

# RIFFEAC

## GUIDE GÉNÉRIQUE DE L'ALTERNANCE

Pour les établissements de formation et entreprises du  
secteur forestier en Afrique Centrale

*La formation au cœur...*



*...de la gestion durable*

Réseau des Institutions de Formation Forestière  
et Environnementale d'Afrique Centrale



Ce guide a été élaboré dans le cadre du Projet d'Appui au Renforcement de l'Adéquation Formation-Emploi dans le secteur forêt-environnement (PARAFE). Ce projet est un projet du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale en Afrique Centrale (RIFFEAC), financé par l'Agence Française de Développement.

Juin 2017

#### EQUIPE DE REDACTION

BERGERON Jacqueline, Expert International gouvernance des systèmes d'ENSUR-Formation

ELLA-MENYE BATINDEK Hortense Rébecca, Expert en communication de la formation

MAZEYRAC-AUDIGIER Elise, Expert gestion de projets et ingénierie de formation

Et DESCOMBES Pierre, Expert Formation Professionnelle et Alternance



## Sommaire

<b>MODE D'EMPLOI.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>PREMIERE PARTIE : RELATIONS FORMATION/EMPLOI : CONTEXTE ET REFLEXION THEORIQUE.....</b>	<b>8</b>
<b>1/ CLARIFICATIONS DES NOTIONS ET CONCEPTS.....</b>	<b>8</b>
<b>2/ ROLES ET OBLIGATIONS DE CHAQUE NIVEAU D'ACTEURS.....</b>	<b>8</b>
Rôle et obligations de chaque niveau d'acteur.....	10
<b>3/ LA FORMATION PAR ALTERNANCE, OBJECTIFS, OUTILS ET ACTEURS.....</b>	<b>12</b>
La formation par alternance répond à un triple besoin :.....	12
Les outils de bases :.....	13
<b>4/ ALTERNANCE – ACCOMPAGNEMENT ET PRINCIPAUX TUTEURS :.....</b>	<b>16</b>
La fonction d'accompagnement, dite fonction tutorale.....	16
<b>DEUXIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DE L'ALTERNANCE.....</b>	<b>18</b>
<b>1/ PHASE 1 : DIAGNOSTIC.....</b>	<b>18</b>
Cartographier l'alternance et ses acteurs.....	18
Nécessaire rencontre entre les besoins des entreprises et l'offre de formation.....	21
Etat des lieux de la fonction formation/accompagnement dans l'organisation.....	23
Le lieu de travail : élément central de l'alternance.....	23
<b>2/ PHASE 2 : PREPARATION.....</b>	<b>26</b>
Cadre politique et juridique.....	26
Cadre institutionnel.....	26
Construire le parcours de formation.....	29
Les référentiels métiers et compétences.....	32
La construction du référentiel d'évaluation.....	35
La construction de la maquette pédagogique.....	35
L'habilitation / reconnaissance du diplôme coconstruit.....	36
<b>3/ PHASE 3 : MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>37</b>
Articulation et coordination de l'alternance entre les acteurs.....	37
Favoriser l'autonomie de l'alternant.....	37
Les temps de rencontre entre alternant / tuteur en entreprise / tuteur pédagogique.....	37
Autres dispositifs d'échanges et de mobilisation des acteurs.....	38
Le processus d'accompagnement et le développement des compétences tutorales.....	38
Pistes dans l'entreprise.....	39
Pistes dans l'établissement de formation.....	39

4/ PHASE 4 : EVALUATION.....	41
POUR ALLER PLUS LOIN.....	42
1/ SUR LE CADRE POLITIQUE ET JURIDIQUE.....	42
2/ AU NIVEAU INSTITUTIONNEL.....	42
3/ EN LIEN AVEC LA FORMATION CONTINUE ET LA FTLV.....	43
ANNEXES.....	44
1/ GLOSSAIRE : CE QUE LES MOTS VEULENT DIRE.....	44
2/ EXEMPLE DE CONVENTION CADRE DE PARTENARIAT IFFE / ENTREPRISES.....	47
3/ EXEMPLE DE CONVENTION D'ALTERNANCE.....	50
4/ PETIT GUIDE DU LMD.....	54
5/ GUIDE POUR LA « VERBALISATION » DES COMPETENCES.....	56
6/ ETAT DES LIEUX DE LA FONCTION D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ENTREPRISE.....	57
7/ BIBLIOGRAPHIE/SITOGRAPHIE INDICATIVE.....	61
8/ REPERTOIRE DES SIGLES.....	63

## MODE D'EMPLOI

Ce guide est le fruit d'un travail collaboratif réalisé entre 2016 et 2017, dans le cadre du Projet PARAFE du RIFFEAC, financé par l'Agence Française de Développement (AFD).

Il reprend des **éléments théoriques** qu'illustrent des **encadrés en vert** présentant des éléments de débats, des propositions, des exemples, etc. développés à partir des travaux des groupes de travail mixtes regroupant des représentants d'Institutions de Formation Forestières et Environnementales (IFFE) d'Afrique Centrale impliquées dans le Projet et des représentants du secteur privé forestier.

Les éléments entourés en **bleu** ou **rouge** mettent l'accent sur des points d'attention particuliers.



Ce signe renvoie à des outils ou exemples proposés en annexe du document.

Les mots soulignés en **jaune** sont associés à des liens hypertextes vers des pages et documents disponibles sur internet qui permettent au lecteur désireux « d'aller plus loin » d'accéder à des informations complémentaires.

Les mots accompagnés du signe \* font l'objet d'une définition dans le glossaire qui se trouve à la fin du guide.

Dans tout le document, les mots « stagiaire » et « 'alternant » sont utilisés alternativement et considérés comme plus ou moins équivalents, de la même manière que le mot « stage » renvoie à une période de formation en milieu professionnel. Les termes « école », « centre de formation », « 'université », etc. renvoient tous à l'acteur centre qu'est l'institution de formation.

# INTRODUCTION

Le présent guide est destiné à informer et à proposer des outils pratiques relatifs à la formation par **alternance**. Il s'agit d'un guide de la formation par **alternance**, cette dernière étant considérée comme méthode formative privilégiée pour professionnaliser les personnes en formation du fait d'une approche conjointe et partagée par l'institution de formation et l'entreprise.

Le guide propose une sorte de mode d'emploi de l'alternance, en tant qu'instrument pédagogique pertinent dans le cadre de la formation professionnelle initiale et continue. Il inclut des réflexions théoriques, des considérations plus générales et des informations pratiques. Sa portée et les limites de son usage sont fonction des objectifs poursuivis par l'utilisateur. Il est organisé en trois parties : la première partie, intitulée « la relation formation-emploi : contexte et réflexions théoriques », expose les notions requises pour pouvoir se situer dans le champ socio-pédagogique de la formation en alternance ; la seconde partie, intitulée « Mise en œuvre de l'alternance », passe en revue divers éléments de la gestion du dispositif pédagogique de la formation par alternance en s'efforçant de s'appuyer sur le contexte local de la formation du secteur forestier en Afrique Centrale ; la troisième partie, intitulée « Pour aller plus loin », présente les enjeux liés à la mise en œuvre de l'alternance dans le secteur forestier en Afrique Centrale et ouvre sur les liens avec la formation continue. Enfin, en annexe, les outils, méthodes et démarches abordés dans les précédentes parties sont présentés sous forme de fiches/outils organisées en trois catégories :

- ❑ les documents d'animation visent à outiller les formateurs (entreprise et institution) sur un plan pédagogique
- ❑ les documents d'organisation visent à outiller le responsable de la mise en place de l'alternance sur un plan organisationnel : comment préparer le partenariat entreprise/institution de formation ? comment préparer les différentes étapes d'une séquence, etc.
- ❑ les documents de découverte proposent un prolongement à la réflexion pour permettre à chaque structure (entreprise ou institution de formation mais également tutelles) d'adapter les éléments du guide à son contexte institutionnel

Le guide traite différentes approches de la formation en alternance. Les réflexions proposées concernent la formation initiale et continue et cherche à expliciter et clarifier ce qu'est la formation par alternance dans chacune de ces approches. Chaque utilisateur pourra adapter les contenus du guide à ses intentions pédagogiques, aux publics et aux contextes qui sont les siens.



Enfin il est important de noter que le guide prend appui directement sur l'expérience des auteurs et indirectement sur celle des participants aux groupes de travail qui se sont constitués dans les trois pays bénéficiaires du projet PARAFE (Cameroun-RDC-Congo).

# PREMIERE PARTIE :

## RELATIONS FORMATION/EMPLOI :

### CONTEXTE ET REFLEXION THEORIQUE

#### 1/ CLARIFICATIONS DES NOTIONS ET CONCEPTS

Avant d'entrer dans l'alternance, il est important de clarifier quelques notions. Traditionnellement on distingue formation initiale et formation continue. La **formation initiale** (FI) s'adresserait à des jeunes qui ne sont pas encore entrés dans le monde du travail ; la **formation continue** (FC), à des adultes en situation de travail ou de recherche d'emploi. La formation continue peut prendre plusieurs formes. Bien souvent, on la comprend comme une formation à une **compétence** précise, à travers de courts modules. Elle peut également concerner des adultes en reprise d'étude, cherchant à obtenir tel ou tel diplôme. C'est alors le statut de l'apprenant qui fait véritablement la différence entre formation initiale et formation continue. A l'heure actuelle, on tend à dépasser cette distinction pour intégrer formation initiale et formation continue dans la **formation dite « tout au long de la vie »** (FTLV).

La notion de **formation professionnelle** (FP), elle, concerne les personnes qui, ayant terminé

leur cycle de formation initiale, se « professionnalisent » par des formations à des métiers précis et des stages. On peut également suivre une formation professionnelle en formation continue. Elle peut intervenir à différents niveaux (primaire, secondaire, supérieur). La formation professionnelle a pour objectif **l'employabilité\*** du diplômé et débouche sur un emploi. En formation professionnelle, on parle bien souvent de formateurs, plus que d'enseignants ou professeurs.

L'alternance\* est un dispositif de formation reconnu comme l'un des plus efficaces pour améliorer **l'employabilité** des diplômés.

Elle nécessite des évolutions et adaptations des modalités traditionnelles de relations entre les secteurs productifs et ceux de la formation, en plaçant l'apprenant au centre de son apprentissage, au sein d'une relation tripartite.

#### 2/ ROLES ET OBLIGATIONS DE CHAQUE NIVEAU D'ACTEURS

L'interprétation de la relation « formation-emploi » met en jeu des modèles du système éducatif et des modèles de fonctionnement du marché du travail au sein des secteurs productifs. **C'est la manière dont est abordée l'étude des relations entre ces deux sphères**

**d'activités sociales le plus souvent séparées qui détermine la reliance entre formation et emploi.**

La formation par alternance est une formation à **l'employabilité\*** à travers une forme de partenariat entre l'école et l'entreprise,

l'articulation entre savoirs théoriques et savoirs pratiques.

Elle est généralement convoquée comme instrument nécessaire à l'accomplissement des transformations dans l'emploi et le travail. Elle implique trois principales familles d'acteurs :

- ❑ Les entreprises et leurs représentations professionnelles
- ❑ Les établissements de formation placés sous tutelles (ou sous contrat avec les tutelles)
- ❑ Les pouvoirs politiques : les tutelles

L'alternance est un dispositif de formation construit à plusieurs niveaux qui procède d'engagements et de responsabilités partagés au niveau des acteurs :



**La qualité** est le dénominateur commun qui rassemble les trois niveaux d'acteurs : qualité des politiques publiques de formation centrées sur l'employabilité et les compétences\* pour les acteurs politiques, qualité d'organisation et

d'exercice de la fonction tutorale\* dans l'entreprise, qualité de l'**accompagnement** pédagogique et des niveaux de formation au sein des institutions de formation.

## ROLE ET OBLIGATIONS DE CHAQUE NIVEAU D'ACTEUR



LES TUTELLES,  
ACTEUR POLITIQUE :

- ❑ Concevoir une politique publique de formation centrée sur l'employabilité et l'approche par compétences
- ❑ Rédiger un plan stratégique déclinant en actions la mise en place de la formation
- ❑ Donner un cadre juridique à la formation par alternance : contrat entre l'entreprise et l'organisme de formation (convention), contrat et rétribution de l'alternant, commissions emploi-formation, etc...
- ❑ Concevoir les textes juridiques, les voter et les faire appliquer



LES INSTITUTIONS  
DE FORMATION,  
ACTEUR INSTITUTIONNEL

- ❑ L'établissement de formation considère la formation par alternance comme étant le modèle professionnalisant pour les étudiants
- ❑ L'établissement a la responsabilité de concevoir les curricula de formation avec une approche par compétences
- ❑ Le stage est un outil essentiel de la formation
- ❑ Les étudiants bénéficient d'un accompagnement pédagogique de qualité
- ❑ L'établissement de formation contracte avec le tuteur un engagement pour sa mission : protocole tutoral, temps spécifique
- ❑ Le personnel de l'établissement est formé au modèle de formation par alternance et l'exercice de la fonction d'accompagnement lié à l'approche par compétences
- ❑ L'établissement de formation recherche un partenariat fécond avec l'entreprise : engagement réciproque se matérialisant par des dispositions formalisées avec précisions (**charte** du tutorat, conventions, outils communs d'accueil d'accompagnement, et d'évaluation, etc.)

**LES ENTREPRISES ET  
LES REPRÉSENTATIONS  
PROFESSIONNELLES :**

- ❑ L'entreprise intègre dans sa politique la formation comme outil de management des ressources humaines
- ❑ L'entreprise recherche un partenariat fécond avec l'établissement de formation : engagement réciproque se matérialisant par des dispositions formalisées avec précisions (charte du tutorat, conventions, outils communs d'accueil d'accompagnement, et d'évaluation, etc.)
- ❑ L'entreprise participe à la formation au sein des établissements de formation : conception des curricula articulés aux emplois et aux métiers, communication sur l'évolution des emplois et métiers pour permettre l'évolution de l'offre de formation, témoignage de pratiques professionnelles, etc.
- ❑ L'entreprise choisit, en concertation avec l'établissement de formation les situations professionnelles les plus appropriées au développement des compétences

**L'ÉTABLISSEMENT  
DE FORMATION :**

- ❑ Recherche un partenariat fécond réunissant l'entreprise et l'établissement de formation : les engagements réciproques se matérialisent par des dispositions formalisées avec précision
- ❑ La qualification de l'apprenant relève d'une coproduction réalisée par la personne en formation, par les tuteurs de l'entreprise et de l'établissement de formation
- ❑ Le choix des situations de travail formatrices relève principalement de l'entreprise en concertation avec l'établissement de formation

### 3/ LA FORMATION PAR ALTERNANCE, OBJECTIFS, OUTILS ET ACTEURS

La formation par alternance se caractérise par une forme de partenariat entre l'école et l'entreprise. La finalité est une plus grande efficacité de la formation en vue d'une maîtrise professionnelle de qualité adaptée aux besoins des bassins d'emploi pour une meilleure employabilité. Cette dernière se définit par **la capacité\* d'une personne à occuper de manière efficace un emploi**. L'alternance est nécessairement articulée aux territoires et au secteur professionnel sur lesquels elle se met en œuvre.

