- d'analyser sa pratique et transmettre les bases de son métier ;
- de valoriser sa fonction, son rôle ;
- de valoriser son métier dans la collectivité ;
- de développer d'autres liens avec ses collègues ;
- de créer une ouverture professionnelle.

Pour la collectivité, le tutorat permet de :

- valoriser la collectivité et ses compétences internes ;
- développer de nouveaux liens avec le bassin d'emploi ;
- dynamiser les ressources humaines et sécuriser les recrutements souhaités ;
- développer la communication interne.

1.3 UNE RELATION À DÉVELOPPER

Afin de favoriser l'apprentissage, la relation entre le maître d'apprentissage et l'apprenti doit être constructive. Si la relation est satisfaisante entre le maître d'apprentissage et l'apprenti, il sera toujours possible, quelles que soient les difficultés qui surviennent, de trouver une solution adaptée.

¶ Partie IV

Accueillir l'apprenti

¶ Partie V

Communiquer avec l'apprenti

La relation se construit dans le temps, elle repose sur un échange permanent où chacun doit trouver son compte : pour le maître d'apprentissage, il s'agit de partager ses connaissances et ses savoir-faire, mais aussi voir l'apprenti progresser.

Ces partages sont possibles quand maître d'apprentissage et apprenti s'écoutent, quand la reformulation est possible et quand la situation de communication que suppose l'apprentissage est pleinement assumée.

¶ Paragraphe 5.2

Reformuler pour mieux communiquer

La relation avec le CFA est aussi essentielle pour s'assurer de la bonne articulation entre ce qui est appris dans l'établissement et ce qui est appris dans la collectivité pour l'obtention du diplôme.

¶ Fiche pratique 1

Les activités et compétences du maître d'apprentissage



II

LE CADRE LÉGAL DE L'APPRENTISSAGE

2.1 QU'EST-CE QUE L'APPRENTISSAGE ?

2.2 SELON LE CODE DU TRAVAIL...

2.3 LES FORMALITÉS À ACCOMPLIR

2.4 LES OBLIGATIONS

2.1 QU'EST-CE QUE L'APPRENTISSAGE ?

C'est une voie de formation initiale permettant d'apprendre un métier qui a pour but de donner à des jeunes une formation générale, théorique et pratique, en vue d'obtenir un diplôme.

À cette fin, un contrat de travail spécifique est conclu entre un jeune âgé de 16 à 25 ans (sans limite d'âge quand il s'agit d'une personne en situation de handicap) et un employeur (collectivité territoriale, établissement public, entreprise, association...). Il associe un enseignement dispensé par un centre de formation d'apprentis (CFA), à une formation pratique réalisée en immersion professionnelle.

Former en alternance, c'est accompagner, en collaboration avec un autre partenaire (le CFA), un jeune pour qu'il :

- acquière un diplôme,
- apprenne un métier,
- devienne un professionnel.

C'est un contrat de travail particulier puisque la formation est l'objet central du contrat.

Le contrat d'apprentissage est un contrat de droit privé. L'apprenti bénéficie des mêmes droits que les autres personnels en contrat de droit privé.

🔗 Des informations juridiques plus détaillées sont disponibles dans le guide pratique «L'Apprentissage dans la fonction publique territoriale», téléchargeable sur le site du CNFPT : www.cnfpt.fr

🔗 Fiche pratique 2
Accueillir un apprenti en situation de handicap

2.2 SELON LE CODE DU TRAVAIL...

ARTICLE L. 6211-1

« L'apprentissage concourt aux objectifs éducatifs de la nation.

Il a pour objet de donner à des jeunes travailleurs, ayant satisfait à l'obligation scolaire, une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au répertoire national des certifications professionnelles. »

ARTICLE L. 6231-1

« Les centres de formation d'apprentis dispensent aux jeunes travailleurs titulaires d'un contrat d'apprentissage une formation générale associée à une formation technologique et pratique qui complète la formation reçue en entreprise et s'articule avec elle. »

ARTICLE L. 6223-5

« La personne directement responsable de la formation de l'apprenti et assumant la fonction de tuteur est dénommée maître d'apprentissage.

Le maître d'apprentissage a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'apprenti dans l'entreprise des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparé, en liaison avec le centre de formation d'apprentis. »

ARTICLE R. 233-57

« Le centre de formation d'apprentis et la section d'apprentissage assurent la coordination entre la formation qu'ils dispensent et celle assurée en entreprise. À cet effet, le directeur du centre de formation d'apprentis ou, dans le cas de la section d'apprentissage, le responsable de l'établissement :

- 1° établit pour chaque métier [...] des progressions conformes aux annexes pédagogiques de la convention ;
- 2° désigne, pour chaque apprenti, parmi le personnel du centre ou celui de la section d'apprentissage, un formateur qui, en coordination avec les autres formateurs, est plus spécialement chargé de suivre la formation de cet apprenti, de vérifier son assiduité et d'assurer une liaison avec le responsable de la formation pratique dans l'entreprise occupant cet apprenti ;
- 3° établit et met à la disposition du responsable de la formation pratique dans l'entreprise les documents pédagogiques nécessaires à cet effet ;
- 4° apporte son aide aux apprentis dont le contrat est rompu [...] ;
- 5° organise, au bénéfice des employeurs [...], une information sur l'enseignement par alternance ainsi que sur les programmes et les documents pédagogiques correspondant aux formations à dispenser [...] ;
- 6° organise, à l'intention des employeurs, toutes autres activités nécessaires pour assurer la coordination de la formation dispensée par le centre ou la section d'apprentissage et de la formation en entreprise ;
- 7° organise l'entretien d'évaluation prévu à l'article R. 6233-58 et établit le compte rendu de cet entretien ;
- 8° organise les stages pratiques en entreprise prévus au second alinéa de l'article L. 6233-3 bénéficiant aux enseignants, au moment de l'accès à la fonction d'enseignant, puis tous les cinq ans. »

2.3 LES FORMALITÉS À ACCOMPLIR

LE MAÎTRE D'APPRENTISSAGE DOIT :

- être majeur et offrir toutes les garanties de moralité ;
- être présent dans l'établissement où va travailler l'apprenti ;
- posséder :
 - soit un titre ou un diplôme au moins égal à celui préparé par l'apprenti (même niveau, même domaine), ainsi qu'une expérience professionnelle de trois ans (à partir de l'obtention du diplôme le plus élevé) en relation avec la qualification visée par ce diplôme ou ce titre,
 - soit une expérience professionnelle de cinq ans en rapport avec le diplôme ou le titre préparé par l'apprenti après avis du recteur, du directeur régional de l'agriculture et de la forêt ou du directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (l'absence de réponse dans un délai d'un mois à compter de la saisine de l'autorité compétente vaut avis favorable),
 - soit une expérience de cinq années d'une activité professionnelle en relation avec la qualification visée par le diplôme ou le titre préparé et d'un niveau minimal de qualification déterminé par la commission départementale de l'emploi et de l'insertion.

Code du travail,
art. R. 6223-24

La bonification indiciaire

Les maîtres d'apprentissage, uniquement s'ils sont titulaires, assurant cette fonction au sein d'une collectivité territoriale, bénéficient d'une bonification indiciaire (NBI) de 20 points. Si l'agent concerné bénéficie déjà d'une NBI à un autre titre, les deux NBI ne se cumulent pas, seule la plus élevée est prise en compte. La NBI ne prend plus en compte ni le grade, ni le cadre d'emplois.

🔗 Décret n° 2006-779
du 3 juillet 2006

L'AGRÈMENT PRÉFECTORAL DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE EST SUPPRIMÉ.

Depuis novembre 2009, il n'est plus nécessaire de demander un agrément préfectoral pour devenir maître d'apprentissage.

Loi n° 2009-1437
du 24 novembre 2009, art. 24

LA SIGNATURE D'UN CONTRAT D'APPRENTISSAGE

Le contrat d'apprentissage est tout d'abord un contrat de travail entre l'apprenti et l'employeur. Il comporte une période d'essai de deux mois pendant laquelle les deux parties peuvent mettre fin unilatéralement au contrat.

À l'issue de cette période, le contrat ne peut être rompu qu'à la suite d'un accord amiable entre l'employeur et l'apprenti ou, à défaut, par décision du juge (prud'homal puisqu'il s'agit d'un contrat de droit privé).

Une convention est conclue entre l'employeur et le CFA.

UN NOUVEL EMPLOYEUR : NOUVELLE PÉRIODE D'ESSAI

Une nouvelle période d'essai est applicable lorsque, après la rupture d'un contrat d'apprentissage, un nouveau contrat est conclu entre l'apprenti et un nouvel employeur pour achever la formation.

Loi n° 2009-1437
du 24 novembre 2009, art. 25-I



En savoir plus

- Les nouveautés introduites par la loi 2009-1437 relative à l'orientation et la formation tout au long de la vie

APPRENTIS SANS EMPLOYEUR

Les apprentis dont le contrat a été rompu sans qu'ils en soient à l'initiative pourront poursuivre leur formation dans leur CFA, sous statut de stagiaire de la formation professionnelle, pendant une durée qui ne pourra excéder trois mois.

De même, les jeunes, qui n'auraient pas encore trouvé d'employeur avec lequel signer un contrat d'apprentissage, pourront entamer leur formation en CFA pendant une période de deux mois maximum.

Loi n° 2009-1437
du 24 novembre 2009, art. 25-IV

TRAVAUX RÉALISÉS PAR L'APPRENTI CHEZ L'EMPLOYEUR AU COURS DE SA FORMATION

Pour certaines formations professionnelles limitativement énumérées par décret et dans des conditions fixées par ce décret, l'apprenti peut accomplir tous les travaux que peut nécessiter sa formation, sous la responsabilité de l'employeur. L'employeur adresse à cette fin une déclaration à la DIRRECTE (ancienne DDTEFP – direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle).

Loi n° 2009-1437
du 24 novembre 2009, art. 26

ACCUEIL DES JEUNES DÈS 15 ANS

Les centres de formation d'apprentis peuvent accueillir, pour une durée maximale d'un an, les élèves ayant atteint l'âge de 15 ans pour leur permettre de suivre, sous statut scolaire, une formation en alternance destinée à leur faire découvrir un environnement professionnel correspondant à un projet d'entrée en apprentissage. À tout moment, l'élève peut soit signer un contrat d'apprentissage, sous la réserve d'avoir atteint l'âge de 16 ans ou d'avoir accompli la scolarité du premier cycle de l'enseignement secondaire ; soit reprendre sa scolarité dans un collège ou un lycée.

Loi n° 2009-1437
du 24 novembre 2009, art. 29.

2.4 LES OBLIGATIONS

LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

Il doit :

- veiller à ce que l'apprenti soit bien sous la responsabilité du maître d'apprentissage ;
- s'assurer que les activités de l'apprenti dans le service correspondent au diplôme préparé suivant un prévisionnel d'activité défini en concertation avec le CFA ;
- assurer la coordination avec le CFA ;
- s'assurer que l'apprenti suit la formation au CFA ;
- inscrire l'apprenti à l'examen ;
- verser à l'apprenti le salaire prévu au contrat ;
- respecter l'ensemble de la réglementation du travail : horaires, congés, hygiène et sécurité, discipline...

LES OBLIGATIONS DE L'APPRENTI

Il doit :

- effectuer le travail qui lui est confié dans le service ;
- respecter les horaires et le règlement intérieur en vigueur dans la collectivité, au CFA et dans les différents lieux de formation où il peut se trouver ;
- prévenir son employeur et le CFA de ses absences ;
- suivre la formation du CFA ;
- se présenter à l'examen prévu.



III

LES PARTENAIRES DE L'APPRENTISSAGE

3.1 LES ACTEURS DE L'APPRENTISSAGE : SCHÉMA D'ENSEMBLE

3.2 L'APPRENTI

3.3 LE MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

3.4 LES PARTENAIRES DANS LA COLLECTIVITÉ

3.5 LES PARTENAIRES HORS DE LA COLLECTIVITÉ

3.6 LES RELATIONS PARTENARIALES AVEC LE CFA

3.1 LES ACTEURS DE L'APPRENTISSAGE : SCHEMA D'ENSEMBLE

L'apprentissage repose sur une relation tripartite entre :

- un apprenti,
- un maître d'apprentissage au sein d'une collectivité employeur,
- un formateur référent au sein d'un CFA.

L'objectif commun de ces trois personnes est l'obtention du diplôme et la professionnalisation de l'apprenti.

Pour autant, l'accompagnement tutorial de l'apprenti est assuré plus largement par différents acteurs :

- au sein de la collectivité : le maître d'apprentissage, les agents du service, le responsable du service, le référent apprentissage de la collectivité...
- en dehors de la collectivité : le CFA, la Région...



Dans l'alternance, le lieu de travail est le lieu d'acquisition et de développement des compétences professionnelles.

L'apprenti y apprend en agissant et en résolvant des problèmes professionnels, avec l'aide de son maître d'apprentissage et/ou de ses collègues (principe du travail formateur), et en analysant sa pratique.

3.2 L'APPRENTI

L'**apprenti** est un salarié, réalisant un parcours de professionnalisation au sein de la collectivité.

Si l'apprenti n'est pas partie prenante de son apprentissage, s'il ne s'implique pas, il ne peut pas réussir son parcours de formation.

C'est lui qui apprend, développe ses compétences, passe l'examen, cherche à s'insérer professionnellement à l'issue de son apprentissage.

Si le maître d'apprentissage et les agents en charge de la formation peuvent créer les conditions favorables au développement des apprentissages en situation de travail, ils ne peuvent pas apprendre à la place de l'apprenti.

Si l'apprenti se désintéresse de l'apprentissage, il est nécessaire d'en comprendre les raisons : est-il vraiment motivé pour apprendre le métier qui fait l'objet de son apprentissage ? Sait-il apprendre des situations et des autres au travail ? Rencontre-t-il des problèmes qui handicapent son apprentissage ? Est-il bien accompagné par le maître d'apprentissage ? Les méthodes pédagogiques sont-elles adaptées ?...

¶ Paragraphe 6.3

Motiver l'apprenti

3.3 LE MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

Le **maître d'apprentissage** est un agent de la collectivité, reconnu pour ses qualités professionnelles, relationnelles et pédagogiques. Il accepte d'organiser et de coordonner, sous la responsabilité du responsable du service, la formation de l'apprenti et de contribuer à sa formation en situation de travail.