Le label « alternance » recouvre ainsi un ensemble de pratiques pédagogiques très diversifiées, toutes ont en commun de viser l'articulation entre théorie et pratique, école et entreprise, éducation/formation et production. L'alternance répond au problème suivant : former un individu pour le préparer au mieux à son rôle de travailleur capable de s'insérer dans un système économique et social donné tout en développant son intelligence critique, sa capacité créative, son autonomie personnelle.

Historiquement deux courants pédagogiques ont marqué la réflexion sur l'alternance : les **pédagogies du travail et les pédagogies nouvelles**. Ces deux pédagogies ont en commun de conjuguer l'expérience au travail avec la formation. Les projets pédagogiques sont basés sur une **production réalisée par les personnes en formation sur une situation de travail (au sein de l'entreprise)**.

L'alternance n'est unique ni dans ses formes ni dans ses finalités. Son utilité et son efficacité sont fonction des choix de ses promoteurs et de la manière dont elle est mise en place et organisée. Quelque soient les modalités, le pari demeure de viser une **meilleure professionnalisation** des futurs travailleurs en cherchant à les faire accéder à une véritable maîtrise professionnelle adaptée au contexte de l'exercice de l'emploi, dit encore employabilité.

#### CE QUE N'EST PAS L'ALTERNANCE

- Ni simple alternance temporelle et géographique
- Ni juxtaposition : formation à l'université / stage de fin d'étude sans lien entre les deux périodes
- Une responsabilité unilatérale de l'établissement de formation
- L'affaire unique de la personne en formation

#### LA FORMATION PAR ALTERNANCE REPOND A UN TRIPLE BESOIN :

- Economique et social pour faciliter le rapport emplois/formation et confirmer l'employabilité à l'issue de la formation
- Permettre l'évolution dynamique des qualifications\* articulées aux développements technologiques, scientifiques, techniques, méthodologiques, juridiques, etc. des emplois et des métiers
- Diversifier les modalités de formation en alliant formation initiale et formation continue qui sont aujourd'hui rassemblées dans une démarche de **formation tout au long de la vie**.

**UNE CHARTE :**

Une charte qui définit les buts et engagements des partenaires responsables de la professionnalisation du stagiaire : l'établissement de formation et l'entreprise.

La charte est le fondement éthique du rapport entre les personnes. C'est un document qui doit être rédigé en amont de la mise en œuvre de l'alternance par l'ensemble des acteurs aux différents niveaux politique, institutionnel, pédagogique.

**LE STAGE :**

Le stage est un des principaux outils de l'alternance. Le stagiaire étant en formation il doit continuer à percevoir la fonction d'apprentissage tout en étant occupé à des fonctions productives en situation de travail dans l'entreprise. La continuité de son parcours est assurée par le tuteur de l'institution de formation.

La préparation du stage a pour objectif de lever un maximum d'obstacles susceptibles d'empêcher le stage de libérer la totalité de son potentiel formatif. Ces obstacles sont liés à la méconnaissance de l'entreprise par les futurs stagiaires, leurs appréhensions face à l'inconnu, le manque de connaissance de l'entreprise par les formateurs, l'absence de disponibilité de l'entreprise, l'absence d'un cadre institué (convention réglementaire) ...etc.

Il est important d'identifier avant le départ en stage les objectifs de formation attachés au stage, ils doivent être élaborés conjointement par le stagiaire et ses responsables de stage (tuteurs entreprise et établissement de formation). Les outils du stagiaire doivent également être disponibles avant le départ en stage : projet de stage, carnet de bord, fiches évaluation, fiches analyse de situations de travail, etc... Les temps de rencontre à trois (entreprise-tuteur-stagiaire) sont identifiés avant le départ en stage, les objectifs de ces rencontres également.

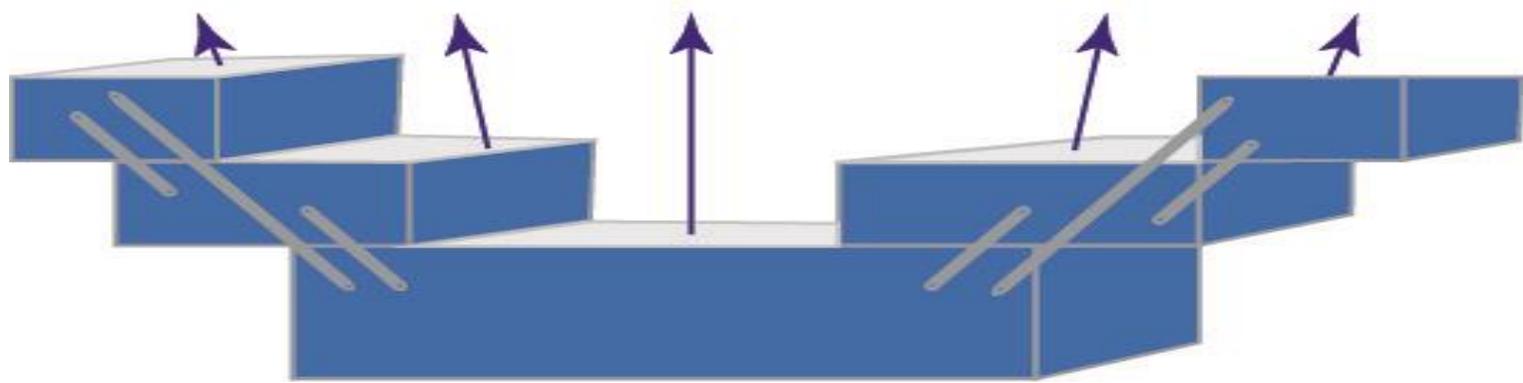
**LES OUTILS  
DU STAGE :**

- ✓ La convention, document contractuel et juridique
- ✓ La visite de stage, outil pédagogique d'évaluation pour identifier les voies de progression
- ✓ Le projet de stage, outil de reliance entre la formation et l'emploi il est construit par le stagiaire en lien avec son projet et approuvé par l'institution de formation et le service de l'entreprise où sera accueilli le stagiaire
- ✓ L'analyse des situations de travail, elle permet d'évaluer le niveau d'atteinte d'une ou plusieurs compétences dans ses différentes composantes.

# LES OUTILS POUR

Accompagner	Faciliter la rencontre	Assumer l'engagement et la responsabilité formative partagée	Consolider les liens formation/emploi	Réussir le partenariat formation/entreprise
-------------	------------------------	--	---------------------------------------	---

- |  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Situations de travail*</li> <li>□ Séquences d'apprentissages</li> <li>□ Outil évaluation stage/compétences</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Charte de l'alternance*</li> <li>□ Livret d'accueil</li> <li>□ Convention d'alternance</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Charte de l'alternance*</li> <li>□ Séminaires communs autour de l'acte de former et de l'actualisation /ajustement des curricula</li> <li>□ Contribution des acteurs de l'entreprise à la formation</li> <li>□ Mobilité professionnelle des enseignants vers les entreprises</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Référentiels métiers/emplois</li> <li>□ Curricula de formation centrée sur l'approche par compétences</li> <li>□ Guide d'accompagnement de l'alternant(e)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Conventions cadre de partenariat entre le secteur professionnel et le secteur de la formation</li> <li>□ Textes juridiques de l'alternance encadrant les pratiques</li> </ul> |
|--|--|--|---|--|



## La charte du tutorat et sa déontologie

Une charte est le fondement éthique des rapports entre les acteurs engagés dans l'alternance. Elle garantit une formation efficace, de qualité, un service d'accompagnement vers les compétences fiable.

On trouvera ci-dessous quelques repères à adapter à l'environnement inhérent à la mise en place de l'alternance pour concevoir une charte.

### Concernant le niveau politique :

- Les tutelles concernées considèrent que la formation en alternance a un effet déterminant sur les compétences des apprenants et intègre en conséquence les dispositions afférentes à sa mise en place au sein d'un cadre juridique clair qui sert de référence à l'ensemble des acteurs

### Concernant le niveau institutionnel :

- La recherche d'un partenariat fécond réunit l'établissement de formation et l'entreprise : les engagements réciproques se matérialisent par des dispositions formalisées avec précision (convention, droits et devoirs, etc.)
- La qualification de l'alternant relève d'une coproduction réalisée par la personne en formation, par les tuteurs, et l'entreprise-organisme de formation
- L'esprit tutoral favorise la mise à disposition de toutes les ressources susceptibles de faciliter l'acquisition de compétences par l'alternant
- L'entreprise (service des RH) et l'établissement de formation contractent avec le tuteur pédagogique et le tuteur opérationnel un engagement clair pour accomplir sa mission d'accompagnement : protocole tutoral, temps spécifique consacré à l'accompagnement
- L'accompagnement est centré sur l'acquisition/le développement de compétences, pour cela l'alternant est mis en situation de travail accompagnée pour développer progressivement les compétences inhérentes à son futur emploi
- Le choix des situations de travail formatrices relève principalement de l'entreprise en concertation avec l'établissement de formation

### Concernant les tuteurs :

- Les tuteurs sont volontaires pour exercer les compétences tutorales : accueillir, organiser le parcours, qualifier, évaluer, participer à la gestion de l'alternance
- Les tuteurs suivent une formation spécifique (interne ou externe), centrée sur l'analyse de situations de travail et celle des compétences
- Les tuteurs voient leurs compétences reconnues et s'engagent à développer la pratique tutorale dans leur établissement (entreprise ou centre de formation)

## 4/ ALTERNANCE – ACCOMPAGNEMENT ET PRINCIPAUX TUTEURS :

L'alternance est nécessairement associée à l'accompagnement de la personne en formation par des **tuteurs**. L'accompagnement concerne aussi bien l'entreprise que l'institution de formation. Il consiste à prendre en compte les profils et besoins des personnes en formation afin de leur permettre de construire elles-mêmes leur parcours, leurs savoirs en coopération avec les accompagnateurs. L'accompagnement nécessite un travail autour des aspects organisationnels et de la gestion

de la formation mais également impose une réflexion collective sur les finalités et le sens des actions. Cette réflexion doit impliquer au sein d'une même structure (cellules relations formation/emplois) les acteurs de l'entreprise et ceux de la formation, cette approche modifie de façon substantielle le rôle des enseignants dans leur fonction académique et demande au personnel accompagnant des entreprises de s'inscrire dans une fonction pédagogique.

### LA FONCTION D'ACCOMPAGNEMENT, DITE FONCTION TUTORALE

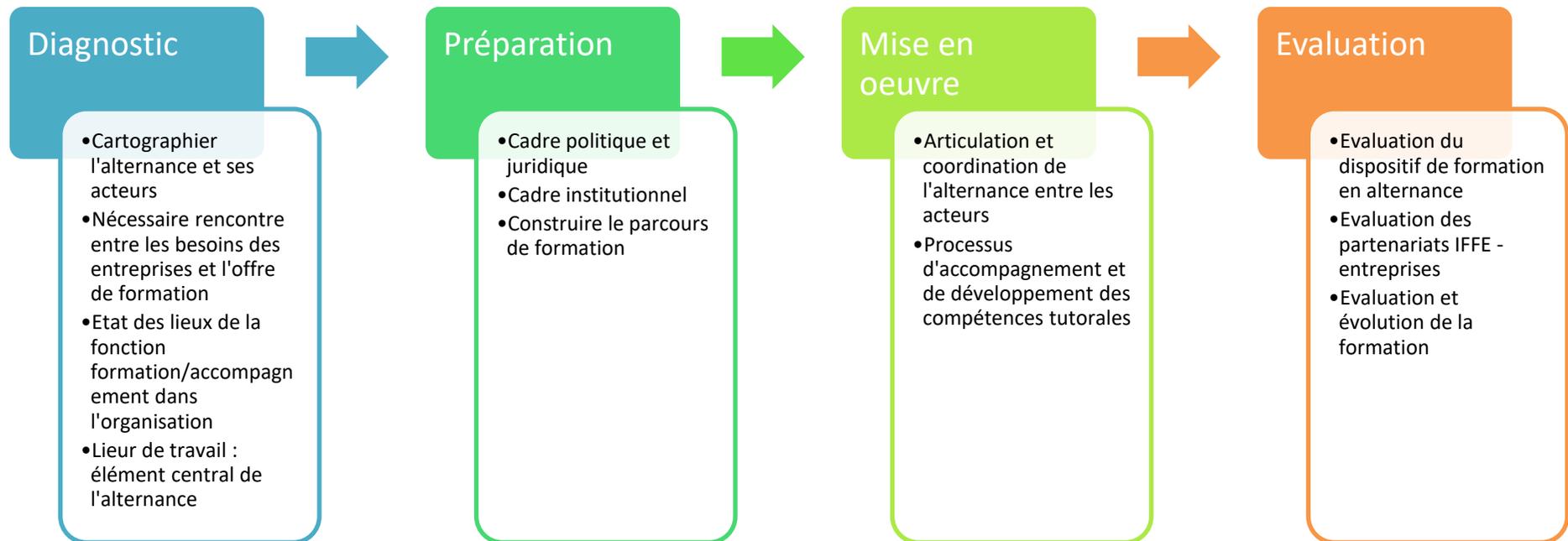
Il existe deux niveaux dans la **fonction tutorale** :

- La fonction individuelle qui correspond à toutes les activités réalisées par un **tuteur** pour accompagner une personne apprenante
- La fonction globale, dite « **politique tutorale\*** » qui correspond à la conception partagée de **l'accompagnement** par les deux types d'acteurs accompagnants : l'entreprise et l'établissement de formation

La fonction tutorale se définit par une recherche permanente et dynamique de l'efficacité et de l'efficience du système tuteur mis en place dans l'entreprise et l'établissement de formation. Elle touche plusieurs niveaux du système organisationnel :

- Le management
- L'organisation
- La gestion des Ressources Humaines : le tutorat\* est normalement conçu par la DRH au sein d'une entreprise et par la direction d'établissement pour un organisme de formation
- La prestation dite « offre de formation »

## Schéma synoptique de la démarche de mise en œuvre de l'alternance



# DEUXIÈME PARTIE :

## MISE EN ŒUVRE DE L'ALTERNANCE

### 1/ PHASE 1 : DIAGNOSTIC

Avant de se lancer dans la mise en place d'une formation en alternance, quelques étapes et outils peuvent appuyer la réflexion pour construire le dispositif le plus adapté à la situation et aux enjeux.