Agissant sous la responsabilité du responsable de service, le maître d'apprentissage organise pour l'apprenti un parcours cohérent et complet correspondant au diplôme préparé et au profil de l'apprenti. Le maître d'apprentissage est le référent professionnel et pédagogique de l'apprenti, garant du parcours d'apprentissage organisé sur les lieux de travail. À ce titre, il est l'interlocuteur privilégié du CFA.

Il doit coordonner sa fonction tutorale avec les autres acteurs, notamment avec son chef de service, en partenariat avec ses collègues car il ne s'agit ni d'une relation à deux, maître d'apprentissage / apprenti, ni d'une relation à trois, formateur / maître d'apprentissage / apprenti.

Pour assurer cette fonction, il peut faire appel à d'autres agents du service, voire à des agents d'autres services à qui il confie certaines activités de formation. Laisser l'apprenti en d'autres mains signifie déléguer une part de sa responsabilité. Il est de ce fait nécessaire d'encadrer et de formaliser cette délégation. Dans ce cas, le maître d'apprentissage doit préciser par écrit ce que l'apprenti connaît déjà, ce qu'il doit apprendre et surtout quelles responsabilités incombent au maître d'apprentissage, principalement en matière de sécurité.

¶ Partie II

Le cadre légal de l'apprentissage

Il est préférable que le maître d'apprentissage soit associé à l'ensemble des étapes concernant le dispositif d'apprentissage : recrutement, avis préalable avant le terme de la période d'essai, évaluation de la pratique professionnelle, conseil sur le projet professionnel et l'orientation de l'apprenti...

Une charte d'engagement du maître d'apprentissage peut être formalisée dans la collectivité.

Fiche pratique 4

Exemple de charte d'engagement du maître d'apprentissage

Le maître d'apprentissage doit assurer des rôles distincts.

- Le maître d'apprentissage est un **professionnel** reconnu par la collectivité pour ses compétences professionnelles, pédagogiques et relationnelles (sa connaissance du métier).
- Le maître d'apprentissage est un **encadrant** : responsable de l'apprenti, il doit gérer son autorité en fonction d'objectifs contractualisés.
- Le maître d'apprentissage **occupe une place déterminante dans le processus de formation** : il construit le parcours, facilite l'acquisition des compétences et des comportements professionnels, accompagne la construction de l'identité professionnelle, et parfois intervient dans la socialisation. Il transmet les valeurs et la culture professionnelle en même temps que « les règles de l'art » du métier, de façon à ce que l'apprenti obtienne son diplôme et devienne un professionnel accompli. Il participe à l'évaluation de la pratique professionnelle de l'apprenti et à l'accompagnement de l'écrit professionnel (dossier ou mémoire).

Fiche pratique 3

Accompagner la rédaction d'un rapport d'activités ou d'un mémoire professionnel

3.4 LES PARTENAIRES DANS LA COLLECTIVITÉ

LE RESPONSABLE DU SERVICE

Il est responsable du service où se déroule l'apprentissage, et à ce titre il doit :

- être impliqué dans la décision d'accueillir un apprenti dans son service ;
- anticiper l'accueil et l'arrivée de l'apprenti dans le service : organisation du travail, répartition des tâches... ;
- organiser la disponibilité du maître d'apprentissage afin qu'il puisse construire les situations d'apprentissage en situation de travail, faciliter la formalisation et la mémorisation des apprentissages, accompagner la réalisation de l'écrit professionnel, assurer la liaison avec le CFA (participer aux réunions organisées par le CFA, au jury d'examen, aux moments de bilan...) ;
- assurer la médiation en cas de difficultés avec l'apprenti dans le service, ou entre maître d'apprentissage et apprenti, ou avec le CFA.

LE RÉFÉRENT DES RESSOURCES HUMAINES / FORMATION, OU RÉFÉRENT APPRENTISSAGE

Il existe toujours une ou plusieurs personnes qui mettent en place et gèrent la partie administrative du contrat d'apprentissage dans la collectivité territoriale. Il arrive qu'une personne soit nommée référent ressources humaines ou référent apprentissage.

Le plus souvent, ce référent est rattaché au service formation / ressources humaines.

- Il s'assure, avant le recrutement de l'apprenti, de la concordance entre diplôme préparé et activités de travail dans le service (respect de la règle des 50 % au moins des activités de travail en lien direct avec le diplôme préparé).
- Il choisit parfois le CFA et doit recueillir en amont des informations sur les caractéristiques pédagogiques du CFA en matière d'alternance (pédagogie de l'alternance, personnalisation des parcours et des situations d'apprentissage), les tarifs pratiqués, le planning de formation, les modalités de suivi de l'alternance, les modalités de délivrance du diplôme (CCF-contrôle de formation en cours, examen traditionnel), le taux de réussite aux examens...
- Il gère la partie administrative des dossiers et des contrats.
- Il participe au recrutement des apprentis, sollicite l'avis du maître d'apprentissage pour les phases clés du parcours (recrutement, période d'essai, litige...).
- Il assure les liaisons régulières avec les partenaires internes : maître d'apprentissage, responsable de service. Il réalise des points trimestriels pour organiser une régulation et éviter que d'éventuelles difficultés (absences fréquentes de l'apprenti) notamment deviennent ingérables.
- Il peut être amené à jouer un rôle de médiateur en cas de litige avec le CFA ou à intervenir en cas de conflit avec l'apprenti dans le service... Il peut, avec le maître d'apprentissage, décider des sanctions à prendre en cas de non-respect par l'apprenti de la réglementation, tant au CFA que sur les lieux de travail (comptabilisation des heures d'absences et de retard en collectivité et au CFA, retenues sur salaire du fait d'absences injustifiées répétées au CFA comme sur son lieu de travail, avertissements, mises à pied, etc.).
- Il assure les liaisons avec les partenaires externes : CFA, direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (DIRECTE, ex-DDTEFP), CNFPT...
- Il intervient en fin de parcours d'apprentissage pour le suivi du projet professionnel de l'apprenti.

Selon la taille de la collectivité ou du service concerné, les différentes fonctions (administrative, médiation...) peuvent être assumées par plusieurs personnes différentes.

3.5 LES PARTENAIRES HORS DE LA COLLECTIVITÉ

LE CFA – LE CENTRE DE FORMATION D'APPRENTIS

Le CFA est un partenaire essentiel dans l'apprentissage, il ne peut y avoir d'apprentissage sans que l'apprenti soit inscrit dans un CFA.

Sous le contrôle pédagogique du ministère de l'Éducation nationale, du ministère de l'Agriculture pour les diplômes de l'enseignement agricole, ou encore du ministère de la Jeunesse et des Sports, les CFA sont des organismes de formation émanant des chambres de métiers, des chambres de commerce et d'industrie ou des syndicats professionnels ou d'établissements publics (comme le CNFPT, par exemple). Certains établissements de l'Éducation nationale (lycées, universités...) peuvent également avoir ce statut.

Ils sont créés grâce à des conventions conclues avec les Régions. Leurs ressources financières proviennent de la taxe d'apprentissage, de subventions publiques le plus souvent régionales, et éventuellement de la participation des employeurs publics.

Le CFA définit, dans le cadre du référentiel de formation :

- les diplômes préparés (agrément du ministère de tutelle),
- le rythme de l'alternance,
- le nombre d'heures de formation (ex. : le minimum légal est de 400 heures de formation par année pour un diplôme de niveau V),
- les méthodes pédagogiques utilisées,
- les modalités de validation des connaissances (ex. : contrôle continu),
- les outils de liaison nécessaires au suivi de l'apprenti sur son lieu d'exercice professionnel (livret d'apprentissage ou carnet de liaison, fiches navettes...).

+ En savoir plus

■ les CFA des métiers territoriaux du CNFPT

Les atouts de l'apprentissage en matière de développement et de gestion des ressources humaines sont désormais largement reconnus par les collectivités territoriales.

Le rapport de la mission parlementaire menée par Laurent Hénart intitulé « Développer les formations en alternance dans le secteur public », paru en 2009, insiste sur la meilleure adéquation des candidats aux postes à pourvoir et sur l'intérêt du recrutement de proximité. Il met aussi en avant l'adaptation de l'apprentissage pour former et recruter dans les métiers en tension et/ou émergents, notamment dans le secteur de la petite enfance et le secteur social.

Pour répondre aux besoins des collectivités, le CNFPT développe, en partenariat étroit avec les conseils régionaux, des CFA des métiers territoriaux, d'une part sur les métiers en tension pour lesquels les collectivités éprouvent des difficultés à recruter, et d'autre part sur des métiers émergents ou porteurs pour lesquels l'offre de formation n'est pas encore suffisamment développée ou suffisamment spécifique à la fonction publique territoriale.

RÔLE ET MISSIONS DES CFA DES MÉTIERS TERRITORIAUX

- La promotion et le développement de l'apprentissage dans les collectivités, notamment vers les métiers en tension, afin de répondre aux besoins des collectivités ;
- L'information et la sélection des futurs apprentis ;
- L'aide personnalisée au placement de chaque jeune en contrat d'apprentissage dans une collectivité : recueil des candidatures, proposition de candidats aux collectivités, suivi bilatéral des mises en relation, organisation de réunions de suivi avec les jeunes, accompagnement des collectivités dans les différentes étapes de la signature du contrat et dans son suivi... ;
- L'organisation des formations : le CFA est le garant de la qualité pédagogique des formations dispensées et de leur adéquation avec les attentes des collectivités ;
- L'organisation de l'alternance en collectivité au sein de l'ensemble des unités de formation à travers la mise en œuvre d'outils et de démarches pédagogiques spécifiques.
- La préparation des apprentis aux concours d'accès à la fonction publique territoriale pendant leur formation au CFA et/ou l'organisation de modules de sensibilisation à la culture territoriale afin de favoriser leur recrutement à l'issue de la formation.

LES AUTRES LIEUX DE STAGE (ENTREPRISES, COLLECTIVITÉS...)

Le contact avec d'autres employeurs est important pour deux raisons :

- Pour parvenir à organiser un parcours de formation méthodique et complet, la collectivité doit parfois déléguer certaines parties du parcours de formation à d'autres services, internes à la collectivité ou externes (autre collectivité, entreprise privée partenaire...).
- Pour faciliter l'insertion de l'apprenti à l'issue du contrat. Du fait des relations qu'elle entretient avec les employeurs du bassin d'emploi, la collectivité peut faciliter l'insertion professionnelle de l'apprenti à l'issue de son contrat. La signature d'une convention est obligatoire pour permettre à l'apprenti de travailler dans un autre cadre que celui défini par le contrat de travail avec son employeur.

Frais pédagogiques et indemnité compensatrice forfaitaire

Les collectivités n'étant pas assujetties à la taxe d'apprentissage, les contrats conclus dans le secteur public n'ouvrent pas droit à l'indemnité compensatrice forfaitaire (ICF), sauf décision contraire du conseil régional responsable du versement de cette aide.

LE CONSEIL RÉGIONAL

Le conseil régional exerce une compétence pleine et entière en matière d'apprentissage.

Son rôle essentiel consiste à :

- créer des centres de formation d'apprentis régionaux ;
- piloter la carte des formations : autoriser l'ouverture ou la fermeture des formations, autoriser les variations de flux des formations ;
- financer des formations par apprentissage ;
- attribuer des aides aux employeurs d'apprentis ;
- soutenir les investissements dans les CFA ;
- exercer un contrôle administratif et financier sur les CFA qu'il a créés.

LE SAIA – SERVICE ACADÉMIQUE DE L'INSPECTION DE L'APPRENTISSAGE

Il assure l'inspection pédagogique des CFA et le contrôle des conditions de formation de l'apprenti sur les lieux d'apprentissage (collectivités, entreprises partenaires...).



En savoir plus

■ L'inspection de l'apprentissage a pour mission (Code du travail, art. R. 6251-7) :

- l'inspection pédagogique des centres de formation d'apprentis (CFA) et des sections d'apprentissage ;
- l'inspection administrative et financière de ces centres et sections d'apprentissage ;
- le contrôle de la formation dispensée aux apprentis dans les entreprises ;
- le contrôle de la délivrance du titre de maître d'apprentissage confirmé.

Le service d'inspection de l'apprentissage apporte son concours aux comités de coordination régionaux et départementaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) ainsi qu'aux conseils régionaux, pour l'exercice de leurs attributions en matière d'apprentissage (art. R. 6251-5).

Elle peut apporter, en accord avec les organismes gestionnaires (art. 6251-8) :

- ses conseils aux centres de formation d'apprentis et aux sections d'apprentissage ;
- son concours à la formation des personnels des centres et des sections d'apprentissage ainsi qu'à l'information et à la formation des maîtres d'apprentissage et des personnes qui contribuent à la formation des apprentis.

3.6 LES RELATIONS PARTENARIALES AVEC LE CFA

La coordination entre le CFA et le maître d'apprentissage est indispensable pour encadrer et formaliser les moyens respectifs à déployer pour atteindre l'objectif du diplôme.

Cette coordination signifie un échange d'informations autour du parcours de professionnalisation et de formation.

Elle permet :

- d'établir un lien privilégié avec le CFA et le formateur référent désigné parmi le personnel enseignant pour assurer le suivi de l'apprenti : visite du CFA, réunions d'information... ;
- de mettre en cohérence les apprentissages à réaliser de part et d'autre (CFA, collectivités, entreprises partenaires) en :
 - ▢ s'appuyant sur des prévisionnels d'activités en immersion professionnelle pour construire des progressions pédagogiques,
 - ▢ utilisant des situations pratiques vécues par les apprentis à l'appui de leurs enseignements ;
- d'assurer le suivi de l'apprenti en échangeant régulièrement des informations sur son travail, notamment en renseignant le carnet de liaison ;
- de faire participer les maîtres d'apprentissage aux jurys de diplôme organisés par les CFA.

LE FORMATEUR RÉFÉRENT DU CFA

Il est le formateur chargé du suivi de l'apprenti tant au CFA que sur les lieux de travail. À ce titre, il est l'interlocuteur privilégié du maître d'apprentissage avec lequel il collabore pour organiser et planifier le parcours de formation alternée de l'apprenti et évaluer les compétences acquises en situation de travail.

Ce formateur peut assurer des fonctions de formation au sein du CFA (enseignement professionnel, technologique ou général). Il peut venir sur le terrain rencontrer l'apprenti.

LE CARNET DE LIAISON

C'est un document obligatoire, fourni par le CFA.

Il permet :

- d'établir la coordination entre le maître d'apprentissage et les formateurs du CFA ;
- de consigner la progression pédagogique adoptée pour l'apprenti, de noter les différents apprentissages réalisés de part et d'autre (CFA, collectivités, entreprises partenaires...) dans le cadre de la progression établie ;
- de noter les retards et les absences.

Il est nécessaire de le consulter chaque fois que l'apprenti revient du CFA, et de le renseigner avant qu'il y retourne.

La forme des outils de liaison diffère. Il peut s'agir d'un outil papier ou d'un outil dématérialisé... mais les objectifs restent semblables : assurer une cohérence et des liens entre les enseignements dispensés au CFA et les pratiques professionnelles.

Le carnet de liaison peut être accompagné, à l'initiative du maître d'apprentissage, d'un journal de bord où l'apprenti écrit chaque jour ce qu'il fait, apprend, et son niveau d'apprentissage (activité vue, réalisée avec aide ou en autonomie...). Cet exercice lui permet de faire le point avec le maître d'apprentissage sur son évolution, d'ajuster son prévisionnel d'activité et d'avoir un retour de la part des formateurs.

Il est souhaitable que le carnet de liaison contienne les éléments suivants, indispensables pour le maître d'apprentissage :

- coordonnées des acteurs pivots de l'alternance : apprenti, CFA et formateur référent,
- coordonnées de la collectivité, du chef de service et du maître d'apprentissage,
- référentiel des activités professionnelles requises par le diplôme ou le titre préparé,
- règlement d'examen,
- définition de l'épreuve professionnelle,
- modalités de délivrance du diplôme (CCF – contrôle en cours de formation – ou examen traditionnel),
- information sur le dossier ou le mémoire professionnel à réaliser et sur sa soutenance (école, université),
- progression pédagogique type préconisée par le CFA (cette progression est à adapter au profil et aux besoins de l'apprenti),
- grilles d'évaluation des acquis de la formation en collectivité,
- rythme et organisation de l'alternance, emploi du temps,
- modalités de suivi de l'apprenti sur les lieux d'apprentissage,
- règlement intérieur du CFA précisant les sanctions pouvant être prises en cas de non-respect,
- engagements de l'apprenti, du CFA, de l'entreprise ou de la collectivité dans laquelle se déroule l'apprentissage.

LES CONTACTS

LES VISITES :

Le Code du travail impose une rencontre dans les deux mois qui suivent l'entrée en formation entre le maître d'apprentissage, l'apprenti, le CFA et sa famille (s'il est mineur).

Se rendre au CFA permet d'appréhender les conditions de formation des apprentis : locaux, matériel, équipements...

Le formateur référent de l'apprenti doit venir a minima une fois par an au cours de la formation rencontrer le maître d'apprentissage et découvrir le lieu d'immersion professionnelle de l'apprenti. Cette rencontre ne se déroule pas forcément en début d'année.

 **Fiche pratique 5**
Préparer sa visite au CFA

LE TÉLÉPHONE OU LE COURRIER ÉLECTRONIQUE :

Il ne faut jamais hésiter à prendre contact avec le CFA, et particulièrement avec le formateur référent de l'apprenti, pour faire le point.

Il faut montrer à l'apprenti que, bien que sa formation se déroule dans des lieux et des temps différents (CFA, collectivité), avec des accompagnateurs différents (formateurs, maître d'apprentissage), elle est logique, complète et cohérente ; elle est cadrée et encadrée.

Cette coopération étroite entre les encadrants de l'apprenti facilite la résolution des problèmes lorsqu'il y en a.

LE RÉFÉRENTIEL

Le référentiel du diplôme préparé, conçu par le ministère de tutelle et élaboré en partenariat avec des professionnels, est le document de référence pour l'organisation de la formation diplômante.

Trois rubriques du référentiel sont utiles au responsable de service et au maître d'apprentissage. Elles figurent en principe dans les documents de liaison CFA/collectivité :

- **Le RAP – référentiel des activités professionnelles** requises par le diplôme préparé. Il décrit les activités professionnelles que le titulaire du diplôme doit pouvoir assurer dans les entreprises à l'issue de sa formation ainsi que leurs conditions d'exercice. Il comporte généralement **un tableau récapitulatif des activités professionnelles requises par le diplôme**, qui permet au responsable de service de s'assurer en quelques minutes, avant le recrutement, de la concordance entre activités de travail existant dans la collectivité et activités requises par le diplôme préparé. Il permet ensuite au maître d'apprentissage d'organiser un parcours complet préparant l'apprenti au diplôme.

- **Le règlement d'examen.**

Il permet au maître d'apprentissage de prendre connaissance des différentes disciplines concourant à la formation de l'apprenti, de leur pondération respective, ainsi que des modalités possibles de passation des épreuves (contrôle ponctuel, CCF...). En consultant ce tableau, le maître d'apprentissage prend conscience du poids des épreuves professionnelles.

- **La définition de l'épreuve professionnelle.**

Elle comprend l'évaluation de la formation en situation de travail par le maître d'apprentissage ainsi que la présentation du dossier ou du mémoire professionnel et sa soutenance. En parcourant cette rubrique, le maître d'apprentissage peut mesurer de l'importance accordée dans le diplôme à la formation dispensée sur les lieux de travail.

Il arrive aussi que les CFA réalisent un document de référence, guide commun à l'équipe enseignante pour concevoir et organiser les enseignements. Ce document de référence est nécessaire au maître d'apprentissage pour préciser les éléments importants du programme de formation et les objectifs à atteindre pour réussir le diplôme.

Il permettra au maître d'apprentissage d'organiser les activités de l'apprenti en liaison avec la progression pédagogique du CFA. Il ne s'agit pas pour le maître d'apprentissage de suivre à la lettre ce qui est mentionné dans ce document, mais de posséder ces éléments d'information pour bâtir un prévisionnel d'activité.

Ce document permet de repérer les enseignements qui incombent au CFA et les pratiques professionnelles qui viennent les compléter. Il fournit des éléments d'appréciation sur le niveau requis pour l'obtention du diplôme et sur les modalités d'évaluation.

Tous les référentiels de diplômes professionnels de l'Éducation nationale peuvent être téléchargés via Internet à l'adresse suivante :

<http://eduscol.education.fr/>
Pour consulter directement les rubriques indispensables, le maître d'apprentissage et le responsable de service doivent taper :

- « référentiel des activités professionnelles du bac professionnel + intitulé exact du diplôme »,
- « règlement d'examen du bac professionnel + intitulé exact du diplôme »,
- « définition des épreuves du bac professionnel + intitulé exact du diplôme ».



IV

ACCUEILLIR L'APPRENTI

En cas d'absence, faire en sorte que l'accueil soit assuré soit par le chef de service, le référent apprentissage, ou à défaut par un collègue

Un accueil est nécessaire même si le maître d'apprentissage a participé au recrutement de l'apprenti ou qu'il lui a déjà été présenté. L'accueil d'un salarié n'est pas de même nature que l'accueil d'un candidat.

 **Fiche pratique 6**
Accueillir et intégrer l'apprenti

LES TÂCHES À ACCOMPLIR POUR UN ACCUEIL RÉUSSI

PAR LE MAÎTRE D'APPRENTISSAGE :

- Prendre le temps de faire connaissance, de présenter la collectivité et le service, de présenter tout le monde et plus particulièrement les agents amenés à encadrer l'apprenti durant son parcours.
- Présenter son rôle de maître d'apprentissage et ce que cela signifie :
 - ▢ organiser un parcours adapté à la préparation du diplôme et coordonner les acteurs contribuant à l'encadrement,
 - ▢ organiser et faciliter les apprentissages en situation de travail,
 - ▢ assurer la coordination avec le CFA,
 - ▢ évaluer les compétences acquises en situation de travail,
 - ▢ accompagner la réalisation de l'écrit professionnel et sa soutenance,
 - ▢ participer si besoin au jury d'examen.

PAR LA COLLECTIVITÉ :

- Concevoir un livret d'accueil ou utiliser celui qui existe pour le personnel.
- Présenter la collectivité et ses services. Il est important que l'apprenti ait une image globale de la collectivité qui l'emploie. Ainsi, il comprendra mieux quels sont ses engagements et ses responsabilités.
- Présenter à l'apprenti les différentes personnes avec lesquelles il sera en contact tout au long de son apprentissage et leurs rôles dans sa formation.

 **Partie III**
Les partenaires de l'apprentissage

+ En savoir plus

■ Accueillir un futur professionnel

L'accueil permet de donner des repères et un cadre de travail pour s'intégrer et apprendre son métier dans de bonnes conditions.

Il s'agit d'assurer le passage entre le monde de l'école et le monde professionnel : les apprentis ont souvent peu de repères sur la réalité du travail, ils sont souvent fraîchement sortis de l'école et parfois mal à l'aise de se retrouver en situation professionnelle sans en connaître les codes.

Il s'agit de lui :

- communiquer des règles simples de comportement professionnel sans craindre les évidences : être poli et ponctuel, adopter une tenue vestimentaire adaptée, veiller au respect des règles d'hygiène... ;
- préciser que son comportement et son insertion dans l'équipe sont importants pour son apprentissage et qu'ils font partie intégrante de l'évaluation des compétences professionnelles (à cette fin, il est indispensable de préciser les critères qui permettront d'évaluer ces comportements : qu'est-ce qui permettra de dire que l'apprenti fait preuve d'assiduité, de ponctualité, de politesse ? Qu'est-ce qui permettra de dire que l'apprenti adopte une tenue professionnelle appropriée au métier et à son exercice dans une collectivité ?) ;
- indiquer que les compétences mises en œuvre à l'occasion de la réalisation des activités professionnelles sont évaluées ;

¶ Partie VII

Évaluer le travail de l'apprenti

- montrer que la collectivité travaille en lien étroit avec le CFA pour assurer la cohérence du parcours de formation et son suivi ;
- montrer que la collectivité a choisi le diplôme car il correspond bien aux activités professionnelles exercées dans le ou les services ;
- témoigner de la confiance faite à l'apprenti et au maître d'apprentissage pour mener à bien la formation.



V

COMMUNIQUER AVEC L'APPRENTI

**5.1 INSTAURER UNE RELATION
DE CONFIANCE**

**5.2 REFORMULER POUR MIEUX
COMMUNIQUER**

5.1 INSTAURER UNE RELATION DE CONFIANCE

POURQUOI ?

- Apprendre un métier ne va pas forcément de soi. Les apprentis connaissent des périodes de doute, de remise en question liées aussi à leur âge. La confiance en leur maître d'apprentissage peut leur permettre de faire face et de mener à bien leur parcours de formation.
- Installer une relation de confiance, c'est aussi trouver le bon niveau de relation : ni trop proche (inviter l'apprenti chez soi), ni trop distante (ne lui adresser la parole que pour lui donner du travail et dire quand cela ne convient pas).

COMMENT ?

- Réguler l'apprentissage, définir des moments, prendre des rendez-vous dans la semaine pour se voir, prendre le temps de commenter la façon de travailler ensemble, de savoir ce qui se passe au CFA...
- Beaucoup de maîtres d'apprentissage utilisent le retour du CFA et le départ pour le CFA pour faire le point. Lorsqu'il est nécessaire de faire réfléchir l'apprenti sur son attitude ou sa difficulté à apprendre, ils font le point tous les soirs après que l'apprenti ait essayé de décrire ce qu'il a appris dans la journée éventuellement dans son journal de bord.
- Il est facile de régler des problèmes délicats ou conflictuels quand on a l'habitude de parler ensemble. Il est bien plus difficile de commencer à discuter avec quelqu'un lorsque les problèmes apparaissent : la communication est alors vécue comme une sanction.
- Il n'est pas nécessaire de parler de sa vie privée pour communiquer avec l'apprenti : on peut parler du CFA, du travail, du temps, des loisirs... Quand l'apprenti se sent à l'aise, il parle plus facilement. Toutefois, c'est souvent au maître d'apprentissage de « tendre la perche » pour engager la conversation, a fortiori lorsqu'il pressent des problèmes extraprofessionnels. En procédant ainsi, le maître d'apprentissage lui montre qu'il est attentif et à l'écoute : il instaure une relation d'aide et de confiance, ce qui n'empêche pas de conserver l'autorité nécessaire pour recadrer l'apprenti si nécessaire.
- La reformulation peut aider à développer une relation satisfaisante avec l'apprenti.

¶ Paragraphe 5.2
Reformuler pour mieux communiquer

- Comprendre ce qui motive l'apprenti pour ce métier et pour l'apprentissage permet de mieux le suivre et de lui donner ce dont il a besoin.

¶ Partie VI
Mettre en place des situations apprenantes

5.2 REFORMULER POUR MIEUX COMMUNIQUER

POURQUOI ?

- Écouter l'autre ne suffit pas toujours. La reformulation, en reprenant avec ses propres mots ce que l'apprenti a dit, permet de vérifier :
 - si l'on a bien compris ce que l'apprenti a dit, cela évite les malentendus ;
 - si l'on a été bien compris par l'apprenti lorsqu'il reformule à son tour.
- La reformulation permet aussi :
 - de mieux situer le problème posé ;
 - de se donner un temps de réflexion avant de répondre ;
 - de montrer que l'on écoute et de permettre à l'apprenti de s'exprimer plus longuement ;
 - d'éviter un conflit du fait d'interprétations successives ;
 - de permettre à l'apprenti de réajuster son attitude.

COMMENT ?

- Le maître d'apprentissage reprend dans ses propres mots ce que l'apprenti a dit.
- Si le maître d'apprentissage modifie le sens de ce que l'apprenti a dit, il ne s'agit plus d'une reformulation mais d'une interprétation.

Savoir formuler la question

À la question :

« Tu as bien compris ? », il est facile de répondre « Oui. » et difficile de répondre « Non. », car cela supposerait que le maître d'apprentissage explique mal...

Aux questions :

- « Qu'as-tu compris de ce que je t'ai expliqué ? »,
 - « Pourrais-tu me reformuler ce que j'ai dit ? »,
- il est nécessaire de répondre en réfléchissant et en expliquant. C'est un travail difficile mais très formateur pour l'apprenti.