#### CARTOGRAPHIER L'ALTERNANCE ET SES ACTEURS

Première étape dans la mise en œuvre d'un dispositif de formation par alternance, regrouper l'ensemble des textes et réglementations régissant la formation initiale, la formation professionnelle<sup>1</sup>, la formation par alternance, l'enseignement secondaire et supérieur, etc. et en faire une analyse détaillée, afin de réaliser un état des lieux des avancées des différents ministères concernés (Ministère des Forêts, de l'Enseignement Professionnel, de l'Enseignement Supérieur, etc.) sur la réflexion, les décisions, les orientations concernant l'employabilité et l'alternance (gouvernance des formations, organisation et pilotage, moyens, fonctionnement, etc.).

Cet état des lieux devrait permettre d'identifier les grandes orientations possibles concernant l'organisation de l'alternance et son cadrage

juridique ; ainsi qu'identifier les manques et vides qui poseront éventuellement des problèmes par la suite et sur lesquels un travail au niveau des tutelles pourrait être mené.

Dans un second temps, le recensement des parties prenantes permet : 1) de bien visualiser les acteurs en présence, et 2) d'aider à comprendre les liens et les stratégies entre ces acteurs.

Le recensement doit se faire dans une démarche de cartographie des acteurs et de leurs relations. Il permet d'anticiper sur les liens entre les acteurs, les appuis à chercher, les enjeux des uns et des autres, etc. ; et de pouvoir ainsi éventuellement désamorcer ou anticiper sur des blocages potentiels.

<sup>1</sup> La formation tout au long de la vie intègre formation initiale et formation continue, de ce fait on ne distingue plus aujourd'hui l'une de l'autre mais on parle de « parcours singulier de formation tout au long de la vie »

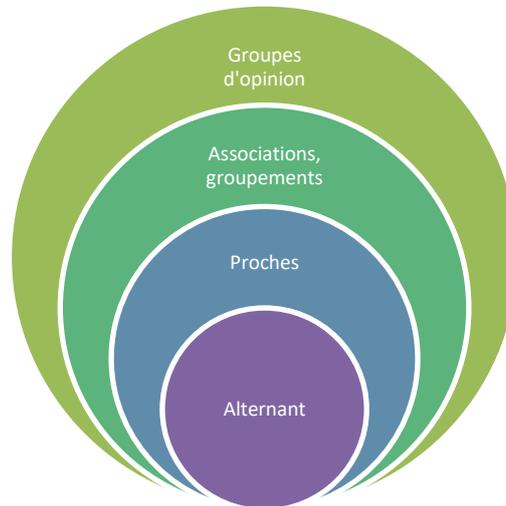


Figure 1 - Exemple pour la sphère sociale

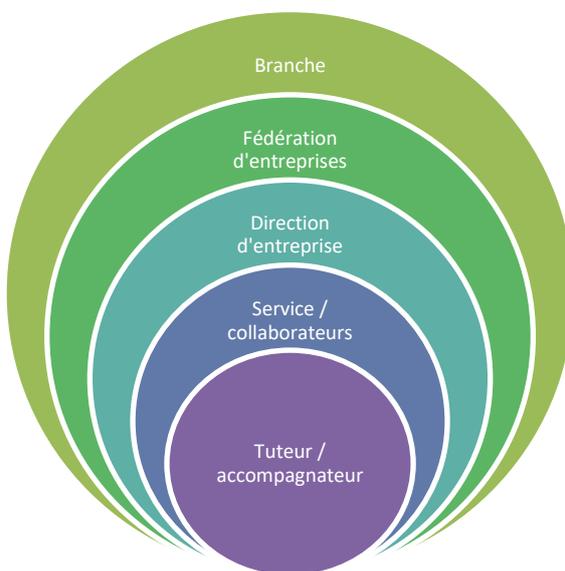


Figure 3 - Exemple pour la sphère productive

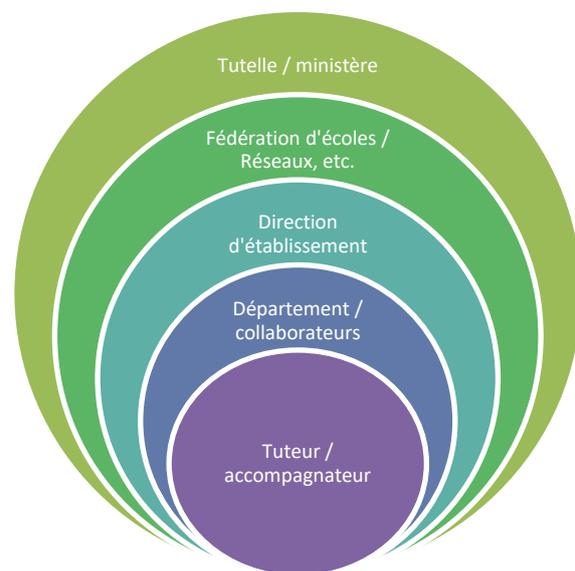


Figure 2 - Exemple pour la sphère éducative

Cette cartographie doit donc intégrer les trois sphères de l'alternance :

- ❑ la **sphère sociale**, de l'alternant à la société civile, en passant par les proches, les associations, etc. ;
- ❑ la **sphère productive**, du tuteur à la branche, en passant par les organisations professionnelles, l'entreprise, les collaborateurs, etc. ;
- ❑ et la **sphère éducative**, du tuteur aux tutelles, en passant par les collaborateurs, les établissements de formation, les fédérations et associations, etc.

Pour chaque niveau d'acteurs il est important d'identifier leur rôle, leurs ressources et contraintes, ainsi que leurs stratégies. Cette cartographie peut être réalisée par différents acteurs, aux différents niveaux. La finalité de cette cartographie est d'identifier les besoins complémentaires auxquels répondre pour mettre en place l'alternance.

Sphère et niveau d'intervention	Objectifs / Intérêts et Enjeux	Ressources de pouvoir / Influence	Contraintes / Handicap	Stratégie / Relations	Que faut-il /peut-on changer ?
Acteur/Partie prenante 1					
Acteur/Partie prenante 2					
Acteur/Partie prenante 3					
Etc.					

Ensuite, une analyse FFOM<sup>2</sup> peut également permettre d'identifier les forces et faiblesses susceptibles d'impacter les relations entre formation et emploi. Elle peut également être intégrée dans le tableau ci-dessus.

Parmi les enjeux principaux, on peut noter trois problématiques importantes à tous les niveaux d'acteurs :

1. **les enjeux de régulation de la relation formation-emploi** : perpétuer une tradition liée à un emploi, maintenir une transmission et une diffusion d'un savoir et savoir-faire, maintien de l'expertise professionnelle d'une entreprise, etc.
2. **les enjeux liés à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** : dimension qualitative du développement des compétences (individuelles pour l'alternant, le maître d'apprentissage qui anticipe sur l'évolution de son emploi, au niveau du secteur, en lien avec l'anticipation sur les besoins futurs de l'entreprise/du secteur, etc.) et une dimension quantitative (flexibilité liée à des besoins temporaires, lien avec évolution des volumes d'activité, ...) ; etc.
3. **les enjeux de valorisation socioprofessionnelle** : prise en compte des responsabilités tutorales ; politique interne d'encouragement et d'évolution pilotée par la DRH ; etc.

<sup>2</sup> Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

NECESSAIRE RENCONTRE ENTRE LES BESOINS DES ENTREPRISES  
ET L'OFFRE DE FORMATION

Avant de construire une formation en alternance, il faut s'interroger sur les besoins pour le secteur ou la filière ; se poser quelques questions qui permettront d'identifier les besoins des bassins d'emploi, et les flux à former.

Quels sont les corps de métiers les plus importants (besoin en masse) dans la filière ? Quels sont les métiers porteurs, les métiers où on a peu de personnes, mais qui sont importants dans la chaîne ? quel est le taux de renouvellement des employés ? C'est-à-dire se demander combien de personnes partent en retraite chaque année, quelles sont les perspectives d'embauche et de licenciement de l'entreprise, etc. ? On a besoin de connaître la durée moyenne de travail d'un employé, etc.

Ces éléments sont indispensables à collecter puisqu'ils permettront 1) d'identifier sur quel(s) métier(s) construire la formation en alternance ; 2) d'estimer les besoins en termes de flux à former.

Identifier les métiers et estimer les flux est un travail qui se fait nécessairement avec les entreprises. C'est en partant des besoins des bassins d'emplois que l'on peut identifier, construire et proposer une formation professionnelle en alternance pertinente.

Le principal indicateur de réussite et de pertinence d'une formation professionnelle est le taux d'employabilité des diplômés.

**Identification d'un projet de licence professionnelle en alternance, dans le cadre d'un atelier PARAFE par les enseignants de la FASA, Cameroun.**

**Constats au niveau de l'IFFE :** emplois publics en baisse, 30% des formés recrutés dans le secteur privé, référentiels de formation actuels développés exclusivement par les organismes de formation, difficultés à placer les étudiants en entreprise pour les stages (périodes parfois inappropriées et pas négociées)

**Contexte :** obligation de formation professionnelle dans la convention collective des entreprises du secteur forêt-bois, engagement pour un développement économique endogène et une valorisation locale des produits forestiers, volonté politique de professionnaliser les enseignements, besoin de professionnaliser les enseignants, existence d'un cadre juridique pour proposer une formation de type licence professionnelle en alternance.

**Besoin dans les entreprises :** besoin important au niveau du management intermédiaire dans les entreprises d'exploitation et de transformation du bois : chefs de chantiers, responsable chantier, responsable scierie, cadres, coordonnateur de travaux forestiers, etc.

**Proposition :** Licence professionnelle métier « conducteur des travaux », avec 3 spécialités : spécialité exploitation forestière ; spécialité 1<sup>ère</sup> transformation du bois ; spécialité construction bois ; etc.

**Démarche à développer avec les entreprises :**

- Analyse des besoins (nombre de recrutés) → pour dimensionner l'effectif à former
- Identifier un groupe d'entreprises avec qui travailler sur les référentiels ;
- Co-écrire les référentiels métier, formation certification et évaluation ;
- Elaborer les conventions de partenariat entre entreprises et université ;
- Négocier fréquence, durée, périodicité de la présence en entreprise ;
- Elaborer la convention d'alternance entre entreprise, université et alternant.

## ÉTAT DES LIEUX DE LA FONCTION FORMATION/ACCOMPAGNEMENT DANS L'ORGANISATION

Faire l'état des lieux de la fonction formation et accompagnement, dans l'IFFE et dans l'entreprise, est également une étape préalable qui permet d'identifier les éléments sur lesquels, au niveau institutionnel, il sera possible de construire la relation entre l'entreprise et l'institution de formation ; les modalités de fonctionnement, les acteurs impliqués, etc. ; ainsi que les éléments qui devront être pris en compte et améliorés pour faire fonctionner la relation formation-emploi. Les constats de l'analyse issue de ces états des lieux doivent être pris en compte dans l'élaboration des conventions de partenariat qui lient entreprises et institutions de formation.

Pour faire l'état des lieux, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Qui (fait) ?
- Quoi ?
- Quand ?
- Avec qui ?
- Comment ?
- Avec quoi ?
- Pourquoi ?

En annexe, on peut trouver un exemple de fiche sous la forme d'un questionnaire pour dresser l'état des lieux de la fonction accompagnement dans l'entreprise. Cette fiche peut être adaptée pour le même objectif dans l'institution de formation.

## LE LIEU DE TRAVAIL : ÉLÉMENT CENTRAL DE L'ALTERNANCE

Le lieu de travail est un lieu de formation à part entière, qui s'inscrit de manière complémentaire avec le lieu de formation théorique dans la trajectoire de professionnalisation de l'alternant. Sur l'espace de travail, le tuteur opérationnel ou formateur de terrain accompagne la construction des compétences notamment aux niveaux des



savoir-faire, savoirs sociaux → les savoirs théoriques « s'emboîtent » avec ce qui est abordé sur le lieu de travail.

Dans le contexte actuel de la formation dans le secteur forestier c'est l'institution de formation qui « devrait aller » vers les lieux de travail pour coconstruire l'alternance, ce qui nécessite d'organiser les phases de l'alternance et de construire les séquences d'apprentissage théorique en les reliant aux situations de travail abordées au sein de l'entreprise

**Quelques aspects auxquels il convient d'être attentif dans le cadre du dispositif de formation par alternance**

- ❑ Veiller à ce qu'il n'y ait pas de déséquilibre entre lieu de formation théorique et lieu de formation pratique : les deux terrains sont d'égale importance et interviennent dans une suite logique et de manière complémentaire
- ❑ Veiller à ne pas favoriser le développement d'un comportement de type scolaire qui va à l'encontre de la professionnalisation et du rôle actif de l'alternant dans la construction de son identité professionnelle
- ❑ Ne pas mettre en place « deux formations » parallèles (terrain/centre de formation) sans liens réels → dans ce cas l'alternant fait (ou non) la reliaison en fonction de ce qu'il en comprend
- ❑ Il faut être attentif aux situations rencontrées sur le lieu de travail, « s'appuyer » sur ces situations pour valoriser la complémentarité entre les deux lieux de formation.