ZOOM

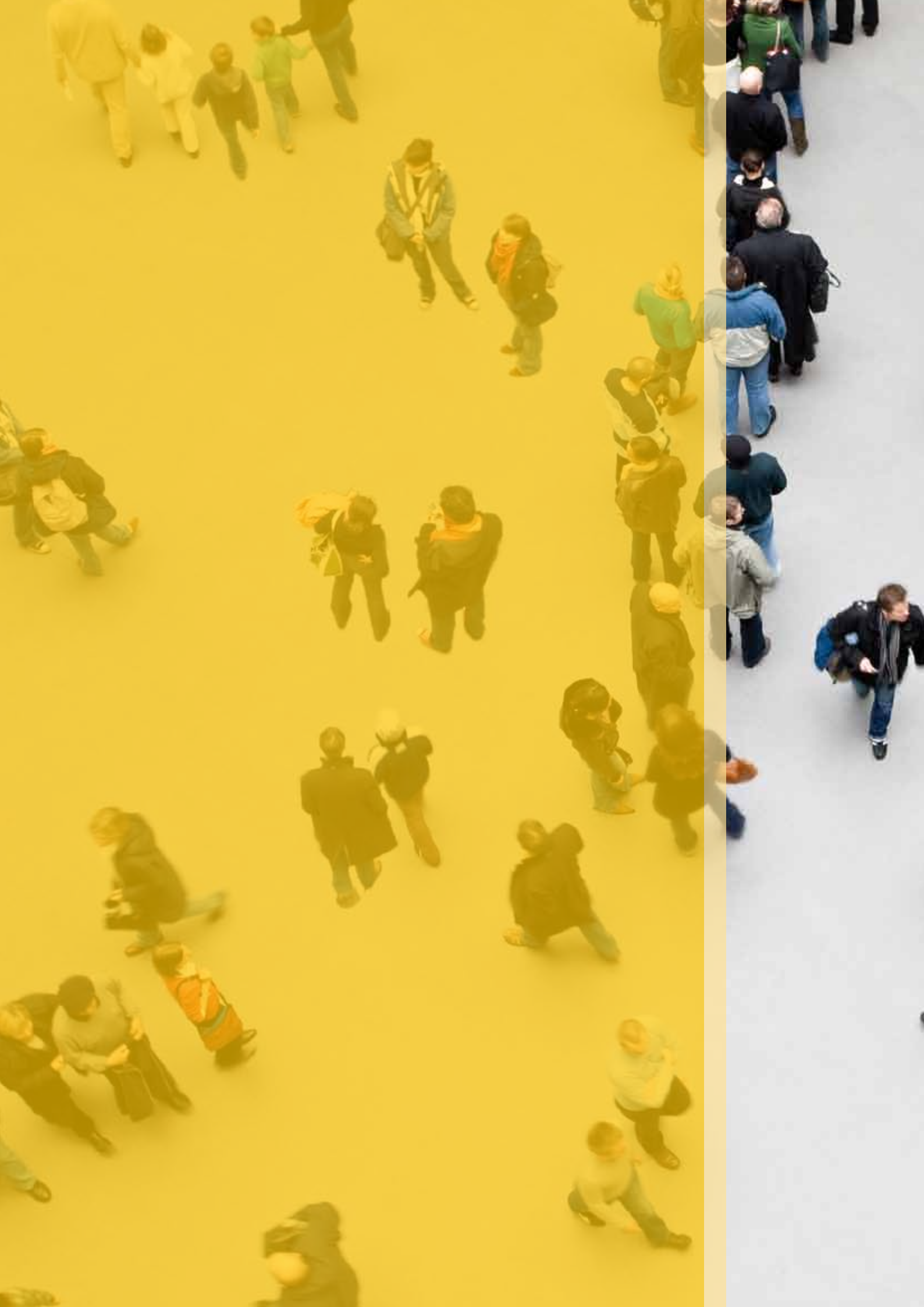
« Ce qui va sans dire va mieux en le disant »

Ce qui paraît évident au maître d'apprentissage ne l'est pas forcément pour l'apprenti.

- Passer de la « planète école » à la « planète travail » demande une adaptation. Il faut donner à l'apprenti des repères adaptés à ses besoins.
- Expliquer à quelqu'un d'autre ce qui nous paraît évident est loin d'être facile ; d'ailleurs, cela ne nous vient souvent même pas à l'idée...

Le maître d'apprentissage qui pratique depuis longtemps son métier ne se rend plus toujours compte que les gestes ou les actes professionnels qu'il réalise quasi machinalement doivent être appris par l'apprenti qui débute.

Par ailleurs, lorsque le métier est un métier manuel, il faut que le maître d'apprentissage raisonne à voix haute et fasse participer l'apprenti à son raisonnement car toute une partie du travail qui est mentale n'est ni visible, ni observable par l'apprenti. Il ne faut donc pas hésiter à expliquer ce qui nous semble si évident.



VI

METTRE EN PLACE DES SITUATIONS APPRENANTES

6.1 FACILITER LES APPRENTISSAGES

6.2 PERMETTRE L'AUTONOMIE

6.3 MOTIVER L'APPRENTI

6.4 PRÉPARER LES APPRENTISSAGES

6.5 ORGANISER LA PROGRESSION DES
APPRENTISSAGES

6.6 LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE
L'APPRENTISSAGE

6.1 FACILITER LES APPRENTISSAGES

Savoir « faire » et savoir « faire apprendre » sont des compétences différentes.

Pour faciliter les apprentissages, le maître d'apprentissage doit :

a) Engager un travail réflexif pour préparer les situations formatives

- Analyser sa pratique professionnelle, décomposer préalablement son travail en tâches précises permet au maître d'apprentissage de revisiter son métier pour mieux l'expliquer à l'apprenti.

 Fiche pratique 7

Décrire le poste de travail et ses éléments clés

 Fiche pratique 8

Définir les situations professionnelles d'apprentissage

Avant de commencer une séquence de formation, se poser les questions :

- « Qu'est-ce que l'apprenti sait déjà faire à propos de cette activité professionnelle ? »
- « Qu'est-ce qui lui reste à apprendre ? ». Même si l'apprenti n'a jamais pratiqué le métier auparavant, il a des représentations qu'il est utile de faire émerger.
- Poser des questions comme : « Comment vois-tu les choses ? Comment vois-tu le problème ? Comment t'y prendrais-tu ? Que ferais-tu ? » permet au maître d'apprentissage de solliciter la réflexion de l'apprenti, de faciliter l'émergence des représentations, de voir ce que sait déjà l'apprenti et d'en tenir compte pour faire acquérir les apprentissages.

 Fiche pratique 9

Planifier les séquences d'apprentissages en collectivité

b) Construire les séquences en variant les méthodes

Le maître d'apprentissage peut s'appuyer sur différentes méthodes d'apprentissage. Sont présentées ci-dessous les trois méthodes principales.

C'est en variant ces différentes approches, en mixant le faire, faire faire, montrer, faire montrer, dire, faire dire, que l'on favorise le développement de l'autonomie de l'apprenti, la construction de ses compétences ainsi que sa motivation et sa confiance en soi.

LA MÉTHODE EXPÉRIMENTALE

Il s'agit de préparer un travail formateur pour l'apprenti, une activité professionnelle en relation directe avec le diplôme, proposant un problème à résoudre.

Cette situation-problème doit pouvoir être résolue grâce à l'accompagnement prodigué par le maître d'apprentissage (aide au raisonnement, ressources, documentation...).

Construire la situation-problème

« Doser la difficulté » :
ni trop facile ni trop difficile,
car c'est en résolvant lui-même
la situation-problème que
l'apprenti apprend.

Si elle est trop difficile,
l'apprenti va baisser les bras
très vite en se disant « Je
n'y arriverai jamais, donc
j'abandonne tout de suite. »

Dans ce cas, le problème est
dissuasif, démotivant.

Si elle est trop facile, l'apprenti
va se dire : « C'est enfantin,
donc pas intéressant. » Dans
ce cas, le problème n'est pas
stimulant puisqu'il ne nécessite
pas une réflexion suffisante de
la part de l'apprenti.

Face au problème, l'apprenti
doit pouvoir se dire : « En
réfléchissant bien, je peux y
arriver, donc je vais y arriver. »

LA MÉTHODE DÉMONSTRATIVE

Le maître d'apprentissage transmet un savoir-faire en montrant et en expliquant ce qu'il fait, en faisant avec, puis en faisant faire.

Il est inutile de montrer et de répéter plus de deux fois la même explication. Il vaut mieux observer l'apprenti en train de faire pour détecter ce qui ne va pas et reprendre la démonstration et l'explication à partir de là. Si cela ne réussit pas, il faut modifier sa façon d'expliquer ou demander à un collègue d'expliquer d'une autre façon.

Par ailleurs, pour permettre d'intégrer le savoir-faire, il est nécessaire de faire refaire de nombreuses fois et de faire expliquer à l'apprenti comment il s'y est pris.

LA MÉTHODE EXPOSITIVE

Le maître d'apprentissage est amené à expliquer des notions théoriques pour faire comprendre certains phénomènes.

Il utilise alors des termes parfois compliqués (vocabulaire spécifique au métier). Dans ce cas, il est nécessaire d'expliquer au préalable ces termes pour que l'apprenti comprenne. Pour étayer son explication, il peut avoir recours à des schémas, des comparaisons, et peut se servir d'un manuel dans lequel l'explication figure.

ZOOM

Apprendre par l'observation

L'observation est indispensable à l'apprenti et au maître d'apprentissage pour :

- montrer ce qu'il est possible de faire,
- donner envie d'apprendre... à faire.

Mais il est nécessaire de construire au préalable la situation d'observation pour favoriser une attitude active de l'apprenti :

- élaborer une grille d'observation,
- donner des explications adaptées à chaque étape de la réalisation,
- proposer un retour sur les méthodes, les gestes, les savoirs mobilisés...

Apprendre par la pratique

La mise en situation pratique est indispensable à l'apprenti et au maître d'apprentissage pour :

- vérifier sa compréhension des consignes,
- s'approprier les savoir-faire,
- mesurer la progression.

« J'entends et j'oublie, je vois et je me rappelle, je fais et je comprends. » Proverbe chinois

6.2 PERMETTRE L'AUTONOMIE

POURQUOI ?

- Pour que l'apprenti puisse réussir son diplôme et devienne un vrai professionnel, il faut qu'il apprenne à devenir autonome : qu'il sache accomplir une tâche, au niveau d'exigence souhaité, sans aide extérieure.
- S'il désire continuer ses études, il doit aussi montrer une capacité à apprendre en autonomie.

COMMENT ?

- L'autonomie ne se communique pas, elle s'acquiert : le maître d'apprentissage doit créer les conditions pour que l'apprenti puisse faire preuve d'autonomie : lui montrer, lui faire dire ce qu'il doit faire, le laisser réaliser en lui faisant commenter ce qu'il a fait pour s'assurer qu'il a bien compris le travail.
- Attention, chaque apprenti va développer des formes d'autonomie différentes : dans les relations aux autres, dans la façon de travailler, dans la préparation du travail, dans la compréhension du travail à faire...
- L'apprenti peut développer son autonomie par rapport à une tâche, puis progressivement à d'autres. L'autonomie professionnelle ne s'atteint réellement qu'en fin de formation.
- L'apprenti doit être mis en situation de responsabilité de façon à développer son autonomie, sans oublier que le maître d'apprentissage reste responsable.

Être autonome signifie savoir anticiper ce qui peut arriver et faire face à l'imprévu pour une tâche donnée : savoir analyser la situation, savoir préparer le matériel et le travail à faire, savoir demander de l'aide si nécessaire, savoir ranger, savoir évaluer son travail une fois terminé.

6.3 MOTIVER L'APPRENTI

POURQUOI ?

La motivation est la résultante :

- de facteurs « intrinsèques », propres à la personne : goûts, intérêts, valeurs...,
- et de facteurs « extrinsèques », extérieurs à la personne : reconnaissance par les autres, valorisation de la tâche ou du métier, considération.

Exemples de facteurs contribuant à la motivation :

- le contenu et les conditions de travail (intérêt de la tâche, responsabilité par rapport au travail...) ;
- la perception par la personne de l'objectif poursuivi pour sa formation au travers des activités confiées ;
- la perception de l'utilité du travail accompli ;
- la reconnaissance du travail par les autres (les pairs, la hiérarchie, les usagers, la famille...) ;
- l'encouragement, la considération ;
- la perception que l'on a de soi-même en train de travailler et la satisfaction personnelle du travail accompli.

Le maître d'apprentissage doit pouvoir motiver l'apprenti en repérant et en exploitant les facteurs de motivation intrinsèques (goûts, valeurs) et en utilisant les facteurs de motivation extrinsèques (reconnaissance, encouragements), en confiant des activités dignes d'intérêt.

Il est important que le maître d'apprentissage cherche à identifier les leviers motivationnels chez son apprenti. Cela se fait par l'observation du comportement de l'apprenti mais aussi par le dialogue. Attention de ne pas « plaquer » ses propres besoins sur l'apprenti.

ZOOM

Repérer les baisses de motivations

La période d'apprentissage est parfois longue. De plus, chez les jeunes entre 16 et 25 ans, il se passe beaucoup d'événements marquants : l'apprentissage peut faire partie de ces événements ou peut en subir les conséquences.

Certains signes alertent d'une baisse de motivation, notamment :

- les retards et absences,
- l'oubli de la tenue de travail et du cahier de liaison,
- le manque de vigilance au travail,
- le travail « bâclé » fait pour être débarrassé le plus vite possible,
- une baisse des résultats scolaires,
- une moindre communication avec l'équipe,
- un changement dans le comportement,
- le manque d'attention, d'écoute, de participation.

Ces signes doivent alerter le maître d'apprentissage qui ne doit pas hésiter à dialoguer avec l'apprenti et prendre contact avec le formateur référent du CFA.

6.4 PRÉPARER LES APPRENTISSAGES

POURQUOI ?

Pour être efficace, il est nécessaire de préparer son travail de pédagogue afin de se sentir plus à l'aise :

- expliquer l'objectif d'apprentissage visé au travers des activités de travail utilisées comme supports d'apprentissage ;
- choisir une méthode adaptée (démonstrative, expérimentale, expositive) ;
- préparer si besoin des supports (schéma, extrait d'ouvrage, procédure, documentation propre à la réalisation de l'activité...).

COMMENT ?

Prendre le temps d'analyser :

- Ce que le maître d'apprentissage doit transmettre :
 - ▢ Comment faire le lien avec le contenu de la formation ?
 - ▢ Comment appréhender l'environnement de travail ?
 - ▢ Comment adapter les situations de travail aux contenus de formation ?

- Comment l'apprenti apprend ? Quelles méthodes utiliser ?
 - ▢ Par où, par quoi commencer ?
 - ▢ Faut-il être très concret d'abord et expliquer les généralités ensuite, ou l'inverse ?
 - ▢ Faut-il mettre en situation pour faire réfléchir, en agissant après, ou plutôt expliquer avant et faire agir, réaliser ensuite ?
 - ▢ Faut-il construire des situations d'apprentissage spécifiques ?
 - ▢ Comment expliquer autrement si l'apprenti ne comprend pas ?
 - ▢ Vers quels relais l'orienter s'il rencontre des difficultés d'apprentissage ?

6.5 ORGANISER LA PROGRESSION DES APPRENTISSAGES

COMMENT ?

Pour faciliter la progression des acquisitions, il est nécessaire de séquencer et de planifier les séances de travail :

- en analysant une activité et en la décomposant en gestes ou phases précis ;
- en déclinant des objectifs pour chaque séquence ;
- en développant une méthode d'analyse des problèmes ;
- en donnant des repères sur sa progression (visibilité sur les acquis réalisés et ceux à venir).
- Prendre en compte la progression pédagogique proposée par le CFA dans les situations de travail.
- Identifier le profil d'apprentissage de l'apprenti et choisir les méthodes pédagogiques qui lui conviennent.
- Penser à adapter le rythme de ce que l'on a à dire aux capacités d'écoute et d'assimilation de son interlocuteur.
- Faire des points d'étape par rapport au programme environ tous les six mois, et après des longues périodes d'absence de l'apprenti, afin de mesurer ce qu'il reste à faire, à apprendre, et à quel rythme...

6.6 LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE L'APPRENTISSAGE

Pour assurer des conditions de réussite de l'apprentissage, sont nécessaires :

- une organisation tutorale au sein de la collectivité ;
- un environnement professionnel favorisant l'intégration et l'apprentissage sur le lieu de travail et au CFA ;
- une prise en compte de l'environnement personnel et une identification des relais pertinents ;

Donner des repères à l'apprenti

Préciser les consignes et les résultats attendus (en termes de temps, de quantité, de délais...) :

- pour lui permettre de comprendre et d'analyser les tâches à effectuer ;
- pour lui donner des moyens d'évaluer l'avancée du travail ;
- pour faciliter le développement de son autonomie.

- une motivation pour apprendre le métier ;
- une pédagogie adaptée à l'apprentissage ;
- une coordination entre les différents acteurs de l'apprentissage.

ZOOM

Face aux difficultés

Si l'apprenti n'arrive pas à apprendre ou s'il a des difficultés à remplir son contrat, il faut s'interroger sur plusieurs points :

- sa motivation, ses acquis de départ, l'adéquation de son orientation professionnelle aux contraintes et aux caractéristiques du métier ou de l'environnement professionnel choisis ;
- l'objectif à atteindre en termes de compétences ;
- le chemin et l'accompagnement proposés.

LE POINT DE DÉPART : A

L'apprenti est-il réellement motivé, est-il possible de le remotiver ? Est-il sûr de son choix professionnel ?

L'apprenti rencontre-t-il des difficultés d'apprentissage (concentration, dyslexie, handicap...) et/ou dans la maîtrise des savoirs de base ?

- ⇒ Faut-il mettre en place une préparation, une mise à niveau, un dispositif spécifique en cas de handicap ?
- ⇒ Faut-il l'orienter vers d'autres relais ?

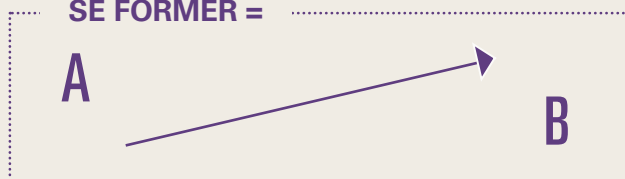
LE POINT D'ARRIVÉE : B

L'objectif est-il clair pour l'apprenti ?

L'objectif est-il trop éloigné, trop difficile ?

- ⇒ Faut-il mettre en cause l'objectif prévu ou fixer des étapes intermédiaires ?

SE FORMER =



LE CHEMIN

Le parcours proposé convient-il ?

- ⇒ Faut-il imaginer un passage par d'autres tâches ou d'autres postes ?

NB : Parfois, une difficulté d'apprentissage peut être liée à des préoccupations tout à fait extérieures à la tâche : perspectives d'emploi, logement, santé. Il faut alors savoir orienter l'apprenti vers les personnes susceptibles de l'aider.

L'ACCOMPAGNEMENT

Est-ce le rapport avec le maître d'apprentissage qui pose problème ?

S'agit-il alors d'un problème de relation entre le maître d'apprentissage, l'apprenti et le référent apprentissage de la collectivité ?

- ⇒ Faut-il organiser un échange à trois ? S'agit-il d'un problème de méthode ?
- ⇒ Faut-il modifier les méthodes pédagogiques utilisées ?



VII

ÉVALUER LE TRAVAIL DE L'APPRENTI

7.1 ÉVALUER LE TRAVAIL DE L'APPRENTI

7.2 QUE PEUT-ON ÉVALUER ?

7.3 QUAND ÉVALUER ?

7.1 ÉVALUER LE TRAVAIL DE L'APPRENTI

POURQUOI ?

L'évaluation permet :

- de situer le niveau d'acquisition de l'apprenti par rapport à l'exécution d'une tâche particulière ou par rapport aux compétences attendues en fin de formation ;
- au maître d'apprentissage d'ajuster sa pédagogie et les contenus transmis ;
- à l'apprenti de se repérer dans ses apprentissages tout au long de son parcours de formation.

COMMENT ?

- Fixer des objectifs préalables.
- Organiser des séquences spécifiques d'évaluation.
- Suivre le carnet de liaison, s'assurer qu'il soit tenu à jour et l'alimenter.
- Disposer d'une grille d'évaluation, avec des indicateurs observables, adaptée au métier et au niveau professionnel concernés.
- Réaliser des retours d'information réguliers sur ce qui va, ce qui doit être amélioré, en donnant des repères d'appréciation précis faisant de l'évaluation le quotidien de l'apprentissage.
- Impliquer l'apprenti dans une démarche d'auto-évaluation.

¶ Paragraphe 3.6

Les relations partenariales avec le CFA

¶ Fiche pratique 11

Évaluer un geste professionnel en situation de travail

7.2 QUE PEUT-ON ÉVALUER ?

LES SAVOIR-FAIRE

Le maître d'apprentissage définit la tâche et le résultat attendu. Il doit évaluer si l'apprenti est capable :

- d'évaluer le travail à faire,
- de respecter des consignes,
- de s'organiser dans l'exécution de ses tâches,
- de respecter les délais,
- de s'assurer de la qualité du travail réalisé,
- de respecter les règles d'hygiène et de sécurité,
- de rendre compte du travail accompli.

¶ Fiche pratique 12

Évaluer les savoir-faire

L'évaluation n'a pas pour objectif de porter un jugement de valeur sur la personne mais sur les activités réalisées par l'apprenti, son niveau d'autonomie, son intégration dans l'équipe et son comportement professionnel.
L'évaluation permet à l'apprenti de se situer pour ajuster ses apprentissages, sa manière d'apprendre. Elle fait partie intégrante du processus d'apprentissage et nécessite, de la part du maître d'apprentissage et de l'apprenti, une préparation et un temps d'échange spécifiques.
L'évaluation est un processus continu. Il est utile de repérer plusieurs niveaux :

- **l'évaluation au quotidien** au moment de la réalisation d'une tâche,
- **l'évaluation d'une période** en entreprise sur des comportements, des objectifs réalisés,
- **et une évaluation formative plus élaborée** s'approchant des modalités d'examens que l'apprenti rencontrera.

L'objet évalué changera, tout comme les modalités de l'évaluation (durée, outils utilisés...).

L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

Dans l'intégration professionnelle, on peut distinguer le comportement général et la réalisation du travail, mais toujours en s'appuyant sur des critères précis et observables :

- présentation générale (tenue),
- respect des règles et savoir-vivre,
- assiduité et ponctualité,
- sens de la communication,
- intégration dans l'équipe / auprès des collègues,
- capacité à se remettre en question,
- capacité à prendre des initiatives adaptées,
- implication au travail et dans son environnement,
- capacité à acquérir de l'autonomie.

Fiche pratique 13

Évaluer l'intégration professionnelle

7.3 QUAND ÉVALUER ?

La fréquence varie en fonction :

- de ce qui est évalué,
- de l'apprenti et de son niveau scolaire (un apprenti en CAP exige plus de suivi quotidien qu'un apprenti ingénieur qui va gérer un projet),
- du maître d'apprentissage (sa disponibilité, son mode de fonctionnement, son propre niveau de responsabilité),
- de ce que l'on attend de l'évaluation.

Les évaluations doivent être :

- régulières,
- relatives à des séquences d'apprentissage,
- menées à des moments clés du parcours : trimestre, semestre, départ ou retour du CFA...

L'évaluation du différentiel entre les connaissances et savoir-faire acquis et ceux nécessaires pour passer le diplôme est indispensable neuf à six mois avant l'examen. Cela permet à l'apprenti de valider sa préparation, de s'ajuster et/ou de chercher de l'aide.



VIII

ANTICIPER LA FIN DU CONTRAT D'APPRENTISSAGE

8.1 ANTICIPER LA FIN DU CONTRAT D'APPRENTISSAGE

8.2 PRÉPARER L'APRÈS-APPRENTISSAGE

8.1 ANTICIPER LA FIN DU CONTRAT D'APPRENTISSAGE

Si l'arrivée d'un apprenti se prépare, la fin de l'apprentissage doit aussi être préparée.

Le maître d'apprentissage doit aider l'apprenti à envisager son avenir professionnel et l'amener à se fixer des objectifs pour qu'il puisse bâtir un projet professionnel réaliste à la fin de son apprentissage.

Les suites du contrat d'apprentissage doivent être envisagées en amont :

- intégration éventuelle en lien avec le service des ressources humaines de la collectivité,
- prolongation du contrat en cas d'échec à l'examen ou signature d'un nouveau contrat pour l'obtention d'un autre diplôme,
- recherche d'emploi...

8.2 PRÉPARER L'APRÈS-APPRENTISSAGE

Il est nécessaire d'accompagner régulièrement l'apprenti dans l'élaboration et la réalisation de son projet professionnel.

Comme pour les autres tâches de l'apprentissage, le maître d'apprentissage n'est pas seul. Il peut solliciter ses partenaires.

Partie III

Les partenaires de l'apprentissage

L'apprenti pourra solliciter des informations auprès du CFA, mais aussi du service des ressources humaines de la collectivité et d'autres partenaires externes :

- Pôle emploi,
- PAIO, missions locales,
- Centres d'information et de documentation jeunesse (CIDJ),
- Conseil régional.

Le maître d'apprentissage doit être une ressource pour l'apprenti, sans pour autant agir à sa place. Il doit continuer à favoriser le développement de l'autonomie de l'apprenti.

Il doit veiller à ce que l'apprenti cherche bien les informations dont il a besoin : quels sont les débouchés, les écoles possibles, les dates d'inscription, les papiers à remplir, les justificatifs demandés, les dates limites...

ZOOM

Points de repère pour préparer l'après-apprentissage

Préparation d'un concours en vue d'intégrer la fonction publique territoriale

- Prendre contact avec le Centre de gestion pour les dates de concours et le contenu des épreuves.
- Prendre contact avec le CNFPT pour les préparations proposées.

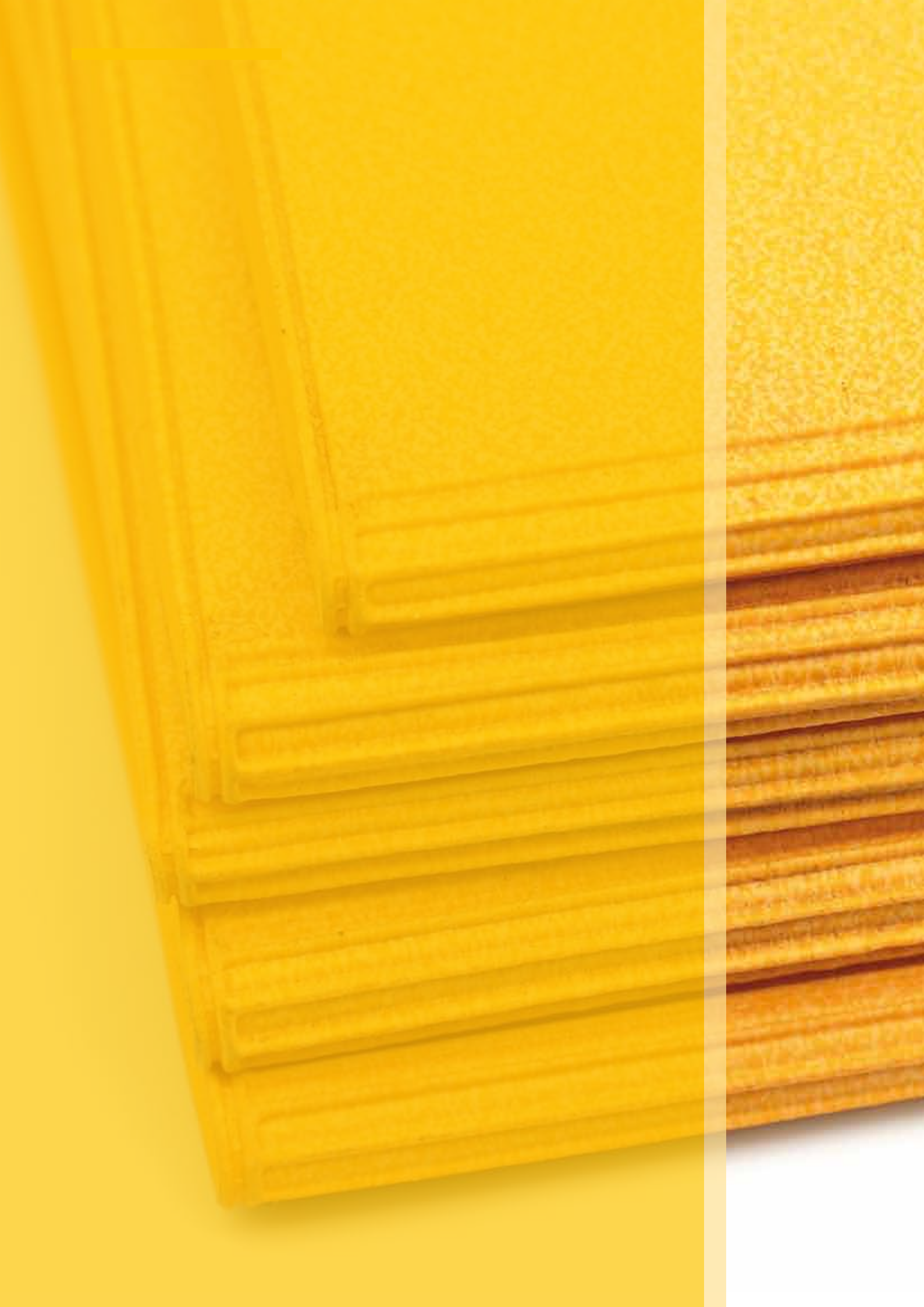
Recherche d'emploi

Le maître d'apprentissage peut aider l'apprenti à réfléchir à cette question et à entreprendre sa recherche d'emploi :

- Que mettre dans le curriculum vitae, dans la lettre de motivation ?
- Auprès de quels employeurs envoyer le curriculum vitae ?
- À quelles annonces répondre ?
- Comment se présenter ?