**Analyses réalisées sur la problématique des stages en entreprises, par les groupes de travail, dans le cadre du PARAFE**

	FACTEURS DE BLOCAGE	QUELQUES PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES
Du point de vue des entreprises	<p><b>GENERALITES</b>                      Inopportunité des stages : période, thématique, sujet, manque de planification, etc.                      Faible capacité d'accueil de l'entreprise : peu de stagiaires, faible encadrement, difficultés financières, etc.                      Manquements importants dans la formation initiale et manque de compétences des stagiaires                      Savoir-être du stagiaire dans l'entreprise : comportement social inadapté de certains stagiaires ; désintérêt ; faible capacité/volonté d'adaptation à l'environnement de l'entreprise</p>	<p><b>GENERALITES</b>                      Prévoir les plans de stage dans la convention collective ;                      Etablir un code de déontologie pour les stages ;                      Mettre en place des conventions de partenariat université-entreprise qui intègrent la question du stage ;                      Solliciter des facilités auprès de l'Etat en contrepartie du rôle de formation par l'encadrement de stagiaires ;                      Rendre les stages obligatoires pour la validation des années/niveaux d'étude ;                      Préparer le stagiaire au stage en amont du stage, et mettre en place des contrats de stage</p>
	<p><b>ENCADREMENT/ACCOMPAGNEMENT</b>                      Faible niveau d'étude et faibles capacités d'encadrement du tuteur en entreprise pour certains stages pratiques ;                      Insuffisance et vétusté des équipements et du matériel ;                      Difficultés de langue et de communication ;                      Informations sur les stages fournies de façon limitée ;                      Encadrement très « léger » de la part des institutions de formation ;</p>	<p><b>ENCADREMENT/ACCOMPAGNEMENT</b>                      Etablir un partenariat permanent entre les IFFE et les entreprises ;                      Veiller à l'amortissement par le renouvellement du matériel ;                      Créer les mécanismes de traçabilité de l'information ;</p>
	<p><b>EVALUATION</b>                      Surcharge du tuteur en entreprise</p>	

Analyses réalisées sur la problématique des stages en entreprises, par les groupes de travail, dans le cadre du PARAFE

	FACTEURS DE BLOPAGE	QUELQUES PISTES DE SOLUTION PROPOSEES
Du point de vue de l'institution de formation	<p><b>GENERALITES</b>            Difficultés d'accompagnement ou accompagnement limité des stagiaires dans les lieux de stage ;            Difficultés à trouver des stages pour les étudiants ;            Absence de « guides de stage » dans la plupart des IFFE ;            Programmes de formation non achevés par les IFFE ;</p>	<p><b>GENERALITES</b>            Ouvrir les cours à option par niveau dans l'IFFE ;            Elaborer des guides de stage dans les IFFE ;            S'assurer que les stagiaires ont la maîtrise du guide de stage avant d'être déployés dans les lieux du stage ;            Achever les programmes de formation dans le respect des calendriers            Mettre en place des partenariats entre les IFFE et les entreprises ;</p>
	<p><b>DEROULEMENT</b>            Maître de stage dans l'IFFE qui n'explique pas assez le "guide de stage" ou TDR ;            Pratiques de l'entreprise qui ne correspondent pas au "guide de stage" ou TDR ;            Insuffisance du personnel pour l'encadrement et le suivi des stagiaires ;            Manque de motivation et de financement dans les IFFE</p>	<p><b>DEROULEMENT</b>            Ouvrir une ligne budgétaire qui pourrait être alimentée par différentes sources de financement (externes : ONG ; interne : formation continue ; etc.) pour permettre aux enseignants de faire le suivi et d'accompagner les stagiaires ;</p>
	<p><b>EVALUATION</b>            Evaluation qui ne tient pas toujours compte de l'entreprise ;            Evaluation qui ne compte pas systématiquement pour la validation du niveau et/ou du diplôme ;</p>	<p><b>EVALUATION</b>            Généraliser et systématiser l'implication des entreprises dans l'évaluation des rapports de stage ;            Transmettre à l'entreprise une copie du rapport de stage finalisé ;</p>

## 2/ PHASE 2 : PRÉPARATION

### CADRE POLITIQUE ET JURIDIQUE

L'aspect juridique dépend de la décision de politique publique, il constitue le cadre dans lequel s'inscrit l'alternance qui respecte les différentes étapes, contraintes indiquées dans le texte juridique pour mettre en œuvre la décision de politique publique. S'il est possible de penser les modalités pédagogiques en

l'absence d'un cadre formel politique et juridique, ce dernier facilite néanmoins un positionnement contractuel de l'alternance en particulier s'agissant des modalités qui unissent l'entreprise et l'institution de formation. À terme le cadre juridique est donc incontournable pour mettre en œuvre une formation par alternance.

**Au Cameroun**, par exemple, l'arrêté n°006/0014/MINESUP/DDES du 02 février 2006 porte création, régime des études et des évaluations de la **Licence Professionnelle** dans les Universités d'État et les Institutions Privées d'Enseignement Supérieur du Cameroun. L'enseignement supérieur dispose alors d'un cadre légal dans lequel intégrer la démarche visant à faire de la licence professionnelle une véritable formation professionnelle, pour l'employabilité des jeunes diplômés, en réponse aux besoins des bassins d'emploi.

Parmi les éléments abordés dans l'arrêté, on note les suivants :

- 1) La Licence Professionnelle (LP) est un diplôme de l'Enseignement Supérieur sanctionnant un niveau d'étude de niveau Bac+3 ;
- 2) La LP vise l'insertion professionnelle, elle porte mention de la filière, et éventuellement de la spécialité conforme à la formation suivie par son titulaire, et atteste que le diplômé est apte à tenir les emplois du niveau de compétences requis dans le domaine concerné ;
- 3) L'admission en LP est sélective ;
- 4) La LP dure 2 semestres ;
- 5) **La LP se fait en alternance** : 50% en milieu universitaire / 50% en milieu professionnel ;

### CADRE INSTITUTIONNEL

Les relations entre l'institution de formation et l'entreprise ne vont pas de soi ; or elles sont indispensables dans le cadre de la mise en œuvre de l'alternance. Elles se heurtent à des logiques institutionnelles, de fonctionnement et de positionnement d'acteurs qui peuvent s'avérer contradictoires. Ces univers sont traditionnellement séparés. Les exigences économiques de l'entreprise, les besoins de rendements sont souvent éloignés des préoccupations de formation des IFFE.

Leur relation doit donc être continuellement travaillée, discutée, négociée et enrichie pour que la formation en alternance devienne véritablement un dispositif de formation. Ce lien entre les institutions de formation et les entreprises peut prendre différentes formes ; proposer diverses modalités de fonctionnement et d'articulation. Par exemple, des rencontres, des appels téléphoniques réguliers, des réunions trimestrielles ou annuelles, des visites en entreprise, intervention dans l'institution de formation, par exemple, sont des formes que

peuvent prendre les relations entre entreprise et IFFE.

Ces relations sont alors clarifiées dans des conventions de partenariat qui sont négociées

entre IFFE et entreprises. Elles précisent les relations, l'organisation et les modalités de fonctionnement commun pour la mise en œuvre de formation en alternance.

### Exemple de la démarche d'accompagnement de l'ENEF de Mossendjo (Congo) dans sa communication et son rapprochement avec le secteur privé forestier (Sud Congo)

Etape 1 : Préparation d'une mission de prise de contact et d'échange

- Elaboration d'une feuille de route pour la démarche d'amélioration de la formation lors d'une réunion du groupe de travail mixte IFFE-SPF Congo ;
- Elaboration des termes de référence de la mission de prise de contact et d'échange à partir de la feuille de route ;
- Mise en place d'un calendrier, prises de contact et demandes de rendez-vous dans les entreprises.

Etape 2 : Déroulement de la mission

- Cadrage définitif du programme établi et confirmation des rendez-vous (date, heure et lieu) ;
- Déroulé des entretiens axés sur : 1) les besoins des entreprises en termes de formation, en fonction de leur profil ; 2) l'offre de formation de l'ENEF ; 3) la volonté et stratégie développée pour améliorer l'adéquation formation-emploi par un travail de rapprochement avec le secteur privé, et la proposition de signature d'une convention de partenariat entre l'ENEF et l'entreprise à partir des pistes de collaboration identifiées ;
- Suivi de la mission par des séances de briefing et debriefing avant et après chaque entretien pour clarifier les éléments de discours, évaluer et faire évoluer les approches

Etape 3 : Suivi et suite

- Faire le suivi des entretiens réalisés à travers des mails de suivi individuels et/ou collectifs réexpliquant la démarche et en transmettant éventuellement des documents complémentaires ;
  - Elaborer et transmettre des projets de conventions de partenariat sur la base des éléments discutés avec chaque entreprise (et adaptés des conventions-types disponibles) ;
  - Faire le suivi et relancer les échanges sur les conventions ;
  - Préparer une réunion/atelier de signature des conventions.
- **Signature de conventions de partenariat qu'il faut ensuite animer**



Voir en annexe un exemple de convention de partenariat type adapté des travaux des groupes de travail dans le cadre du PARAFE.

## Exemple extrait de la feuille de route développée par le groupe de travail mixte IFFE-SPF Congo : « formaliser les relations entre IFFE et SPF »

Objectifs / Indicateurs	Outils	Activités à mener	Responsabilités
La fonction « partenariat avec les entreprises » dans les IFFE est identifiée (et/ou relancée) et dispose d'un mandat clair	« Cellules formation-emploi » avec un mandat clair, des membres identifiés, une existence juridique dans l'IFFE	Création de « cellules formation-emploi » : identification des membres (à partir des GT Brazzaville), clarification du mandat, création juridique au sein des IFFE ( <i>au niveau de la direction, des facultés ou des départements à définir</i> )	"Groupes de travail Brazzaville" avec appui RIFFEAC/PARAFE
Les partenariats entre IFFE et SPF sont formalisés dans des conventions	Convention de partenariat entre IFFE et SPF qui précise : - Rôles et responsabilités des signataires - Activités concernées (dont les stages et ses modalités d'organisation)	Elaborer une convention-type	Groupe de travail Brazzaville + RIFFEAC/PARAFE
		Diffuser et amender la convention-type entre IFFE et SPF pour amendement et signature de partenariats	IFFE et SPF (appui PARAFE)
Les « cellules formation-emploi » disposent d'un plan d'action annuel	Plans d'action annuels	Elaborer le plan d'action annuel	« Cellule formation-emploi » (appui PARAFE)
		Valider le plan d'action annuel	Instances adéquates pour l'IFFE et « cellule formation-emploi »

## CONSTRUIRE LE PARCOURS DE FORMATION

La mise en place d'un parcours de formation professionnalisant comporte plusieurs étapes qui s'inscrivent dans une réflexion qui part des métiers pour aller vers les parcours de formation.

Ces étapes peuvent être résumées ainsi :

- 1) Une réflexion critique sur les formations dispensées dans les institutions de formation et leur lien avec le monde du travail. Cette réflexion doit aboutir à l'identification de métiers pour lesquels une offre de formation en alternance peut être construite. Ainsi que les besoins en termes de flux à former, de niveaux, etc.

- 2) Dans un second temps, les acteurs des secteurs formation et professionnels doivent élaborer ensemble des référentiels métiers et compétences sur la base desquels les formations seront construites.
- 3) Ensuite, les acteurs construisent le parcours de formation en alternance qui intègre des périodes dans l'institution de formation, et des séquences en entreprise.

Cette démarche est résumée dans le tableau ci-après qui est adapté du guide « Révision des curricula avec l'approche par compétences » élaboré par le PAPESAC pour le RIFFEAC.



Un petit guide du LMD est disponible en annexe. Il reprend les éléments fondamentaux liés à l'organisation d'un parcours de formation dans l'enseignement supérieur avec le passage au LMD.

Les grandes étapes de la construction d'un parcours de formation en alternance.

Ces étapes se déclinent une fois que les deux secteurs (professionnels et formation) ont identifié des métiers ou groupes de métiers pour lesquels une formation en alternance pourrait être construite.

ETAPES	CONTENU	ACTEURS	ACTIONS	OUTILS
<b>DES MÉTIERS AUX COMPÉTENCES</b>	MÉTIERS auxquels se destine la formation FONCTIONS ET ACTIVITÉS réalisées dans ces métiers COMPÉTENCES mobilisées dans ces métiers	Equipes pédagogiques et responsables de la formation ciblée. Représentants des milieux socioprofessionnels, Praticiens du secteur d'activité visé par la formation	Identification et description des métiers visés par la formation Identification et description des fonctions et activités d'un métier Identification et description des compétences d'un métier	Référentiel métiers Fiche de caractérisation du métier Liste des fonctions par métier Liste des activités par fonction Liste des compétences par activité, en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.
<b>DE L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES</b>	Modalités de formation et d'évaluation de l'acquis des compétences : par qui, comment, etc.	Equipe pédagogique et responsables de la formation ciblée. Représentants des milieux socioprofessionnels.	Identification des modalités d'évaluation liées à chacune des compétences listées. Reformulation des compétences. Identification du lieu et/ou acteur responsable de l'évaluation de l'acquisition de la compétence (institution de formation / entreprise)	Référentiel de formation et d'évaluation
<b>DES COMPÉTENCES AUX FORMATIONS</b>	Résultats d'apprentissage à partir des champs de compétences	Equipes pédagogiques et responsables de la formation ciblée Praticiens du secteur d'activité visé par la formation	Identification des modalités pédagogiques pour l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Identification des résultats d'apprentissage Identification des lieux d'apprentissage des savoirs, savoir-faire et savoir-être	Fiche Résultats d'apprentissage (Objectifs de formation : sera capable de...)

ETAPES	CONTENU	ACTEURS	ACTIONS	OUTILS
<b>CONSTRUCTION DE LA MAQUETTE PÉDAGOGIQUE</b>	UNITES OU MODULES D'ENSEIGNEMENT à partir des savoirs, savoir-faire et savoir-être associés ARCHITECTURE GLOBALE DE LA FORMATION à partir des fiches d'unités ou modules d'enseignement	Equipes pédagogiques et administratives en charge de la formation Praticiens du secteur d'activité visé par la formation	Regroupement des savoirs, savoir-faire et savoir-être en modules. Positionnement semestriel des modules et identification des séquences de l'alternance Construction de l'architecture globale de la formation à partir des modules ou unités d'enseignement	Grille « Constitution des Unités ou modules d'enseignement » Fiche architecture générale de la formation.
<b>DOCUMENT DESCRIPTIF DE LA FORMATION</b>	Informations clés qui décrivent les objectifs de la formation, ses débouchés professionnels, l'organisation de la formation, son contenu et les résultats d'apprentissage attendus, les éléments d'évaluation et de validation.	Responsables de la formation	Choix des publics cibles auxquels le document est destiné Choix des rubriques composant le document descriptif de la formation au regard du public visé	Grille des attentes des utilisateurs du guide descriptif de la formation Document synthétique et pratique décrivant la formation par type d'acteur identifié.
<b>ETAPE TRANSVERSALE GESTION DE LA QUALITE</b>			<b>T1.</b> Identification des attentes des clients et des parties prenantes <b>T2.</b> Evaluation de la formation <b>T3.</b> Evaluation des enseignements <b>T4.</b> Organisation de la gestion de la qualité	

## LES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Première étape dans l'élaboration d'un référentiel métier et compétences, l'analyse de **situation de travail** a pour objectif de recueillir les informations principales concernant le(s) métier(s) identifiés lors des réflexions préalables et sur le(s)quel(s) portera la formation. Ces informations sont indispensables à l'identification des **compétences** et à l'élaboration du référentiel de formation.