Poursuite d'études

Le maître d'apprentissage peut conseiller l'apprenti, l'aider à chercher des informations et à se renseigner sur les démarches à effectuer.



IX

LA BOÎTE À OUTILS : LES FICHES PRATIQUES

- FICHE PRATIQUE 1 - LES ACTIVITÉS ET COMPÉTENCES
DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE
 - FICHE PRATIQUE 2 - ACCUEILLIR UN APPRENTI EN SITUATION
DE HANDICAP
 - FICHE PRATIQUE 3 - ACCOMPAGNER LA RÉDACTION D'UN RAPPORT
D'ACTIVITÉS OU D'UN MÉMOIRE PROFESSIONNEL
 - FICHE PRATIQUE 4 - EXEMPLE DE CHARTE D'ENGAGEMENT
DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE
 - FICHE PRATIQUE 5 - PRÉPARER SA VISITE AU CFA
 - FICHE PRATIQUE 6 - ACCUEILLIR ET INTÉGRER L'APPRENTI
 - FICHE PRATIQUE 7 - DÉCRIRE LE POSTE DE TRAVAIL
ET SES ÉLÉMENTS CLÉS
 - FICHE PRATIQUE 8 - DÉFINIR LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES
D'APPRENTISSAGE
 - FICHE PRATIQUE 9 - PLANIFIER LES SÉQUENCES D'APPRENTISSAGE
EN COLLECTIVITÉ
 - FICHE PRATIQUE 10 - TRANSMETTRE UN GESTE PROFESSIONNEL -
PRÉSENTER UN OUTIL
 - FICHE PRATIQUE 11 - ÉVALUER UN GESTE PROFESSIONNEL
EN SITUATION DE TRAVAIL
 - FICHE PRATIQUE 12 - ÉVALUER LES SAVOIR-FAIRE
 - FICHE PRATIQUE 13 - ÉVALUER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE
-

FICHE 1 – LES ACTIVITÉS ET COMPÉTENCES DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

MISSIONS	OBJECTIFS POUR L'APPRENTI	ACTIVITÉS DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE	COMPÉTENCES NÉCESSAIRES	CONDITIONS D'EXERCICE DE LA FONCTION
INTÉGRER	• S'intégrer rapidement dans la collectivité, le service, l'équipe, le poste	• Accueillir, guider, renseigner, faire visiter • Présenter la collectivité, le service, l'équipe, le poste • Présenter l'apprenti • Faire le point avec la personne qualifiée/référente/ressource (hiérarchie, services RH) à la fin de la période d'essai	Compétences relationnelles • Établir un climat favorable à la communication • Conduire un entretien avec l'apprenti Compétences pédagogiques • Avoir une vue globale de son métier et être capable de le présenter à une personne non encore initiée • Avoir une vue globale de l'organisation du travail et de la production dans la collectivité et être capable d'en faire une présentation	• Être majeur et offrir toutes les garanties de moralité • Remplir l'une des conditions de compétence professionnelle suivante : - Soit être titulaire d'un diplôme ou d'un titre de niveau au moins équivalent à celui préparé par l'apprenti, et d'un temps d'activité professionnelle dans la qualification visée par l'apprenti d'une durée de trois ans - Soit justifier d'un temps d'exercice d'une activité professionnelle en relation avec la qualification visée par l'apprenti d'une durée de cinq ans
ORGANISER	• Maîtriser les activités et comportements professionnels attendus en situation de travail	• Préparer et organiser le parcours et les activités confiées à l'apprenti • Rendre les situations de travail formatrices	• Définir les objectifs de formation les plus pertinents dans une situation de travail • Varier les méthodes d'intervention : expliquer, montrer, mettre en situation • Analyser une séquence de travail en termes de démarche et de résultats • Organiser avec l'apprenti des temps d'analyse de sa pratique professionnelle	
ACCOMPAGNER	• Valoriser, analyser et capitaliser les expériences professionnelles • Acquérir progressivement l'autonomie et les compétences nécessaires à l'exercice du métier	• Suivre le parcours et l'ajuster si besoin • Apprécier les comportements et compétences et faire le point sur les acquis professionnels • Assurer le lien pédagogique avec le centre de formation • Accompagner l'apprenti dans la construction de son projet professionnel	Compétences managériales • Identifier, dans le contexte du travail, les différents interlocuteurs, avec leurs fonctions, leurs attentes, leurs enjeux • Intégrer l'apprenti dans un collectif professionnel • Apprendre à un apprenti à comprendre une organisation du travail et à s'inscrire dans une ligne hiérarchique • Élaborer et négocier un parcours de formation pour l'apprenti • Associer la collectivité, le service et l'équipe à la mission confiée • Exercer un rôle d'évaluation dans la limite de sa fonction	• Accepter cette fonction sur la base du volontariat • Disposer du temps nécessaire au suivi de l'apprenti • Bénéficier, idéalement, d'une formation aux fonctions tutorales
ÉVALUER	• Identifier les compétences acquises et celles restant éventuellement à acquérir • Faire un bilan sur le parcours d'apprentissage	• Planifier les évaluations et les bilans • Évaluer les compétences acquises par l'apprenti		

FICHE 2 – ACCUEILLIR UN APPRENTI EN SITUATION DE HANDICAP

Le contrat d'apprentissage constitue un outil privilégié pour répondre aux besoins de qualification des personnes en situation de handicap.

L'apprentissage est bien adapté à la situation des personnes en situation de handicap, souvent confrontées à un niveau d'études et de qualification significativement inférieur à la moyenne nationale (plus de 4 personnes handicapées sur 5 ont un niveau d'études inférieur ou équivalent au CAP/BEP).

1. LES SPÉCIFICITÉS DU RECRUTEMENT D'UN APPRENTI EN SITUATION DE HANDICAP

- **Toute personne en situation de handicap peut aujourd'hui bénéficier de ce dispositif en alternance quel que soit son âge** (loi n° 2008-1425).
- **Pour conclure le contrat, le futur apprenti doit être préalablement reconnu comme handicapé** par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH).
- Des aides financières sont accordées par le FIPHFP – fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique – aux employeurs publics recrutant des personnes en situation de handicap par la voie de l'apprentissage.
- La rémunération d'un apprenti en situation de handicap est majorée de 15 points la dernière année si la formation est prolongée en raison du handicap.
- **L'apprenti est exclu de l'effectif pour le calcul du taux de 6 %**, mais il est comptabilisé, au même titre que les autres agents en situation de handicap de l'employeur, comme bénéficiaire de l'obligation d'emploi.

2. ÉTAPE PAR ÉTAPE : QUELQUES CONSEILS

- ABORDER LA QUESTION DU HANDICAP DÈS LE RECRUTEMENT

Même si la situation de handicap n'implique aucune adaptation de poste spécifique, il est préférable d'aborder la question dès le premier entretien afin de monter à l'apprenti la prise en compte de sa situation.

Si le poste doit être adapté, cela permettra d'envisager d'emblée les solutions possibles.

Il s'agit donc de faciliter l'échange en concentrant la discussion sur un plan pratique : le maître d'apprentissage a seulement besoin d'informations professionnelles. Il doit être attentif à ne pas laisser l'entretien dévier sur un terrain douloureux pour le candidat. Il est important de mesurer avec l'apprenti les atouts et les limites, les contraintes et les ajustements que sa situation personnelle nécessite pour que les conditions soient réunies afin de faire de l'apprentissage une insertion professionnelle et diplômante réussie.

- ACCUEILLIR

Il est important de sensibiliser les personnes avec lesquelles l'apprenti en situation de handicap sera ou pourra être amené à travailler. Cependant, si le handicap n'est pas visible, il faut laisser le choix à l'apprenti de faire connaître ou non son handicap.

D'une manière générale, en ce qui concerne les relations avec l'équipe, le maître d'apprentissage se concentrera sur les compétences et aptitudes de l'apprenti plutôt que sur son handicap.

Il précisera, si nécessaire, les préconisations du médecin du travail et les situations à éviter (port de charges lourdes, station debout prolongée...).

- ÉTABLIR ET ORGANISER SON PARCOURS

Consulter le guide «Accueillir un stagiaire en situation de handicap au CNFPT» (pages 47 à 116) pour obtenir plus d'informations sur la nature des différents types de handicap et adapter en conséquence la durée des activités et/ou les méthodes pédagogiques à privilégier.

- TRANSFÉRER SES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Pour un bon déroulement de l'apprentissage, il est indispensable de conserver la distance nécessaire : ne pas être trop protecteur ou dépasser son rôle, et mobiliser les aides extérieures (interprète, aide animale...) si besoin.

- MENER DES ENTRETIENS

Distinguer handicap et personne en situation de handicap dans les éventuelles difficultés évoquées. Bien préparer ces entretiens est nécessaire s'il est prévu de faire intervenir un appui extérieur lié au handicap.

- GÉRER SA RELATION

Les relations professionnelles et personnelles avec une personne en situation de handicap passent en premier lieu par le maintien d'un comportement naturel associé à l'adoption de gestes simples pour faciliter la prise de contact ou l'échange : s'adresser directement à la personne même si elle est accompagnée, proposer son aide sans l'imposer et ne pas s'offenser si la personne décline cette offre, respecter le choix de la personne de ne pas répondre à certaines questions...

- RESTER À L'ÉCOUTE

Au-delà de la phase d'accueil et parce que la situation est toujours susceptible d'évoluer, il est important de rester à l'écoute de l'apprenti. Il faut aussi savoir que la personne en situation de handicap peut minimiser ses difficultés, de peur d'une rupture de contrat par exemple.

Le maître d'apprentissage veillera à anticiper les changements afin de procéder aux ajustements nécessaires, en restant attentif aux périodes sensibles (fin de la période d'essai, périodes d'examen souvent stressantes, pouvant provoquer une fatigue supplémentaire...).

3. ORGANISATION DU POSTE DE TRAVAIL ET DU CADRE DE VIE DANS LA COLLECTIVITÉ

- POSTE DE TRAVAIL

Afin d'adapter au mieux le poste de travail, il est indispensable de décrire en amont et de manière très précise les tâches de l'apprenti et l'organisation du travail au sein de l'équipe. Ensuite, il faudra s'interroger sur l'organisation à mettre en place : matériel spécifique, aide humaine...

En cas d'aménagement du poste de travail, le médecin du travail et l'ergonome peuvent être amenés à intervenir.

- ACCÈS À LA COLLECTIVITÉ

Des adaptations peuvent être mises en place pour faciliter l'accès au lieu de travail des apprentis en situation de handicap : places de parking, signaux sonores...

- CIRCULATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL ET DANS LES LIEUX DE VIE

L'apprenti doit pouvoir se déplacer librement dans la collectivité au-delà de son seul poste de travail, d'où la nécessité d'identifier tous les lieux qu'il sera amené à fréquenter.

Pour certaines personnes, une aide humaine sera nécessaire. Elle peut être apportée

Pour plus d'informations sur chaque type de handicap, consultez le guide «Accueillir un stagiaire en situation de handicap au CNFPT» – Sept. 2010.

par une personne de la collectivité ou une personne extérieure. Il est utile d'emprunter avec attention le chemin que devra parcourir la personne en situation de handicap afin de se rendre compte des obstacles éventuels qu'elle pourrait rencontrer.

4. L'AMÉNAGEMENT DE LA FORMATION

En cas de difficultés liées au handicap, des aménagements peuvent être mis en œuvre :

- organisation de la formation dans un CFA du milieu ordinaire ou dans un centre de formation d'apprentis spécialisé (CFAS) permettant de bénéficier d'un soutien adapté ;
- aménagements pédagogiques ou mise en place d'enseignements à distance sur autorisation du recteur d'académie ;
- aménagement des examens : l'apprenti en situation de handicap peut bénéficier d'un tiers temps supplémentaire, de matériels adaptés, de l'assistance d'un secrétariat ou d'un agencement spécifique de salles.

5. LES AIDES DU FIPHP – FONDS POUR L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Les employeurs publics ne peuvent pas prétendre aux primes versées par l'AGEFIPH, qui ne concernent que le secteur privé, mais peuvent bénéficier de celles du FIPHP comme précisé ci-dessous.

ACTIONS DE FORMATION AU TUTORAT	Prise en charge : • de la rémunération des heures de tutorat du maître d'apprentissage sur une base moyenne de 3 à 10 heures par semaine dans la limite de 48 mois, selon le niveau de formation de l'apprenti, • du financement de la formation à la fonction de maître d'apprentissage dans la limite de 10 jours de formation par an et par tuteur, et au coût maximal de 150 € par jour de formation.
ACTIONS DE FORMATION DE L'APPRENTI	• Participation au financement de la formation de l'apprenti pour le « reste à charge » à payer par la collectivité, dans la limite d'un plafond annuel de 10 000 € par apprenti, pour un cycle de formation d'une durée maximale de 36 mois.
ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP	• Pour les apprentis en situation de handicap qui nécessiteraient un accompagnement complémentaire à la fonction du maître d'apprentissage, le FIPHP attribue une aide financière plafonnée à hauteur de 520 fois le SMIC horaire brut par année d'apprentissage (pour mémoire, le SMIC horaire brut 2011 est de 9 €), sous réserve que cet accompagnement soit réalisé par un opérateur externe dans les conditions définies par le fonds.
AIDES TECHNIQUES ET HUMAINES INDIVIDUELLES	Aides liées : • aux aménagements des postes de travail dans la limite d'un plafond de 10 000 €, • aux aménagements ou adaptations de véhicule personnel utilisé à des fins professionnelles ou dans le cadre des déplacements domicile-travail à raison d'un plafond de 10 000 €, • au surcoût des actions de formation continue (ingénierie pédagogique spécifique, frais relatifs à l'adaptation des supports pédagogiques...) dans la limite de 150 € par jour avec un plafond de 10 000 €, • à la prise en charge des transports domicile-travail adaptés, dans la limite annuelle de 30 800 € par apprenti et 140 € par jour.
AIDE À L'ACHAT DE MATÉRIEL SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL SPÉCIFIQUE	Une aide à la formation de 1 525 €, versée à l'apprenti via son employeur la première année d'apprentissage, à la confirmation de son embauche.
AIDE À L'INSERTION	• Une indemnité forfaitaire d'un montant de 4 000 € par année d'apprentissage, si l'embauche de l'apprenti est confirmée à l'issue des deux premiers mois d'apprentissage, • Une prime à l'insertion de 1 600 € si à l'issue du contrat d'apprentissage la personne handicapée est recrutée avec un contrat à durée déterminée.