Les informations à collecter concernent :

- La nature du travail, ses conditions d'exécution ;
- Description de l'environnement physique ;
- Les exigences d'entrée sur le marché du travail, les perspectives d'emploi et de rémunération ; etc. ;
- Les tâches et opérations effectuées par la personne qui exerce le métier, les conditions d'exécution et les critères de performance, le processus de travail en vigueur, la fréquence d'exécution, la complexité et l'importance des tâches ;
- Les savoirs, savoir-faire, et savoir-être, jugés nécessaires pour l'exercice du métier ;
- Supervision et collaboration avec des personnes ;
- Risques pour la santé, contraintes de sécurité, etc. ;
- Facteurs de stress, respect de cadences et de rendements ;
- Des suggestions pour la formation ;
- Etc.

Il y a plusieurs méthodes pour collecter ces données et informations.

### 1. L'atelier ou le groupe de discussion

L'objectif d'un atelier ou groupe de discussion est d'élaborer de façon consensuelle un référentiel métier. Elle consiste à regrouper pendant une courte période (souvent 2 jours) un groupe de discussion d'une dizaine de représentants du monde professionnel qui exercent le métier ciblé et/ou le supervise. Ce groupe de professionnel doit être le plus représentatif de la diversité du monde professionnel qu'il prétend représenter (diversité des entreprises, diversité des milieux professionnels, diversité géographique, etc.). Idéalement, ces réunions sont animées par un spécialiste du métier et un spécialiste de la formation, les deux connaissant bien la démarche d'analyse de situation de travail.

### 2. L'observation

La collecte des informations nécessaires à l'élaboration d'un référentiel de métier peut se faire par l'observation de la pratique professionnelle en situation réelle. Il est

fréquent que cette méthode soit couplée à des entretiens de « verbalisation ».

### 3. Les entretiens de « verbalisation »

Une autre méthode pour réaliser une analyse de situation de travail est de réaliser des entretiens dits « de verbalisation ». Ces entretiens sont réalisés sur le poste de travail, auprès d'un échantillon de professionnels représentatifs du métier. Par les questions posées, le professionnel doit être amené à fournir toutes les informations nécessaires à collecter pour élaborer un référentiel de métier. Des guides d'entretien doivent être élaborés pour permettre la collecte de données. Parfois, il est utile de conduire un ou deux entretiens préalables pour mieux cerner les contours du métier et élaborer un guide d'entretien plus adapté.

Une fois les données collectées, celles-ci sont intégrées dans la matrice du référentiel métier-compétences. Les activités sont ensuite

découpées en savoir, savoir-faire et savoir-être.  
Ce travail doit être effectué en lien avec les  
milieux professionnels puis validé de façon

consensuelle par l'ensemble des parties  
prenantes.



Un guide de « verbalisation » est en annexe.

METIER		COMPETENCES		
FONCTIONS	ACTIVITES PRINCIPALES	SAVOIR (CONNAISSANCES ET NOTIONS)	SAVOIR-FAIRE (METHODES, TECHNIQUES, PROCEDURES) <i>ETRE CAPABLE DE...</i>	SAVOIR-ETRE (ATTITUDES, VALEURS, CONDUITES) ET CAPACITE <i>(ETRE CAPABLE DE...)</i>
OPERATIONS D'ABATTAGE SELON LES SITUATIONS ET LES OBJECTIFS	Déterminer l'abattage selon la trajectoire de chute, l'environnement (forte pente, milieu fermé, etc.), les conditions de débardage et le niveau de difficulté de l'abattage lié à l'arbre (pourriture, fourche, arbre à caler, contreforts, etc.)	<p>Notions de botanique (identifier les signes de dépérissement de l'arbre, reconnaissance des espèces à protéger), de dendrologie (tiges d'avenir, arbres patrimoniaux), de mathématique (estimation du centre de gravité du houppier, évaluation de la pente naturelle)</p> <p>Connaissance des caractéristiques des arbres</p> <p>Connaissance des principes de pousse des arbres, et de tension des fibres et de leurs influences sur la coupe et la chute de l'arbre</p> <p>Connaissances de base en mathématique (pourcentage, géométrie, etc.)</p> <p>Connaissance des principes de l'abattage contrôlé</p>	<p>Ec d'observer un arbre et d'en déterminer la chute naturelle</p> <p>Ec de repérer les éléments sources de danger (branches mortes, arbres morts à proximité)</p> <p>Ec d'évaluer le terrain et les volumes</p> <p>Ec de choisir l'ordre d'abattage en fonction des trajectoires de chutes prévisibles</p>	<p>Sens de l'observation</p> <p>Sens de l'organisation</p> <p>Respect des directives et consignes de sécurité</p>
	Effectuer les travaux de préparation pour l'abattage d'un arbre dans les conditions de sécurité (zone de travail exempte de tout obstacle, pistes de fuite, etc.)	<p>Connaissances des règles de sécurité et des consignes</p>	<p>Ec d'ouvrir des pistes de fuite en fonction de la chute prévue de l'arbre</p> <p>Ec de nettoyer les environs immédiats de l'arbre de tous les obstacles gênants, de gratter la base du tronc à la machette, de couper toutes les lianes visibles et accessibles autour de l'arbre, etc.</p>	<p>Respect des directives et consignes de sécurité</p> <p>Rigueur</p>

Extrait du référentiel métier-compétences « Abatteur » construit par les groupes de travail dans le cadre du PARAFE

## LA CONSTRUCTION DU RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

Construire le référentiel d'évaluation à la suite du référentiel de compétence présente un double intérêt. Il permet :

1) d'identifier parmi les compétences du métier, celles qui peuvent être évaluées dans l'institution de formation, et celles qui doivent l'être en situation de travail. Ceci facilitera

ensuite le découpage de la formation entre les séquences en entreprise et celles dans l'institution de formation.

2) de reformuler des compétences dont l'intitulé ne permettrait pas de bien exposer les modalités d'évaluation de leur acquisition.

## LA CONSTRUCTION DE LA MAQUETTE PÉDAGOGIQUE

La maquette pédagogique est construite conjointement par les deux secteurs. C'est un document qui regroupe les compétences à acquérir, les modalités pratique et théorique d'enseignement, et le scénario de formation.

Le scénario de formation se construit en lien avec les référentiels métier-compétences et

évaluation. Il permet de déterminer l'ordre chronologique d'acquisition des compétences, ainsi que leur nombre d'heures d'enseignement. Le phasage entre les temps de formation dans l'institution de formation et ceux en entreprise prend là toute son importance. Il est à discuter et négocier entre les deux acteurs de la formation.

Le tableau ci-dessous peut apporter un appui pour la construction de cette maquette pédagogique.

COMPÉTENCES	LIEU D'ACQUISITION	ESTIMATION DU TEMPS D'ACQUISITION	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS ALLOUÉ
Compétence 1	<input type="checkbox"/> Milieu pro <input type="checkbox"/> Institution de formation	<input type="checkbox"/> Quelques jours <input type="checkbox"/> Quelques semaines <input type="checkbox"/> Quelques mois <input type="checkbox"/> Quelques années		
Compétence 2	<input type="checkbox"/> Milieu pro <input type="checkbox"/> Institution de formation	<input type="checkbox"/> Quelques jours <input type="checkbox"/> Quelques semaines <input type="checkbox"/> Quelques mois <input type="checkbox"/> Quelques années		
Compétence 3	<input type="checkbox"/> Milieu pro <input type="checkbox"/> Institution de formation	<input type="checkbox"/> Quelques jours <input type="checkbox"/> Quelques semaines <input type="checkbox"/> Quelques mois <input type="checkbox"/> Quelques années		
Etc.				

## L'HABILITATION / RECONNAISSANCE DU DIPLOME COCONSTRUIT

La construction d'un parcours de formation en alternance peut être reconnu de différentes manières et à différents niveaux, en fonction, notamment, des cadres réglementaires et du type de formation construite.

Par exemple, une formation de licence professionnelle en alternance, telle que prévue par les textes camerounais, doit être habilitée par le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur.

Des dispositifs de certification (des formateurs, du centre de formation ou de la formation

elle-même) peuvent également être mis en place. Des dispositifs existent dans certains pays (ex : les certifications par le réseau européen Q\*For pour la formation continue).

Dans d'autres cas, ou en l'absence de textes réglementaires, la reconnaissance des formations peut se faire, dans un premier temps, par les professionnels du secteur. Cette reconnaissance peut s'accompagner d'un label délivré par une branche professionnelle, un syndicat, etc.

### 3/ PHASE 3 : MISE EN ŒUVRE

Pour la mise en œuvre de l'alternance, nous nous arrêterons premièrement sur des pratiques favorisant l'articulation et la coordination de l'alternance par et entre les acteurs, appuyés par des outils conçus conjointement ; et deuxièmement sur le processus d'accompagnement, processus central de l'alternance, à la fois dans l'entreprise et dans l'institution de formation.

Il n'y a pas une manière unique de mettre en œuvre l'alternance. Les pistes proposées ici sont

essentiellement le fruit des échanges réalisés par les groupes de travail mixte (IFFE-entreprise). Il s'agit de pistes, idées et suggestions pour faciliter l'articulation de la formation entre les IFFE et les entreprises.

Cependant, dans tous les cas, et pour une alternance intégrative (au contraire de juxtapositive), il faut des outils communs de suivi, de pilotage et d'évaluation coconstruits par les deux secteurs.

## ARTICULATION ET COORDINATION DE L'ALTERNANCE ENTRE LES ACTEURS

### FAVORISER L'AUTONOMIE DE L'ALTERNANT

L'alternance est une modalité de formation qui nécessite, de la part de l'alternant, de développer son autonomie. Celui-ci est en effet confronté à de nombreux acteurs, dans l'institution de formation et dans l'entreprise. Il contribue à la construction de son propre parcours de formation.

L'entreprise et l'institution de formation doivent alors mettre en place des mécanismes, outils et

modalités qui favorisent l'autonomie de l'alternant. Parmi ces mécanismes, outils et modalités, le livret de l'alternant(e) est un outil indispensable. L'alternant le conserve toujours sur lui. Les activités réalisées dans l'IFFE et dans l'entreprise y sont consignées, vérifiées et validées (par ex : signature et cachet pour la validation d'une phase d'apprentissage en entreprise ou IFFE).

### LES TEMPS DE RENCONTRE ENTRE ALTERNANT / TUTEUR EN ENTREPRISE / TUTEUR PÉDAGOGIQUE

Il est indispensable que les trois acteurs centraux des dispositifs de formation en alternance puissent régulièrement échanger et construire ensemble le parcours de l'alternance. Des aménagements dans le parcours de formation pourront alors être mis en place ; et des problèmes discutés et résolus.

Ces temps d'échange doivent être planifiés. Par exemple, les acteurs peuvent convenir d'un volume horaire et l'intégrer dans l'emploi du temps. Et il est indispensable que ces séances soient précisées en amont et validées par

l'entreprise et l'IFFE pour s'assurer de la disponibilité des tuteurs.

En amont au démarrage d'une formation en alternance, une rencontre/visite d'entreprise peut permettre aux candidats à l'alternance et aux tuteurs potentiels de se rencontrer. Cette étape peut également permettre à l'entreprise et à l'alternant de se choisir.

L'alternant peut également animer des journées de visite de son entreprise à destination de son tuteur pédagogique.

## AUTRES DISPOSITIFS D'ÉCHANGES ET DE MOBILISATION DES ACTEURS

D'autres modalités d'échanges et de mobilisation des acteurs peuvent être prévus. Par exemple, des **temps d'échanges et de restitution** (orale et/ou écrite) de leur expérience en alternance peuvent être prévus et organisés. Ces temps, en entreprise (notamment pour le cas où il y aurait plusieurs alternants) et dans l'IFFE doivent s'accompagner d'échanges oraux notamment sur les tâches effectuées, les difficultés, les nouvelles activités, l'organisation, le rythme, etc.)

Des **échanges d'alternants entre entreprises** peuvent également être utiles. Dans certains cas, pour l'acquisition d'une compétence particulière, il peut être nécessaire d'organiser

des rotations et la formation de plusieurs alternants dans une même entreprise, les autres ne disposant pas nécessairement des outils, tuteurs ou organisation susceptible d'accompagner l'acquisition de la compétence.

Le parrainage entre alternants (alternant senior/junior ; ou alternants pairs) peut également être mis en place pour accompagner l'alternant dans son parcours d'apprentissage.

Enfin, il convient de ne pas non plus négliger l'importance des échanges informels entre les différents acteurs.

## LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TUTORALES

Dans l'entreprise comme dans l'institution de formation, le rôle central du tutorat est à souligner. Il peut être résumé par le diagramme ci-dessous.

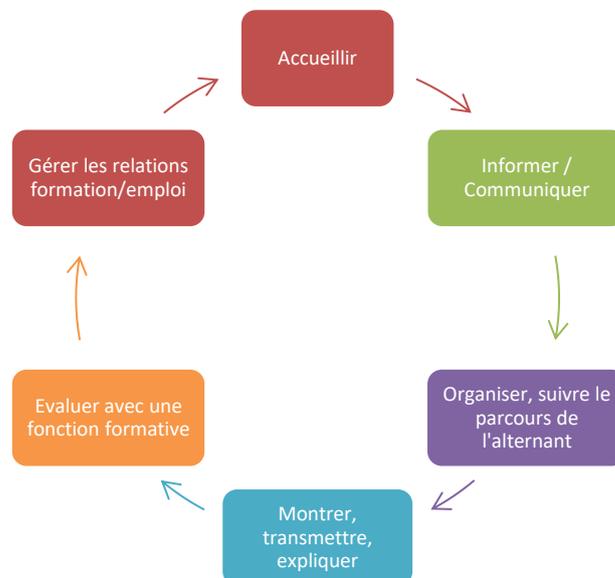


Figure 4 - Le rôle des tuteurs - accompagnateurs

## PISTES DANS L'ENTREPRISE

Le choix des tuteurs et la relation qui va se construire entre les tuteurs et l'alternant est un des enjeux majeurs de la réussite de l'alternance. Le tuteur doit alors être formé et accompagné pour jouer pleinement son rôle.

Ne pas avoir une vision naïve du rôle joué par le tuteur est nécessaire. Le tuteur en entreprise est soumis à d'importantes pressions managériale, de rendement, de gestion quotidienne, de performance, etc. qui impactent le temps et la disponibilité du tuteur pour l'alternant.

## PISTES DANS L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION

En parallèle, il est important de doter les tuteurs en institution de formation d'outils méthodologiques et techniques pour l'accompagnement de l'alternant. Ceux-ci sont confrontés à d'autres problématiques et logiques institutionnelles que leurs collaborateurs en entreprises.

L'intégration de la fonction tutorale dans les politiques d'évaluation des enseignants est l'une des pistes proposées par les groupes de travail pour mobiliser les enseignants à accompagner alternants (et alternant(e)s) lors de leur phase de formation en entreprise.

L'accompagnement des tuteurs est également nécessaire, tout comme leur coordination. Ce rôle peut par exemple, être joué par des cellules formation-emploi au sein des institutions de formation.

Au-delà de l'importance que peuvent jouer les services de gestion des ressources humaines pour mettre en place les conditions d'un tutorat le plus efficace possible, un tuteur en entreprise peut (et bien souvent doit) bénéficier d'une formation dont l'objectif est double : prise de conscience de l'importance du rôle joué dans le parcours formation-emploi de l'alternant ; acquisition d'outils et techniques pour faciliter ce rôle.

Le choix du tuteur de l'institution de formation est également primordial. Celui-ci doit être un enseignant/formateur qui a une bonne compréhension de la logique de l'entreprise. Il doit en comprendre les enjeux, les modes de fonctionnement et d'organisation, pour pouvoir accompagner l'alternant dans son parcours de formation.

La planification de rencontres entre le tuteur d'entreprise et celui de l'institution de formation, les visites pendant les périodes en entreprise de l'alternant, des entretiens et échanges tout au long de l'année entre les deux tuteurs, l'intervention de professionnels dans les IFFE lors de séminaires, forums, etc. sont autant de pistes pour permettre au tuteur dans l'institution de formation de jouer pleinement son rôle d'accompagnateur du processus de formation de l'alternant.

**Pistes évoquées par les groupes de travail PARAFE pour la mobilisation des tuteurs en entreprises :**

- 1) Aménagement du temps de travail du tuteur pour réserver du temps à la formation de l'alternant (ou du stagiaire) ;
- 2) Intégration du tutorat d'alternant (ou stagiaire) dans les TDR ou la fiche de poste du tuteur ;
- 3) Reconnaissance et valorisation des tuteurs en entreprise par des médailles annuelles ou autres dispositifs ;
- 4) Valorisation pécuniaire, prime, etc. ;
- 5) Aménagement des heures supplémentaires de tutorat ;
- 6) Formation et accompagnement du tuteur en entreprise ;
- 7) Reconnaissance du tuteur dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise : évaluation annuelle ; promotion ; évolution de carrière ; etc. ;
- 8) Participation à l'évaluation des alternants ;
- 9) Etc.

## 4/ PHASE 4 : EVALUATION

Après la première année, il est important d'évaluer le dispositif de formation mise en place. Cette évaluation a pour objectif de vérifier la cohérence du dispositif mis en place par rapport aux attentes et objectifs fixés au départ entre les parties prenantes aux différents niveaux.

L'évaluation du dispositif mis en place après la première année de mise en œuvre, puis régulièrement au fil des années, permet d'identifier les axes d'améliorations possibles du dispositif, les problèmes éventuels à anticiper et auxquels remédier, et les évolutions à apporter dans la construction du parcours de formation.

Les éléments à analyser et questionner sont nombreux et divers :

- modalités d'organisation de la formation ;
- articulation entre les phases de formation en entreprises, et celles qui ont lieu dans l'établissement de formation ;
- qualité et modalités de fonctionnement des partenariats construits entre entreprise et établissement de formation ;

- dispositifs d'accompagnement dans l'entreprise ;
- dispositifs d'accompagnement dans l'établissement de formation ;
- répartition des apprentissages entre établissement de formation et entreprise en lien avec la maquette pédagogique ;
- Etc.

Enfin, il est indispensable d'évaluer la pertinence de la formation après quelques années. En formation professionnelle en alternance, le principal critère de réussite d'une formation est le taux d'employabilité. Ce taux s'exprime comme : pourcentage des alternant(e)s qui sont employés dans le domaine de formation X mois après la formation. Une formation qui n'aurait alors pas un taux d'employabilité estimé suffisant pourrait être remise en question. Ce qui mènerait à son évolution/changement, voire à sa fermeture. Il est donc indispensable de mettre en place des dispositifs de suivi des « anciens » pour pouvoir estimer ce taux et ainsi la pertinence du maintien de l'offre de formation.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### 1/ SUR LE CADRE POLITIQUE ET JURIDIQUE

Ce cadre est incontournable pour concevoir et mettre en œuvre les modalités institutionnelles et pédagogiques liées à la formation par alternance. Il se décline à travers un plan stratégique précisant les orientations en matière de politique publique de formation liée à l'alternance, des textes juridiques (lois, arrêtés, circulaires...) précisant les modalités contractuelles, les obligations, droits et devoirs de chacun pour mettre en œuvre l'alternance.

Au sein du secteur forestier plusieurs tutelles peuvent être concernées par ce cadre politique : le Ministère de l'enseignement supérieur, le Ministère des Eaux Forêts et de l'environnement, le Ministère de la formation professionnelle. Dans ce contexte il peut être

#### Qu'est-ce qu'un comité technique interministériel ?

Une instance ayant voix décisionnelle regroupant un ou deux représentants des tutelles.

Une instance préparant un plan stratégique lié à la décision de politique publique sur l'alternance

Une instance préparant les textes juridiques qui permettront aux institutions de formation et aux entreprises de mettre en œuvre les modalités contractuelles de l'alternance.

pertinent de mettre en place un comité technique interministériel qui aura pour fonction de concevoir le plan stratégique lié à la conception de l'alternance afin de préparer les textes juridiques y afférant.

### 2/ AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

La mise en place de l'alternance au sein de l'institution nécessite d'une part une démarche politique et d'autre part une démarche organisationnelle :

1. Au niveau politique l'établissement porte la responsabilité d'inscrire la fonction tutorale au sein des services Ressources Humaines (de l'établissement de formation et de l'entreprise). Cela signifie que les directions ont à marquer la volonté d'accueillir et d'accompagner des alternants dans une démarche de développement des compétences professionnelles
2. Au niveau organisationnel il s'agit de préciser par des procédures internes comment s'organiseront l'accueil et l'accompagnement des alternants.

L'ensemble de ces modalités implique nécessairement un travail de réflexion et construction collaboratives rassemblant l'institution de formation et l'entreprise.

Cette démarche peut trouver place au sein de commission emploi/formation dont la fonction principale consiste à coconstruire le processus de l'alternance et à le valider d'un point de vue institutionnel.

#### Qu'est-ce qu'une commission formation/emploi ?

- *Une instance rassemblant les responsables institutionnels de l'accueil et de l'accompagnement de l'alternant dans l'entreprise et au sein de l'institution de formation*
- *Une instance qui anime les relations entre le secteur professionnel et le secteur de la formation*
- *Une instance qui veille à l'adéquation formation/emploi en portant attention à l'évolution des compétences requises sur les bassins d'emplois (utilisation des outils tels que référentiels métiers, de compétences, de formation, observatoire des métiers et compétences...etc...)*
- *Une instance qui fait vivre et développe les outils de la formation par alternance (conventions cadre, conventions de l'alternant, convention de partenariats sur des actions spécifiques, tutorat des étudiants, construction d'outils communs de l'alternance, co-construction de curricula, incubateurs d'entreprises...etc.)*
- *Accompagner progressivement la régionalisation de la formation*



Une note d'orientation sur la création de groupe de travail puis de cellules « formation-emploi » au sein des Institutions de formation a été élaborée, dans le cadre du PARAFE, par le Président du Conseil d'Administration. Cette note est disponible en annexe.

### 3/ EN LIEN AVEC LA FORMATION CONTINUE ET LA FTLV

La formation continue s'inscrit aujourd'hui dans un parcours singulier tout au long de la vie ; elle doit permettre une ouverture pour un changement de métier (reprise des études en cours d'emploi) ou un perfectionnement par une certification, ou encore une réorientation liée à l'évolution des compétences requises sur les bassins d'emplois.

Les domaines couverts par une offre de formation continue sont à définir dans une démarche dynamique et permanente permettant de répondre, par anticipation, aux besoins sur le bassin d'emplois à l'échelle sous-régionale.

La formation continue doit ainsi permettre **d'évoluer, de s'adapter, de confirmer son expertise.** Cette démarche implique un **travail de congruence entre les institutions de formation et les branches professionnelles représentatives du secteur professionnel en lien avec l'évolution des emplois et des compétences.**

Les relations nouées dans le cadre de l'alternance entre le monde professionnel et celui des institutions de formation peuvent participer à la reliance entre les secteurs et au développement par les institutions de formation d'une offre de formation continue adaptée aux besoins.

# ANNEXES

## 1/ GLOSSAIRE : CE QUE LES MOTS VEULENT DIRE

### Alternance

Le modèle de formation par alternance privilégie la relation entre l'entreprise et l'organisme de formation en ce centrant sur l'expérience au travail. Il se fonde sur l'accompagnement du sujet en formation par la conjugaison de deux espaces formatifs complémentaires : l'entreprise et l'institution de formation. L'alternance pose ainsi la question du rapport entre l'entreprise et l'institution de formation, celle de l'organisation de deux temps et deux espaces de formation : qu'apprend-on dans chacun de ces espaces ? L'alternance implique que l'entreprise considère la formation comme un outil d'investissement des ressources humaines.

### Aptitude

Ce qui fonde la singularité du sujet à réaliser une tâche, une sorte de « coup de main », d'habileté.

### Capacité

Potentiel exprimé et évalué, résultat d'un apprentissage expérientiel (sur le terrain). En résumé :  
capacité = aptitude\* + apprentissage

### Capitalisation

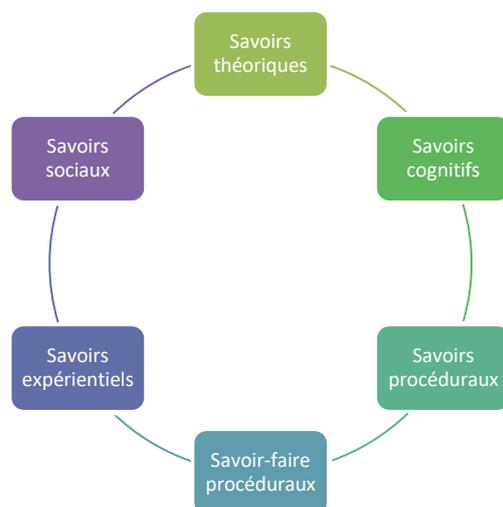
La capitalisation est l'acquisition définitive des U.E. obtenues avec une moyenne égale ou supérieure à 10/20.

### Charte de l'alternance

Elle définit les buts et l'engagement du secteur professionnel, du secteur de formation et des apprenants. Elle est le fondement éthique et juridique pour construire les dispositifs de formation.

### Compétence

C'est un ensemble d'actes qu'un sujet organise en réponse à une situation de travail pour résoudre une situation de travail de façon efficace. Elle concrétise un apprentissage réussi et mobilise toujours plusieurs capacités. La logique de compétence est une **logique idéographique**. Les idéogrammes doivent se mailler étroitement entre l'entreprise et à l'organisme de formation.



**Convention**

Accord officiel, négocié entre les parties, qui fixe les règles et modalités de l'accord.

**Domaine**

Un domaine est une famille de licences. Il recouvre plusieurs disciplines cohérentes du point de vue des débouchés et des compétences scientifiques et techniques.

**Employabilité**

Capacité\* d'une personne à occuper de manière efficace un emploi.

**Fonction tutorale**

Elle consiste à accompagner les personnes dans leurs parcours de formation et implique le management, l'organisation et la gestion des Ressources Humaines.

**Mobilité**

La mobilité est la possibilité pour l'étudiant de passer d'un établissement à un autre, selon les places pédagogiques disponibles dans l'établissement d'accueil, en faisant valoir les Unités d'Enseignements acquises.

**Parcours individualisé**

Il se traduit par un accompagnement personnalisé que propose l'établissement pour chaque étudiant tout au long de son parcours de formation

**Passerelle**

Une passerelle permet la réorientation d'un domaine vers un autre ou d'une filière vers une autre, tout en conservant tous ou certains des acquis du parcours antérieur. La passerelle est possible soit dans l'établissement fréquenté, soit dans un autre grâce au principe de la mobilité.

**Politique tutorale**

Elle consiste à concevoir une approche globale de la formation dans la conjugaison secteur économique/lieu de formation. Elle repose sur une charte de l'alternance

**Séquence d'apprentissage**

Suite ordonnée de tâches à réaliser à travers lesquelles un sujet s'approprie des connaissances à partir de la réalisation d'un objectif initial. Il s'appuie sur les composantes d'une compétence initiale pour la développer et construire de nouvelles compétences

**Situation de travail**

Ensemble de conditions décrivant le contexte dans lequel est demandé à une personne la réalisation complète d'un ensemble de tâches destinées à atteindre un objectif précis. La production y est très présente et repose sur les différents axes de la compétence.

**Tutorat**

Système d'actions et d'acteurs mobilisés dans une entreprise ou un établissement pour former de façon efficace à partir des situations de travail rencontrées dans l'exercice de l'emploi. Il mobilise un

ensemble de ressources humaines, techniques et organisationnelles tant au niveau de l'entreprise que de l'établissement de formation en vue de construire de manière alternée les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier

## 2/ EXEMPLE DE CONVENTION CADRE DE PARTENARIAT IFFE / ENTREPRISES

Entre l'établissement de formation XXX

Nom :

Adresse :

Représentée par

D'une part

Et l'entreprise XXX

Nom :

Adresse :

Représentée par

Considérant que l'établissement de formation contribue à la réalisation des objectifs nationaux en matière de professionnalisation en vue de l'amélioration de l'employabilité et de l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur,

Considérant que l'entreprise souhaite développer son rôle en matière de formation par le biais d'un partenariat avec l'établissement de formation, afin de définir les diverses actions à entreprendre avec l'établissement de formation dans son secteur d'activité économique,

Se référant aux textes juridiques (énumérer),

et conventions cadres signées entre.... ,

Etc.