Pour en savoir plus : www.fiphfp.fr, rubrique Les aides à l'apprentissage.

FICHE 3 — ACCOMPAGNER LA RÉDACTION D'UN RAPPORT D'ACTIVITÉS OU D'UN MÉMOIRE PROFESSIONNEL

Le rapport de l'apprenti doit prendre appui sur une activité, une pratique, une réalité professionnelle. Il doit comprendre des éléments permettant au correcteur de l'examen ou du diplôme de situer le contexte et la manière dont l'apprenti l'a appréhendé.

Il est possible de distinguer **différents types d'écrits professionnels** :

TYPE D'ÉCRIT PROFESSIONNEL	VERBES UTILISÉS DANS LES CONSIGNES	NIVEAUX DE FORMATION	REGISTRE DOMINANT
Compte-rendu de stage Rapport d'activités	« Exposer » « Rendre compte » « Expliquer »	V et IV	Descriptif et narratif « j'ai fait », « j'ai participé à », « j'ai vu »
		III	« j'ai analysé », « j'ai compris » « je propose »
Mémoire professionnel	« Étudier » « Analyser » « Comprendre » « Proposer »	II et I	Réflexif « j'évalue mes propositions » « j'inscris mes analyses et mes propositions dans un cadre théorique en citant mes références, mes sources »

L'ACCOMPAGNEMENT DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

- Le maître d'apprentissage accompagne l'apprenti dans le choix et la définition de son sujet en recherchant des convergences d'intérêts entre l'apprenti, sa collectivité et le CFA.
- Il confie à l'apprenti des activités professionnelles en relation directe avec le sujet choisi.
- Il accompagne la réalisation : il suit les initiatives de l'apprenti, le pousse à soutenir ses positions, il lui exprime ses jugements, lui propose à travers une discussion ouverte des alternatives, il peut l'orienter vers des lectures ou des personnes ressources... Il le prévient des risques possibles et l'aide à trouver des solutions aux difficultés prévisibles. Il suscite des écrits intermédiaires pour familiariser l'apprenti avec le travail d'écriture.
- Il facilite la soutenance du rapport en organisant par exemple une simulation dans laquelle l'apprenti présente son travail et le maître d'apprentissage expose ce qu'il considère comme des points forts et ceux à améliorer dans le mémoire.

COMMENT ÉVALUER LES RAPPORTS DE STAGE ?

On évalue à la fois le fond et la forme, le faire et le dire, l'expérientiel et le réflexif, la pratique et la théorie.

Sur le fond :

- le choix de la thématique exposée dans le rapport,
- les activités réalisées (côtés innovant, opérationnel, pragmatique...),
- les résultats obtenus,
- l'enrichissement professionnel, le processus de professionnalisation,
- la contribution apportée à la collectivité d'accueil.

Sur la forme :

- l'organisation, le plan, la cohérence d'ensemble : écrit construit / rigueur du plan...,
- la qualité de rédaction : fluidité de l'écriture, clarté des propos, soin apporté à l'écrit, rédaction correcte, facilité de lecture...,
- la présentation, l'orthographe, la grammaire.

Exemple de critères :

Prise de distance, conceptualisation, méthodologie, implication de l'apprenti, conviction, qualité et intérêt du stage, formalisme de l'écrit, conformité avec les exigences du CFA, inscription des propos dans une trajectoire professionnelle.

Fiche rédigée d'après «Rapports de stages et mémoires professionnels, entre normes et représentations», Catherine Oudard et Marie-Renée Versbieren.

FICHE 4 — EXEMPLE DE CHARTE D'ENGAGEMENT DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

EXEMPLE DE LA VILLE DE CAEN – SEPTEMBRE 2010

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SERVICE DÉVELOPPEMENT ET ACCOMPAGNEMENT DES COMPÉTENCES

Charte d'engagement du maître d'apprentissage

PRÉAMBULE

Vous avez accepté de devenir maître d'apprentissage et je vous en remercie.

Le développement de l'apprentissage est aujourd'hui au cœur des préoccupations de la mairie de Caen. Par ce dispositif issu du plan de mandat, la collectivité souhaite véritablement rendre l'emploi accessible à tous et favoriser l'insertion professionnelle des jeunes. De même, il permet aux agents qui le désirent de transférer et de partager leurs compétences et connaissances professionnelles avec la jeune génération qui arrive dans le monde du travail.

Désormais reconnu pour vos compétences personnelles et professionnelles d'acteur transmetteur des savoirs, vous accédez au statut de maître d'apprentissage.

Être maître d'apprentissage, c'est exercer un métier dans le métier. Le statut de maître d'apprentissage est défini par la loi, dans le Code du travail (art. L. 117-4) : « **Le maître d'apprentissage a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'apprenti dans l'entreprise des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparé, en liaison avec le centre de formation d'apprentis.** »

Maître d'apprentissage, vous devenez ainsi un des acteurs stratégiques pour aider l'apprenti à construire et valider son projet professionnel, élaborer son portefeuille de compétences par l'application des enseignements théoriques et pratiques qu'il recevra.

Vous êtes le garant de la qualité de la formation dispensée dans la collectivité. De même, il vous incombe la responsabilité de la prise en charge de l'apprenti pendant la durée du contrat. Ce statut vous place désormais comme l'instigateur du processus d'acquisition d'expériences professionnelles de l'apprenti.

Le maître d'apprentissage, un éveilleur de talents

Il s'agit, en l'occurrence, de construire une relation de confiance qui évite les pièges classiques du paternalisme ou de l'autoritarisme. Le maître d'apprentissage agit en quelque sorte, comme un éveilleur de talents qui fait découvrir et apprécier sa collectivité ainsi que son métier au jeune.

Le maître d'apprentissage, un formateur de terrain

Le maître d'apprentissage encadre le jeune et le forme aux modes de travail et aux procédures de décision propres à son métier. Il lui confie des tâches et des missions qui permettent de progresser en terme de performance et d'assimiler les façons de faire et les façons d'être habituellement attendues des professionnels du métier en question. Il forme l'apprenti en lui transférant son expérience de professionnel qualifié, et le met en situation de travail avec les collègues de son service. Le maître d'apprentissage assure le suivi du parcours de formation de l'apprenti dans la collectivité. Il doit s'interroger régulièrement sur les progrès du jeune.

Je tiens à vous remercier et à vous féliciter pour votre engagement.

Philippe DURON
Député-maire de la ville de Caen

ENGAGEMENT DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

En tant que référent professionnel, le maître d'apprentissage doit guider l'apprenti dans sa découverte de la collectivité et dans ses acquisitions de compétences, en exploitant le contexte des situations vécues dans l'environnement de travail. Pour cela, le maître d'apprentissage doit veiller à exercer correctement l'ensemble de sa mission : accueillir, accompagner, suivre et évaluer l'apprenti.

LE MAÎTRE D'APPRENTISSAGE DEVRA :**Art. 1 – Faciliter l'intégration de l'apprenti**

- Al. 1 Prévenir les collègues de son arrivée.
- Al. 2 Lui présenter ses collègues, les fonctions de chacun et lui faire visiter les locaux.
- Al. 3 Lui expliquer le fonctionnement et la « culture » de la collectivité.

Art. 2 – Organiser le travail de l'apprenti

- Al. 1 Confier des tâches et missions en lien avec le métier et le diplôme préparés.
- Al. 2 Faire un planning de travail tenant compte du rythme de l'alternance.
- Al. 3 L'aider à s'intégrer au monde du travail : horaires, tenue, comportement, travail en équipe, etc.
- Al. 4 Contrôler ses présences/absences dans la collectivité.

Art. 3 – Prendre connaissance du travail effectué dans l'institut de formation

- Al. 1 S'informer du programme de la formation et des modalités d'évaluation.
- Al. 2 Suivre les résultats de l'apprenti en formation.
- Al. 3 Rencontrer régulièrement le tuteur professeur référent.

Art. 4 – Avoir un contact régulier avec l'apprenti

- Al. 1 Fixer des rendez-vous fréquents pour faire le point.
- Al. 2 Montrer et expliquer chaque nouvelle tâche à effectuer et en suivre la progression avec des objectifs clairement exprimés.
- Al. 3 Renseigner régulièrement le livret d'apprentissage avec l'apprenti.
- Al. 4 Être disponible pour répondre aux sollicitations de l'apprenti.

Art. 5 – Transmettre son savoir et son savoir-faire

- Al. 1 Aider l'apprenti à faire le lien entre théorie et pratique professionnelle.
- Al. 2 Faire participer l'apprenti aux formations et réunions internes du service.

Art. 6 – Évaluer le travail de l'apprenti

- Al. 1 Évaluer le travail réalisé et guider l'apprenti vers l'auto-évaluation.
- Al. 2 Faire le point sur ce qui n'est pas acquis et définir des axes de progression.
- Al. 3 Évaluer son comportement.

Art. 7 – Participer aux réunions/formations

- Al. 1 Assister aux sessions de réunions de suivi des maîtres d'apprentissage (CFA/DRH).
- Al. 2 Faciliter l'élaboration du projet et/ou dossier professionnel s'il y a lieu.

Je soussigné(e)..... reconnais avoir pris connaissance de la charte qui incombe à ma qualité reconnue de maître d'apprentissage au sein de la mairie de Caen. Ainsi, je m'engage à respecter l'ensemble des articles et alinéas correspondant à mon nouveau statut.

Date :/...../.....

Signature du maître d'apprentissage

« Lu et approuvé »

FICHE 5 — PRÉPARER SA VISITE AU CFA

Liste indicative, non exhaustive, des questions à se poser lors d'une rencontre avec un membre de l'équipe pédagogique du CFA.

THÉMATIQUE	QUESTIONS
Sur le CFA - Centre de formation des apprentis	- Comment fonctionne le CFA ? - Depuis combien de temps le CFA existe-t-il ? - Combien de classes et d'apprentis sont accueillis ? - Quels sont les diplômes préparés ? - De quels équipements dispose le CFA pour organiser le travail de ses apprentis ? - Quelle est la composition de l'équipe enseignante ? Quel est le professeur principal ? Est-ce lui qui viendra faire les visites dans la collectivité ? - Le CFA dispose-t-il d'une organisation pédagogique permettant la personnalisation des parcours de formation alternée ? - Quels sont les employeurs des autres apprentis dans la classe ? S'agit-il d'entreprises privées ? de collectivités ?
Sur le travail de l'apprenti en CFA	- Comment cela se passe-t-il pour l'apprenti ? - Comment est sa classe ? - Comment se situe-t-il parmi ses camarades ? - Quelle attitude a-t-il avec ses camarades, ses enseignants et face au travail à accomplir ? - Qu'attend-on de lui ?
Sur l'articulation CFA / milieu professionnel	- Comment travailler ensemble pour améliorer le partenariat entre le maître d'apprentissage et le CFA ? - Comment le CFA exploite-t-il les activités professionnelles réalisées sur le lieu d'apprentissage pour faire acquérir les connaissances associées ? - Quelles sont les modalités mises en place pour la délivrance du diplôme : contrôle en cours de formation (CCF), examen traditionnel ? - Comment utiliser le document de liaison ? Quel usage en est fait au CFA ? - Est-il possible de garder l'apprenti dans la collectivité (alors qu'il devrait être au CFA), pour lui permettre de bénéficier d'une activité professionnelle « rare » ? - Qui prévenez-vous dans la collectivité en cas d'absence de l'apprenti au CFA ? (vérifier les coordonnées)

FICHE 6 — ACCUEILLIR ET INTÉGRER L'APPRENTI

Pour réussir l'intégration de l'apprenti dans la collectivité, la phase d'accueil est primordiale.

Cette phase ne se réduit pas au jour J de l'arrivée de l'apprenti, elle peut s'étendre sur plusieurs semaines. Elle doit être préparée et impliquer l'ensemble des acteurs concernés.

Ce tableau vous propose **une liste récapitulative des points de vigilance** pour réussir l'accueil et l'intégration de l'apprenti.

AVANT SON ARRIVÉE	• Recueillir les informations générales concernant l'apprenti : ses coordonnées, celles du référent CFA, diplôme préparé, autres interlocuteurs... • Sélectionner les informations utiles à l'apprenti et préparer une documentation et les « outils » à lui remettre (badge, organigramme, plaquette de présentation de la collectivité, son rôle, ses missions, plan des lieux, consignes de sécurité, règlement intérieur, journal interne, site Intranet, Internet...) • Identifier les différents acteurs impliqués dans son accueil, l'équipe (maître d'apprentissage, équipe de travail, service RH, assistante sociale...) • Donner à ces différents acteurs les informations nécessaires sur l'apprenti (âge, cursus, diplôme préparé...) et ce en fonction de leur rôle par rapport à l'apprenti • Préparer l'accueil de l'apprenti avec le responsable et les collègues de travail concernés • Organiser un planning d'accueil • Prévoir un entretien de fin de période d'accueil
À SON ARRIVÉE OU DURANT LA PHASE D'ACCUEIL	• Présenter la collectivité • Présenter les différents acteurs et donner des repères sur la vie au quotidien dans la collectivité à partir d'exemples concrets : que faire si tu es en retard ? Que faire si tu es malade ? À qui t'adresser si je ne suis pas là ? Qui a le droit de te donner des directives de travail ? Comment déjeune-t-on ? • Situer le poste dans le processus d'ensemble • Présenter le poste • Partager le cadre de travail et les « règles du jeu » avec l'apprenti
À LA FIN DE LA PHASE D'ACCUEIL	• Réaliser l'entretien de bilan de phase d'accueil (points forts, points faibles de l'intégration...)
AU-DELÀ DE LA JOURNÉE D'ACCUEIL : LE TEMPS D'INTÉGRATION	• Organiser son emploi du temps de façon à ce qu'il puisse se familiariser avec l'environnement de travail • Suivre l'évolution du processus d'intégration par des temps spécifiques (entretiens formels, informels...)

FICHE 7 – DÉCRIRE LE POSTE DE TRAVAIL ET SES ÉLÉMENTS CLÉS

INTITULÉ DU POSTE :

I. Missions

Activités à accomplir :

.....
.....
.....

Objectifs à atteindre :

.....
.....
.....

II. Environnement du poste

Place dans la structure (affectation, lien hiérarchique) :

.....
.....