Les parties conviennent et arrêtent ce qui suit :

### Article 1 :

La présente convention a pour objet de définir les cadres et modalités de partenariat entre les parties et de formaliser l'engagement réciproque de ces dernières dans le cadre de la construction et de la mise en œuvre d'une formation professionnelle en alternance

### Article 2 :

Les actions et activités menées dans le cadre de ce partenariat sont les suivantes :

Détailler les actions et activités à mener dans le cadre de ce partenariat et les responsabilités de l'un et l'autre acteur : identification des métiers ; élaboration des référentiels métiers, compétences, formation, évaluation ; coconstruction du parcours de formation ; rencontres entre tuteurs ; désignation des tuteurs ; etc.

### Article 3 :

Pour ce faire, l'entreprise s'engage à :

Détailler

### Article 4 :

Pour ce faire l'établissement de formation s'engage à :

Détailler

### Article 5 :

Un comité de suivi (ou tout autre nom, et éventuellement commission formation-emploi si elle est créé dans l'institution de formation) dont la composition est la suivante : **détailler**

Est validé par les deux parties. Il veillera à la bonne réalisation des actions envisagées.

Il se réunira X fois par an afin d'évaluer les réalisations dans le cadre du partenariat, de faire le bilan des opérations de la période en cours, et de préparer un plan de travail pour la période à venir.

### Article 6 :

Pour chacune des actions retenues dans le cadre du partenariat les conditions de mise en œuvre sont spécifiées ci-après :

Détailler

### Article 7 :

La présente convention peut être dénoncée par l'une ou l'autre des parties avec un préavis de trois mois par écrit.

En cas de résiliation, les actions en cours devront être menées à leur terme, dans le respect des engagements pris par chacune des parties.

.....

### Article 10 :

Cette convention prendra effet à partir de la date de sa signature et pour une durée de **XXX** années.

Fait à ..... le

<p>Pour l'établissement de formation</p> <p>Nom et qualité du signataire</p>	<p>Pour l'entreprise</p> <p>Nom et qualité du signataire</p>
--	--

### 3/ EXEMPLE DE CONVENTION D'ALTERNANCE

#### CONVENTION D'ALTERNANCE

Entre

##### L'institution de formation

Nom de l'établissement :

Adresse :

Téléphone :

Mail :

Représenté par (nom du signataire de la convention) :

Qualité du représentant :

Département/UFR :

##### L'entreprise/organisme d'accueil

Nom :

Adresse :

Téléphone :

Mail :

Activité principale :

Représenté par (nom du signataire de la convention) :

Qualité du représentant :

Nom du service dans lequel le stage sera effectué :

Lieu du stage :

##### Et l'alternant(e)

Nom :

Prénom :

Né(e) le :

Adresse :

Téléphone :

Mail :

INTITULE DE LA FORMATION OU DU CURSUS SUIVI :

Dates : du ..... au.....

Durée de la formation : (heures ou semaines ou mois)

##### Encadrement de l'alternant assuré par :

Dans l'institution de formation :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Tél :

Mail :

L'organisme/entreprise d'accueil :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Téléphone :

Mail :

##### Article 1 : Objet de la convention

La présente convention règle les rapports entre l'organisme/entreprise d'accueil, l'institution de formation et l'alternant.

## Article 2 : Objectif de l'alternance

L'alternance est un dispositif de formation qui, à travers une relation tripartite entre l'alternant, l'entreprise et l'institution de formation, permet le développement de compétences nécessaires aux individus et aux organisations pour s'insérer dans une activité professionnelle.

## Article 3 : Engagements de l'alternance

L'entreprise s'engage à :

- Assurer à l'alternant(e) une formation professionnelle complète correspondant au métier choisi ;
- Lui désigner un tuteur responsable de sa formation dans l'entreprise ;
- Lui permettre de suivre les périodes de formation prévues dans l'institution de formation ;
- Evaluer l'alternant(e) conformément aux modalités prévues dans le cadre de sa formation.

L'alternant(e) s'engage à :

- Respecter les règles de fonctionnement de l'entreprise et les règlements intérieur de l'entreprise et de l'institution de formation ;
- Effectuer les travaux confiés correspondant au métier préparé ;
- Suivre les périodes de formation prévues dans l'institution de formation et celles prévues en entreprise ;
- Réaliser les évaluations et se présenter aux examens prévus.

L'institution de formation s'engage à :

- Définir les objectifs de formation conjointement avec l'entreprise ;
- Assurer les périodes de formation prévue en institution ;
- Maintenir la communication et la coordination de la formation avec l'entreprise.

## Article 4 : Programme de l'alternant(e)

Le programme de l'alternant est établi conjointement par l'institution de formation et l'organisme/entreprise d'accueil en fonction du programme général de la formation dispensée et des préoccupations de l'organisme/entreprise d'accueil.

Ce programme est déroulé comme suit :

De... à .... Période en institution de formation.

De...à .... Période dans l'entreprise,

Etc.

*(Un programme détaillé (sous réserve de modification dans le cours de la formation en alternance) peut être mis en annexe. Il peut préciser les objectifs de chacune des périodes d'apprentissage, en entreprise et dans l'institution de formation, les modalités d'évaluation, etc.)*

## Article 5 : Modalités de l'alternance

La durée hebdomadaire de présence de l'alternant(e) dans l'entreprise sera de ..... Heures.

Si l'alternant(e) doit être présent(e) dans l'organisme d'accueil la nuit, le dimanche ou un jour férié, l'organisme/l'entreprise doit indiquer ci-dessous les cas particuliers :

### Article 6 : Statut de l'alternant(e)

L'alternant(e), pendant les périodes dans l'organisme d'accueil, conserve son statut antérieur (étudiant en formation initiale, ou salarié en formation continue).

### Article 7 : Encadrement

L'accompagnement de l'alternant(e) est assuré dans l'institution de formation et dans l'organisme/entreprise d'accueil par un tuteur. Les modalités de suivi et d'accompagnement de l'alternant(e) sont définies comme suit :

.....

.....

*Périodes de visites, d'échanges, réunions régulières, livret de l'alternant(e), etc.*

### Article 8 : Gratification (si applicable) – avantages en nature (si applicable) – remboursements de frais (si applicable) par l'établissement et/ou l'organisme d'accueil

Montant de la gratification : .....

Modalités de versement de la gratification : .....

*Préciser si l'alternant(e) bénéficie d'avantages en nature dans l'entreprise (repas par exemple).*

*Préciser également s'il y a des frais de déplacement et/ou d'hébergement engagés par l'alternant ou l'organisme d'accueil.*

### Article 9 : Maladie et accident

En cas d'accident ou de maladie pendant la formation, l'alternant(e) doit en informer au plus vite ses tuteurs. En fonction de la situation, ceux-ci mettront en place les dispositions suivantes :

.....

.....

### Article 10 : Responsabilité civile et assurances

L'organisme d'accueil confirme que sa propre responsabilité civile est assurée selon les dispositions réglementaires en usage.

L'alternant(e) déclare être titulaire d'une assurance en responsabilité civile appliquée à la présente formation et aux périodes prévues en entreprise, contractée par lui-même, son institution de formation ou par l'entreprise d'accueil.

### Article 11 : Discipline

L'alternant(e) est soumis à la discipline et au règlement intérieur de l'institution de formation lors des périodes dans l'institution ; et à celui de l'entreprise d'accueil lors des périodes en entreprise, notamment en ce qui concerne les horaires et les règles d'hygiène et de sécurité.

Les deux structures doivent fournir un exemplaire du règlement intérieur à l'alternant(e) avant le début du stage.

En cas de manquement particulièrement grave, elles se réservent le droit de mettre fin à l'alternance.

**Article 12 : Devoir de réserve et confidentialité**

Le devoir de réserve est de rigueur absolue. L'alternant s'engage à n'utiliser en aucun cas les informations recueillies ou obtenues par lui (elle) pour en faire l'objet de publication, communication à des tiers sans accord préalable de l'entreprise d'accueil, y compris dans les documents et rapports fournis pour l'institution de formation.

L'alternant(e) s'engage à ne conserver, emporter, ou prendre copie d'aucun document ou logiciel de quelque nature que ce soit, appartenant à l'organisme d'accueil, sauf accord de ce dernier.

Dans le cadre de la confidentialité des informations contenues dans les rapports de l'alternant(e), l'organisme d'accueil peut demander une restriction de la diffusion desdits rapports, voire le retrait de certains éléments très confidentiels. Les personnes amenées à en connaître sont contraintes par le secret professionnel à n'utiliser, ni divulguer ces informations.

**Article 13 : Propriété intellectuelle**

Conformément à la législation, si le travail l'alternant(e) donne lieu à la création d'une œuvre protégée par le droit d'auteur ou la propriété industrielle, si l'organisme d'accueil souhaite l'utiliser, un contrat devra alors être signé entre l'alternant(e) et l'entreprise d'accueil.

**Article 14 : Recrutement**

S'il advenait qu'un contrat de travail, prenant effet avant la date de fin de l'alternance, soit signé entre un(e) alternant(e) en formation initiale et l'organisme d'accueil, la présente convention deviendrait caduque. L'alternant(e) ne relèverait plus de la responsabilité de l'institution de formation. Celle-ci devra impérativement en être averti par l'entreprise avant la signature du contrat.

**Article 15 : Fin de l'alternance – rapport – évaluation**

Tout au long de la formation en alternance, l'entreprise et l'institution de formation évaluent l'alternant(e) selon les modalités fixées dans le cadre de la formation.

A l'issue de la formation, l'organisme d'accueil délivre à l'alternant(e) une attestation.

A ..... Le .....

Pour l'institution de formation  
(nom et signature du représentant)

Pour l'entreprise d'accueil  
(nom et signature du représentant)

Pour l'alternant(e)  
(nom et signature)

Visa des tuteurs :

Tuteur organisme d'accueil (nom et signature)

Superviseur établissement de formation (nom et signature)

## 4/ PETIT GUIDE DU LMD

Le LMD est un dispositif qui prépare à l'ouverture sur l'évolution mondiale des différentes sciences et à une meilleure insertion professionnelle.

### Qu'est-ce que le LMD ?

Trois lettres pour trois niveaux de formations universitaires, appliqués en Europe, dans les pays anglo-saxons et en cours de mise en place dans certains pays d'Afrique :

**L**icence – **M**aster – **D**octorat

Ce dispositif vise l'intégration de l'Université et des Etablissements d'Enseignement Supérieur dans le développement économique. Il offre :

- 1) Une harmonisation des diplômés ;
- 2) Une diversité des parcours de formation ;
- 3) Une amélioration des pratiques pédagogiques ;
- 4) Une mobilité des étudiants

### Une organisation pédagogique cohérente

Dans le LMD, les enseignements sont répartis en semestre. Le semestre est l'unité de référence. Chaque semestre est constitué d'Unités d'Enseignement (UE). Les UE comportent un ensemble d'enseignements (matières).

Une matière est enseignée sous forme de cours, de travaux dirigés, de travaux pratiques ou de stage. Le système LMD exige de la part de l'étudiant un travail personnel.

### Un système de crédits

L'évaluation est semestrielle. La progression est annuelle. Et 60 crédits sont alloués à une année. Un crédit est une unité de mesure exprimant la valeur donnée à une Unité d'Enseignement. Un crédit est défini par le volume horaire, le coefficient et l'évaluation de chacune des matières composant l'UE.

### Le dispositif d'évaluation dans le cadre du LMD

Les UE sont évaluées séparément ; et les matières d'une même UE sont compensables entre elles.

Chaque matière de l'UE est évaluée :

- Par un examen de fin de semestre ;
- Par un contrôle continu qui englobe l'assiduité, le travail personnel, les interrogations en TD, TP, les rapports de stage, les exposés, les comptes-rendus, etc.

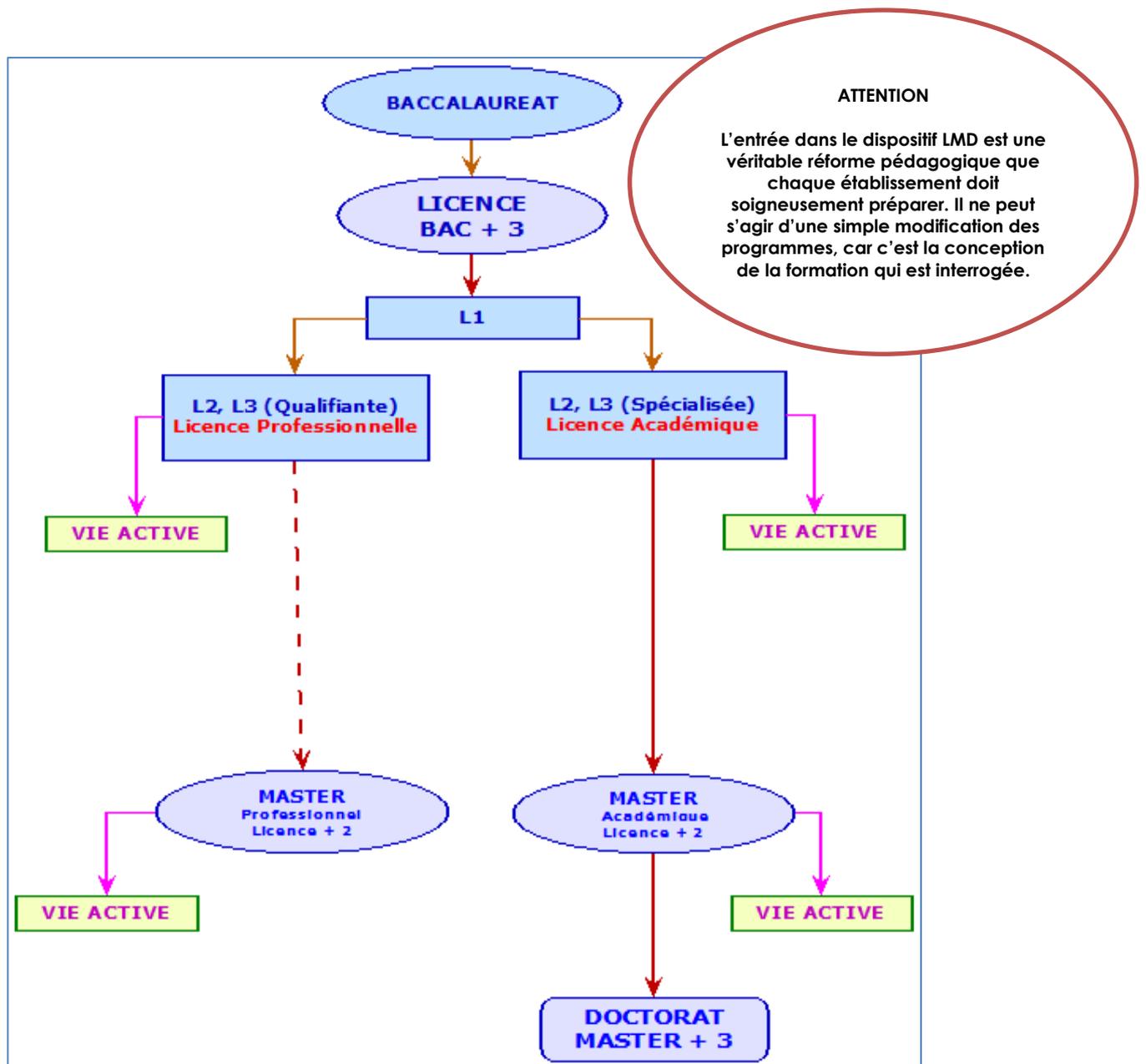
La moyenne semestrielle est la somme des moyennes des différentes UE, affectées chacune de son coefficient. Les UE sont compensables entre elles.