Personnes en relation avec le poste (relations internes, externes) :

.....
.....

Moyens mis à disposition (machines, équipement, outils...) :

.....
.....

Contraintes à respecter (délais, procédures, hygiène et sécurité...) :

.....
.....

III. Compétences / comportements attendus

Compétences :

.....
.....
.....

Comportements requis pour le poste :

.....
.....
.....

FICHE 8 — DÉFINIR LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES D'APPRENTISSAGE

À noter : il est nécessaire de remplir une fiche pour chaque situation professionnelle d'apprentissage.

Nom de l'apprenti :

Période en collectivité :

Compétences à acquérir :

.....
.....
.....

Activités confiées à l'apprenti :

.....
.....
.....

Informations à donner : temps, qualité, contraintes à respecter, outils, procédures :

.....
.....
.....

Méthodes pédagogiques :

.....
.....
.....

Points de vigilance à signaler :

.....
.....
.....

Points d'étape à exercer par le maître d'apprentissage : combien, quand, comment ?

.....
.....
.....

Personnes ressources à mobiliser :

.....
.....
.....

Modalités d'évaluation envisagées :

.....
.....
.....

FICHE 9 — PLANIFIER LES SÉQUENCES D'APPRENTISSAGE EN COLLECTIVITÉ

NOM DE L'APPRENTI :

PÉRIODE EN COLLECTIVITÉ :

ACTIVITÉS CONFIÉES	COMPÉTENCES VISÉES	ÉCHÉANCES

FICHE 10 – TRANSMETTRE UN GESTE PROFESSIONNEL – PRÉSENTER UN OUTIL¹

1. TRANSMETTRE UN GESTE PROFESSIONNEL

Pour transmettre un geste professionnel, qu'il soit manuel ou conceptuel, le maître d'apprentissage peut s'appuyer sur la démarche suivante en mixant le « dire », le « faire », le « faire voir », le « faire faire », le « faire dire ». Il lui est conseillé de travailler en deux temps en distinguant la phase de préparation et la phase d'animation.

- **La préparation : elle se déroule en 3 étapes**
 - **Décomposer** : identifier les différentes parties du geste professionnel à assimiler par l'apprenant et analyser avec précision la composition de chaque partie du geste.
 - **Regrouper** : rassembler les différentes parties du geste professionnel en autant d'étapes d'apprentissage.
 - **Vérifier** : contrôler, avant de réaliser l'activité pédagogique, la mise à disposition des outils et matières nécessaires à la démonstration.
- **L'animation : elle se décline en 8 étapes**
 - **Présenter** le résultat final à obtenir.
 - **Expliquer** les différentes étapes du geste professionnel.
 - **Communiquer** les consignes pour l'observation de la démonstration.
 - **Réaliser** le geste professionnel devant l'apprenant.
 - **Évaluer** la compréhension de l'apprenant.
 - **Inviter** l'apprenant à refaire.
 - **Faire s'exprimer** l'apprenant sur sa manière de faire et les difficultés rencontrées.
 - **Faire refaire** jusqu'à ce que l'apprenant parvienne à réaliser le geste correctement (en plusieurs séances).
- **Pour faciliter cette transmission, il est nécessaire de :**
 - **Favoriser l'observation « FAIRE VOIR »** : expliquer le geste avant de le faire devant l'apprenti ; il sera en mesure de mieux observer lors de la démonstration.
 - **Distribuer l'apprentissage** : lorsque le geste professionnel est complexe, découper l'apprentissage en plusieurs parties afin de favoriser une assimilation progressive de la part de l'apprenti.
 - **Expliquer** : utiliser un vocabulaire connu et/ou définir le vocabulaire technique. Utiliser des exemples, anecdotes et analogies ainsi que des schémas, images, tableaux pour se faire comprendre. Ne pas hésiter à répéter plusieurs fois l'explication, mais chaque fois d'une façon différente.
 - **Guider l'apprenant – « FAIRE AVEC » puis « FAIRE FAIRE »** : lorsque le geste est difficile à assimiler, le maître d'apprentissage peut, après la première démonstration, guider l'apprenti lorsqu'il fait le geste pour la première fois.
 - **Faire s'exprimer : « FAIRE EXPLICITER »** à l'apprenti comment il s'y est pris afin qu'il mémorise mieux la démarche, l'inviter à prendre des notes. Lui demander d'exprimer les difficultés rencontrées après son premier essai afin de déterminer les points bloquants.

¹ - D'après Marc Dennery, c-campus.

2. PRÉSENTER UN OUTIL

La présentation d'un outil est souvent indispensable dans un parcours d'apprentissage. Les étapes à suivre sont relativement standardisées et s'articulent autour de quelques questions :

- **Indiquer la finalité de l'outil** : rappeler dans un premier temps l'intérêt de l'outil en répondant à la question : « Pourquoi l'utiliser ? » On veillera à se situer à la place de l'apprenti en établissant les réponses à cette question.
- **Éléments et fonctions** : cette étape précise l'ensemble des éléments de l'outil et leurs fonctions pour donner une vision détaillée de l'outil à l'apprenti.
- **Précautions d'utilisation** : les principaux conseils de sécurité à suivre par les utilisateurs sont ici présentés pour répondre aux questions : « Quels sont les risques encourus et comment peut-on les prévenir ? »
- **Mise en œuvre** : cette étape permet à l'apprenti de faire fonctionner l'outil, de mettre en œuvre chacune des fonctions de l'outil, des fonctions les plus simples et les plus courantes aux fonctions les plus complexes.
- **Conseil** : il s'agit d'indiquer les trucs et astuces permettant une utilisation optimisée de l'outil : « Quels conseils faut-il appliquer pour utiliser au mieux l'outil ? », raccourcis d'utilisation de certaines fonctions par exemple. Pour accompagner la présentation et laisser une trace écrite, il est toujours important de s'appuyer sur des supports intégrant des schémas, des bulles de commentaires, des copies d'écran – notamment lorsqu'il s'agit d'outils bureautiques...

FICHE 11 — ÉVALUER UN GESTE PROFESSIONNEL EN SITUATION DE TRAVAIL EN VUE DE VALIDER UN APPRENTISSAGE

Il s'agit d'évaluer les acquis de l'apprenti par rapport à ce que le maître d'apprentissage lui a montré et enseigné. Cela permet de valider des acquisitions, de rassurer l'apprenti et le maître d'apprentissage sur l'adéquation de la progression pédagogique et des méthodes utilisées.

UNE DÉMARCHE EN TROIS TEMPS

AVANT	PENDANT	APRÈS
☐ Définir l'activité à réaliser (début/fin). ☐ S'appuyer sur une grille d'évaluation comportant la liste des tâches élémentaires composant l'activité et les critères utilisés (cf. ci-dessous). ☐ Informer l'apprenti de ce qui va se passer. ☐ Présenter à l'apprenti la grille d'évaluation. ☐ Vérifier que l'apprenti a compris ce qu'on attend de lui. ☐ Lui préciser votre position pendant l'évaluation (possibilité ou non de faire appel au maître d'apprentissage). ☐ Préciser à l'apprenti les points de vigilance.	☐ Observer l'apprenti (et ne pas l'aider). ☐ Ne rien dire. ☐ Intervenir en cas de risque majeur. ☐ Noter par écrit. ☐ Remplir la grille d'évaluation.	☐ Demander à l'apprenti une auto-évaluation. ☐ Lui faire un compte-rendu en vous appuyant sur les points de la grille, et en expliquant : • les points positifs, • les points négatifs. ☐ Définir des objectifs de progrès et éventuellement un plan d'action. ☐ Lui dire ce qui est acquis, en cours d'acquisition, pas encore acquis (en lien avec la grille élaborée) en lui expliquant les raisons et les critères. ☐ Conclure si la compétence est validée ou non. Valoriser les acquis et le chemin parcouru. Montrer de façon positive le chemin à parcourir.

EXEMPLES DE CRITÈRES POUVANT ÊTRE UTILISÉS POUR CONSTRUIRE LA GRILLE D'ÉVALUATION

Non acquis	En cours d'acquisition	Acquis
Ne sait pas faire	Sait faire « accompagné »	Sait faire seul

ou

FICHE 12 – ÉVALUER LES SAVOIR-FAIRE

EXEMPLE DE GRILLE POUVANT ÊTRE UTILISÉE POUR ÉVALUER UN SAVOIR-FAIRE

CETTE GRILLE EST À ADAPTER POUR CHAQUE ACTIVITÉ À ÉVALUER

Nom de l'apprenti :

Activité à évaluer : Ex. : entretien d'une tondeuse

Date de l'évaluation.....

	AVANT LA FORMATION : POSITIONNEMENT PAR LE MA			EN COURS DE FORMATION			EN FIN DE FORMATION		
	<i>N'exécute pas correctement cette activité</i>	<i>Est capable d'exécuter avec l'aide du MA</i>	<i>Exécute déjà correctement cette activité</i>	<i>N'exécute pas correctement</i>	<i>Exécute correctement avec l'aide du tuteur</i>	<i>Exécute correctement sans l'aide du tuteur</i>	<i>N'exécute pas correctement</i>	<i>Exécute correctement avec l'aide du tuteur</i>	<i>Exécute correctement sans l'aide du tuteur</i>
Utilisation conforme de l'outillage									
Intervention réalisée dans le respect des règles de sécurité									
Détection des anomalies									
Autocontrôle après intervention									
...									
...									

FICHE 13 – ÉVALUER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

EXEMPLE DE GRILLE D'ÉVALUATION AVEC DES CRITÈRES PRÉCIS

	CONFORME AUX EXIGENCES	ACCEPTABLE	AMÉLIORATION NÉCESSAIRE
COMPOTEMENT GÉNÉRAL			
PONCTUALITÉ	Toujours à l'heure	Quelques retards justifiés	Retards fréquents et injustifiés
ASSIDUITÉ	Ne s'absente jamais	S'absente et prévient	S'absente sans prévenir
SOCIABILITÉ	S'entend bien avec tous ses collègues	Est amical avec certains collègues	Éprouve des difficultés dans ses rapports avec les autres
TENUE VESTIMENTAIRE, PROPRETÉ	Tenue soignée, propre	Prend moyennement soin de sa personne	Tenue négligée, prend peu soin de sa personne
MOTIVATION AU TRAVAIL	Intérêt marqué	Ne manifeste de l'intérêt que dans des fonctions particulières	Peu intéressé, fait son travail par routine
APTITUDES PHYSIQUES	Présente les aptitudes requises	Quelquefois fatigué	Souvent fatigué et lent
POLITESSE	Poli et aimable	Manque parfois de tact	Impoli, brusque
RÉALISATION DU TRAVAIL			
RESPECT DES CONSIGNES	Accepte les consignes et les met volontiers en application	Semble accepter les consignes, mais demande de la surveillance	Tendance à critiquer les consignes ; doit être repris souvent
QUALITÉ DU TRAVAIL	Appliqué et précis	Habituellement précis, commet quelques erreurs	Manque d'application
CONSTANCE	Rythme de travail régulier	A besoin d'une supervision stricte	Rythme très irrégulier, se laisse facilement déranger
RESPECT DES DÉLAIS	Excellent	Respecte les délais prescrits	Atteint juste le minimum requis
FACILITÉ D'APPRENTISSAGE	Généralement rapide à comprendre	A besoin de plus d'explications que la moyenne	Il faut continuellement répéter les explications
SENS DES RESPONSABILITÉS	Digne de confiance, requiert très peu de surveillance	A besoin de surveillance occasionnelle	Requiert une surveillance constante
AUTONOMIE	Aime résoudre les problèmes, cherche à se débrouiller seul en cas de difficulté	Fait appel systématiquement à son supérieur ou à ses collègues en cas de difficulté	Se défile face aux contraintes et aux difficultés
ORDRE (TENUE DE SON POSTE DE TRAVAIL)	Son poste de travail est propre	Tendance au désordre	Très désordonné, lieu de travail malpropre
INITIATIVE	Voit le travail à faire et le fait	Ne voit pas le travail, demande ce qu'il peut faire	Ne voit jamais le travail, attend qu'on lui dise quoi faire
AUTO-ÉVALUATION	Évalue bien les situations et agit en conséquence	Évalue assez bien les situations, mais n'y réagit pas toujours correctement	Difficultés à juger les situations et à y réagir
COOPÉRATION AVEC L'ÉQUIPE, INTÉGRATION	Travaille volontiers en équipe et sait se coordonner avec les autres	Travaille dans son coin, se coordonne mal avec les autres	Difficultés à communiquer, refus de coopérer

EXEMPLE DE GRILLE VIERGE

Nom de l'apprenti :
Date de l'évaluation : du .../.../..... au .../.../.....

	CONFORME AUX EXIGENCES	ACCEPTABLE	AMÉLIORATION NÉCESSAIRE
COMPORTEMENT GÉNÉRAL			
PONCTUALITÉ			
ASSIDUITÉ			
SOCIABILITÉ			
TENUE VESTIMENTAIRE, PROPRETÉ			
MOTIVATION AU TRAVAIL			
APTITUDES PHYSIQUES			
POLITESSE			
RÉALISATION DU TRAVAIL			
RESPECT DES CONSIGNES			
QUALITÉ DU TRAVAIL			
CONSTANCE			
RESPECT DES DÉLAIS			
FACILITÉ D'APPRENTISSAGE			
SENS DES RESPONSABILITÉS			
AUTONOMIE			
ORDRE (TENUE DE SON POSTE DE TRAVAIL)			
INITIATIVE			
AUTO-ÉVALUATION			
COOPÉRATION AVEC L'ÉQUIPE, INTÉGRATION			

Commentaires :

.....

.....

.....

GUIDE PÉDAGOGIQUE DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

RÉALISÉ PAR LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION

Marie-Jo BUFFIN, Karine TIREL

Avec la collaboration de :

- **Françoise CRUPPE** – délégation régionale Nord-Pas-de-Calais
- **Claudine CUCUAT** – délégation régionale Basse-Normandie
- **Nicoline LAURENT** – délégation régionale Rhône-Alpes Lyon
- **Valérie PAUMIER-BANCEL** – CFA des métiers territoriaux Première Couronne d'Île-de-France
- **Sylvie REDOULY** – délégation régionale Midi-Pyrénées
- **Jean-Pascal SAMMUT** – CFA des métiers territoriaux Languedoc-Roussillon

À partir de la version 1 – 1999, conçue et réalisée par **Natalie CONTE-MARTY**, **Cécile DEBRAY** et le CNFPT, délégations Première et Grande Couronnes de la région Île-de-France.

NOTES