### Trois niveaux de formation supérieure

- **Licence** : Niveau Bac+3 (3 ans = 6 semestres), à option académique ou professionnelle. La licence correspond à 180 crédits, soit 30 crédits par semestre. La formation académique est l'option consacrée à des études de type « fondamental » ; la formation professionnelle est l'option qualifiante orientée vers des métiers.

- **Master** : Niveau Bac+5 (Licence + 4 semestres), à option académique ou professionnelle. Le master correspond à 120 crédits, soit 30 crédits par semestre. Le Master est l'approfondissement des connaissances théoriques et pratiques dans un domaine précis débouchant sur un Master académique ou un master professionnel.
- **Doctorat** : Niveau Bac+8 (Master + 3 ans). Destiné aux étudiants titulaires d'un master académique désireux d'entamer des études de recherche. Les étudiants titulaires d'un master professionnelle, par l'intermédiaire de passerelles, accéder au Doctorat.

L'inscription dans le système LMD se fait d'abord dans un grand domaine disciplinaire. Le cheminement progressif vers les filières se fait selon le vœu, les résultats de l'étudiant, et les offres de formation disponibles au sein des établissements.



## 5/ GUIDE POUR LA « VERBALISATION » DES COMPÉTENCES

Les données à recueillir lors d'un entretien de verbalisation concernent les points suivants :

- 1) Les données générales :
  - Définition du métier et des métiers connexes ;
  - Description de l'environnement physique, du lieu de travail ;
  - Relations de supervision et de collaboration ;
  - Responsabilités confiées ;
  - Risques pour la santé et la sécurité et facteurs de stress ;
  - Facteurs d'attractivité du métier (ce qui fait l'intérêt du métier) ;
  - Perspectives d'emploi, conditions salariales ;
  
- 2) Analyse des activités, tâches et opérations :
  - Déterminer les activités principales ;
  - Relever les tâches et opérations pour chacune de ces activités ;
  
- 3) Conditions de réalisation et critères de performance :
  - Déterminer les outils, instruments, appareils, logiciels, etc., la matière première, les équipements nécessaires ;
  - Estimer le degré d'autonomie pour la réalisation de ces activités ;
  - Connaître les consignes particulières : précisions techniques, demandes particulières, bons de commande, informations particulières, etc. ;
  - Connaître les documents et références utilisés : documents, manuels, guides, documents techniques, etc.
  - Critères de performance liés aux résultats attendus, au respect de normes, règles, procédures, à l'autonomie, ou à l'utilisation d'un outil ou d'une technique particulière.

## 6/ ETAT DES LIEUX DE LA FONCTION D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ENTREPRISE

NOM DE L'ENTREPRISE : \_\_\_\_\_

Quelle place occupe la formation au sein du service RH de votre entreprise ?

- Temps consacré à la formation par le service
- Outils de management lié à la formation
- Existe\_t\_il un plan stratégique de politique de formation dans l'entreprise ?  
Oui ? Non ?
- Quel est en pourcentage le temps consacré à la formation continue ? \_\_\_\_\_ A la formation initiale ? \_\_\_\_\_

### LES PUBLICS

1. Les publics formés :  
Statut : Etudiants ?                      Salariés ?
  
2. Durée moyenne du temps de formation dans l'entreprise (sur une année)  
\_\_\_\_\_
  
3. Liste des 5 emplois/métiers prioritaires à former :  
· \_\_\_\_\_  
· \_\_\_\_\_  
· \_\_\_\_\_  
· \_\_\_\_\_  
· \_\_\_\_\_
  
4. Niveau de diplôme requis : \_\_\_\_\_
  
5. Niveau de formation des personnes occupant le poste à l'heure actuelle
  
6. Modalités de formation les plus courantes :  
  
Académiques ?                      Par l'expérience ?                      En situation de travail ?

### LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

1. Priorités à mettre en œuvre au niveau de certains emplois/métiers :
  - Emploi/Métier 1
  - Emploi/Métier 2
  - Emploi/Métier 3
  - Emploi/Métier 4
  - Emploi/Métier 5

2. Accueillez-vous des stagiaires dans votre entreprise ?

Oui ? non ?

Si oui combien par an ? \_\_\_\_\_

Si non, pourquoi ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. Qui décide d'accueillir les stagiaires dans l'entreprise ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Sur quels critères ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. Qui est responsable de l'accueil des stagiaires dans l'entreprise ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. Comment s'opère le choix des tuteurs accompagnant les stagiaires ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7. Quel est le rôle du service des RH dans l'accueil et le suivi des stagiaires ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Avez-vous mis en place un processus d'accueil et d'accompagnement du stagiaire en collaboration avec les organismes de formation partenaires ?

Oui  non

Si non, pourquoi ?

---

---

---

---

---

Si oui, merci de décrire les étapes et outils liés à ce processus :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Préparez-vous l'accueil d'un stagiaire en lien avec l'organisme de formation ?

Oui  non

Si oui selon quelles modalités ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Si non pourquoi ?

---

---

---

---

---

9. Quel temps l'entreprise consacre-t-elle en moyenne par an à la fonction d'accompagnement des stagiaires ?

---

---

---

---

## LES OUTILS DU TUTORAT

1. Existe-t-il des outils liés au stage et à l'accompagnement des stagiaires dans l'entreprise ?  
 Oui  non

Si oui, nommez ces outils (merci de les annexer au présent questionnaire) :

---



---



---



---

2. Programmez-vous des rencontres avec les organismes de formation durant l'accueil des stagiaires ?

Oui  non

Si oui, combien et selon quelles modalités ?

---



---



---



---

Si non, pourquoi ?

---



---



---



---

3. Utilisez-vous des référentiels emplois/métiers actualisés ?

Oui  non

Si oui, sont-ils partagés avec l'établissement de formation ?

Oui  non

Si non, pourquoi ?

---



---



---



---



---



---

4. Avez-vous des outils d'évaluation des stagiaires en formation ?

Oui  non

Si oui (merci de les annexer au présent document), les partagez-vous avec l'organisme de formation ?

## 7/ BIBLIOGRAPHIE/SITOGRAFIE INDICATIVE

### Bibliographie indicative

- COMIFAC-RIFFEAC (2015), Directives Régionales relatives à la formation forestière et environnementale en Afrique Centrale.
- ENDRIZZI Laure (2015). *Le développement de compétences en milieu professionnel*. Dossier de veille de l'Ifé, n°103, septembre. Lyon : ENS de Lyon. En ligne : <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=103&lang=fr>
- FAISANDIER Sylvie & SOYER Jacques (2007). *Fonction Formation*. Eyrolles, Editions d'organisation, 4<sup>e</sup> édition.
- OIF, Guides méthodologiques de l'approche par compétences en formation professionnelle : <https://www.francophonie.org/-Guides-methodologiques-de-l-.html>
- PENNAFORTE Antoine & POUUNET Stéphanie (2012), *Alternance : cultivez les talents de demain*, Fonction de l'Entreprise, Ressources humaines, Dunod.
- REVERDY Catherine (2014), *De l'université à la vie active*. Dossier de veille de l'Ifé, n°91, mars. Lyon. ENS de Lyon. En ligne : <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=91&lang=fr>
- RIFFEAC (2012), Révision des curricula par l'approche des compétences, GIZ-Ecoconsult-PAPESAC : <http://www.riffeac.org/spip.php?article516>
- RIFFEAC (2012), Guide méthodologie pour la conception et organisation de séminaire de formation continue, GIZ-RIFFEAC : <http://www.riffeac.org/spip.php?article517>
- THIBERT Rémi (2015). *Voie professionnelle, alternance, apprentissage : quelles articulations ?* Dossier de veille de l'Ifé, n°99, février, Lyon : ENS de Lyon. En ligne : <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=99&lang=fr>

### Sitographie indicative

- INSTITUT FRANÇAIS DE L'EDUCATION, France : <http://ife.ens-lyon.fr/ife/institut/presentation>
- INSTITUT INTERNATIONAL D'INGENIERIE DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT : <http://www.2ie-edu.org/metier-et-carriere/un-diplome-un-emploi/>
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE SOCIALE DU QUEBEC, Canada : <http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/adequation.asp>
- MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, France : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid95066/remise-du-rapport-sur-la-promotion-de-la-formation-professionnelle-tout-au-long-de-la-vie.html>
- UNIVERSITE DE LIEGE, Belgique : [https://www.ulg.ac.be/cms/c\\_271825/fr/cellule-formation-continue-direction-generale-a-l-enseignement-et-a-la-formation](https://www.ulg.ac.be/cms/c_271825/fr/cellule-formation-continue-direction-generale-a-l-enseignement-et-a-la-formation)
- UNIVERSITE LIBRE DE BRUXELLES, Belgique : <https://www.ulb.ac.be/ulb/presentation/index.html>

**Pour aller plus loin :****Compétence :**

[http://erasmus-expertise.org/wp-content/uploads/2014/10/JB\\_Com-Talents-Emp1.pdf](http://erasmus-expertise.org/wp-content/uploads/2014/10/JB_Com-Talents-Emp1.pdf)  
<https://www.cairn.info/revue-connexions-2004-1-page-25.htm>

**Tuteur :**

<https://formationemploi.revues.org/407>  
[http://cfa-bessieres.org/2012/fichiers/le\\_tuteur\\_en\\_entreprise.pdf](http://cfa-bessieres.org/2012/fichiers/le_tuteur_en_entreprise.pdf)

**Alternance :**

<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2006-3-page-39.htm>  
<http://blogs.worldbank.org/youthink/fr/revaloriser-la-formation-professionnelle-et-technique>

**Employabilité :**

[http://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/conferences/Saint-Germes\\_Eve.pdf](http://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/conferences/Saint-Germes_Eve.pdf)  
[http://cerfige.univ-lorraine.fr/sites/cerfige.univ-lorraine.fr/files/users/11-6\\_cahier\\_recherche\\_mercier.pdf](http://cerfige.univ-lorraine.fr/sites/cerfige.univ-lorraine.fr/files/users/11-6_cahier_recherche_mercier.pdf)

**Formation tout au long de la vie**

[http://cma-lifelonglearning.org/frenchbis/index\\_php?page=apprentissage](http://cma-lifelonglearning.org/frenchbis/index_php?page=apprentissage)  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2002-4-page-573.htm>

**Charte tutorale**

<http://actus.arifor.fr/upload/file/Chart-Fonction-Tutoral-Entreprise.pdf>  
<http://guidedututeur.velay.greta.fr/page.php3?SID=&id=3>

**Situation de travail**

<https://rechercheformation.revues.org/191>  
[https://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=REFO\\_064\\_0031](https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=REFO_064_0031)

**Accompagnement**

<http://correspo.ccdmd.qc.ca/index.php/document/outils-et-modes-demploi/le-tutorat-richesses-dune-methode-pedagogique-dalain-baudrit/>  
<http://www.geracfas.com/uploads/pdf/NOSENZO%20TUTORAT.pdf>

**Politique tutorale**

<http://www.accendo.fr/formation-mettre-en-place-une-politique-de-tutorat-efficace-au-sein-de-son-entreprise-sp-708802640.html>  
<http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR022-02.pdf>

**Evaluation formative**

[http://hist-geo.ac-rouen.fr/site/IMG/pdf/eval\\_diag.pdf](http://hist-geo.ac-rouen.fr/site/IMG/pdf/eval_diag.pdf)  
[http://web.ac-toulouse.fr/automne\\_modules\\_files/pDocs/public/r7029\\_61\\_yvroud\\_les\\_dispositifs\\_devaluation\\_formative\\_sont\\_ils\\_efficaces.pdf](http://web.ac-toulouse.fr/automne_modules_files/pDocs/public/r7029_61_yvroud_les_dispositifs_devaluation_formative_sont_ils_efficaces.pdf)

## 8/ REPERTOIRE DES SIGLES

- AFD** : Agence Française de Développement  
**AST** : Analyse de Situation de Travail  
**DRH** : Direction des Ressources Humaines  
**ECTS** : European Credits Transfer Scale (Système Européen de Transfert et d'Accumulation de Crédits)  
**ENEF** : Ecole Nationale des Eaux et Forêts  
**FC** : Formation continue  
**FFOM** : Forces Faiblesses Opportunités Menaces  
**FI** : Formation Initiale  
**FP** : Formation Professionnelle  
**FTLV** : Formation Tout au Long de la Vie  
**GT** : Groupe de Travail  
**IFFE** : Institution de Formation Forestière et Environnementale  
**LMD** : Licence – Master – Doctorat  
**LP** : Licence Professionnelle  
**PAPESAC** : Projet d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement Supérieur en Afrique Centrale  
**PARAFE** : Projet d'Appui au Renforcement de l'Adéquation Formation Emploi  
**RIFFEAC** : Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale d'Afrique Centrale  
**SPF** : Secteur Privé Forestier  
**TDR** : Termes De Référence